

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Корпоративный менеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

«Совершенствование системы управления персоналом организации на основе
применения систем KPI (на примере ПАО «Сбербанк России»)»

Магистрант гр.163ЭМм1

Пегова Анна Михайловна

Руководитель к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «ПГУ»

Нормоконтролер ст. преподаватель

ФГБОУ ВО «ПГУ»

Рецензент д.э.н., профессор

Пензенский ГАУ

Винничек Л.Б.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Тактарова С. В.

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Дубина Г. И.

Пенза 2019

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»
Магистерская программа «Корпоративный менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

« »

ЗАДАНИЕ

на магистерскую диссертацию магистранта

Пеговой Анны Михайловны

Тема работы «Совершенствование системы управления персоналом организации на основе применения систем КРІ (на примере ПАО «Сбербанк России»)»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №1047/о от «16» ноября 2018г.
2. Срок сдачи студентом законченной работы 31 января 2019 г.
3. Основные источники, необходимые для написания работы: монографическая и учебная литература, периодическая литература, статистические сборники, отчетные данные исследуемой организации, интернет-источники.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов:
анализ системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России», разработка предложений по оптимизации системы КРІ как элемента управления персоналом, оценка эффективности трансформации системы КРІ банка.
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
6. Дата выдачи задания «19» ноября 2018г.

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению «19» ноября 2018г.

ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

№№ п/п	Наименование разделов	Срок исполнения		Подпись, дата
		начало	конец	
1	Выбор темы, ее утверждение	до 20.11.2018г.	20.11.2018г.	
2	Подбор литературы, предварительное ее изучение и обработка, составление библиографии по основным источникам	21.11.2018г.	25.11.2018г.	
3	Углубленный поиск, подбор, изучение и обработка материала, его анализ и обобщение	26.11.2018г.	30.01.2018г.	
4	Составление плана ВКР и согласование его с руководителем	01.12.2018г.	05.12.2018г.	
5	Разработка и представление на проверку 1-й главы	06.12.2018г.	10.12.2018г.	
6	Разработка и представление на проверку 2-й главы	11.12.2018г.	18.12.2018г.	
7	Подготовка и представление на проверку руководителю 3-й главы. Составление расчетно-графической части, приложений и иллюстраций к работе.	19.12.2018г.	23.12.2018г.	
8	Согласование с руководителем выводов и предложений	24.12.2018г.	31.12.2018г.	
9	Доработка магистерской диссертации в соответствии с замечаниями научного руководителя.	01.01.2019г.	13.01.2019г.	
10	Вычитка текста, устранение опечаток и ошибок.	14.01.2019г.	15.01.2019г.	
11	Оформление и брошюрование работы в переплет	16.01.2019г.	17.01.2019г.	
6	Предоставление законченной работы руководителю	18.01.2019г.	19.01.2019г.	
7	Разработка тезисов доклада и презентации для защиты	20.01.2019г.	24.01.2019г.	
8	Ознакомление с отзывом руководителя	25.01.2019г.	27.01.2019г.	
9	Завершение подготовки к защите с учетом отзыва	28.01.2019г.	31.01.2019г.	

Руководитель

магистерской диссертации _____

(подпись)

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация состоит из: 82 страниц, 19 рисунков, 5 таблиц, 50 источников, 1 приложения.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КРІ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, УНИВЕРСАЛЬНАЯ СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНА, ТЕХНОЛОГИЯ AGILE, МЕРЫ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КРІ.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования — система КРІ как элемент системы управления персоналом компании.

Целью исследования является анализ системы управления персоналом компании и разработка предложений по совершенствованию системы КРІ как ее элемента.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решались следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть сущность и современную концепцию управления персоналом организации;
- 2) ознакомиться с системой управления персоналом организации;
- 3) исследовать сущность систем КРІ в управлении персоналом организации;
- 4) дать характеристику системе управления персоналом объекта исследования;
- 5) провести анализ действующей системы КРІ в управлении персоналом объекта исследования;
- 6) выявить проблемы применения системы КРІ в управлении персоналом объекта исследования;
- 7) предложить пути оптимизации системы КРІ объекта исследования;

8) оценить перспективы эффективности системы KPI управления персоналом в ПАО «Сбербанк России».

При написании работы были использованы следующие **методы исследования** - анализ учебной и методической литературы, научных публикаций с целью определения степени изученности предмета исследования; анализ и синтез полученной информации; сопоставительный метод; метод научной абстракции; метод графического моделирования; статистический, помогающий провести подсчет финансово-экономических показателей, касающихся предмета исследования; описательный; метод системного и теоретического обобщения.

Полученные результаты и их новизна - научная новизна исследования заключается в разработке модели оптимизации системы KPI банка, включающей в себя четыре базовых направления, целесообразность реализации которых основывается на 3-х ориентирующих параметрах бизнес-процессов. Также определен результативный эффект воздействия Agile-технологий на систему KPI банка.

Области применения и рекомендаций по использованию. Данное исследование является теоретическим, в нем дается обзор и критический анализ литературы, имеются собственные критические положения автора, направленные на решение поставленной проблемы.

Практическая значимость исследования характеризуется тем, что его результаты позволяют использовать предложенные автором рекомендации для достижения стабильности функционирования банковской системы и повышения эффективности деятельности сотрудников.

Выводы и предложения могут быть использованы в практической деятельности кредитных организаций (компаний) при усовершенствовании и оптимизации системы KPI

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ	10
1.1 Сущность и современная концепция управления персоналом организации	10
1.2 Система управления персоналом организации.....	16
1.3 Система КРІ в управлении персоналом организации	25
1.4 Инструменты автоматизации систем КРІ	34
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».....	41
2.1 Финансово–экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»	41
2.2 Характеристика системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России».....	48
2.3 Система КРІ в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России»	58
2.4 Анализ проблем применения системы КРІ в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России».....	64
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КРІ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	70
3.1 Оптимизация системы КРІ ПАО «Сбербанк России»	70
3.2 Перспективы трансформации системы КРІ ПАО «Сбербанк России».....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	87
ПРИЛОЖЕНИЕ А	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Персонал как производственный ресурс организации является залогом успешного бизнеса. Начиная от работников низшего звена до топ-менеджеров, каждый вносит свой вклад в деятельность организации, тем самым образуя слаженный механизм. Но, как и любая система, она должна работать в рамках определенных правил и законов, которые должны приносить максимальную пользу для всей организации в целом. Современные системы управления кадрами выстраивают свою политику, связывая все ресурсы кадровой политики и во главе ставя — оценку персонала.

Одной из наиболее распространенных методик, которые используют в своей практике организации, — это система оценки персонала по методике КРІ. Данная методика представляет собой систему показателей, которые используются для оценки эффективности работы сотрудников, при этом все эти показатели привязываются к показателям эффективности работы всей организации.

В современном менеджменте персонала актуальность изучения вопросов и проблем применения систем КРІ имеет двоякий характер: с одной стороны, данные системы являются наиболее эффективными, поскольку включают прямые измерители или индикаторы результативности, эффективности и производительности бизнес-процессов, с другой стороны, все большая ориентация компаний на развитие человеческого потенциала и все большая клиентоориентированность бизнес-процессов требуют оптимизации и пересмотра действующих систем.

Цель исследования — анализ системы управления персоналом компании и разработка предложений по совершенствованию системы КРІ как ее элемента.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решались следующие задачи:

- 9) рассмотреть сущность и современную концепцию управления персоналом организации;
- 10) ознакомиться с системой управления персоналом организации;
- 11) исследовать сущность систем КРІ в управлении персоналом организации;
- 12) дать характеристику системе управления персоналом объекта исследования;
- 13) провести анализ действующей системы КРІ в управлении персоналом объекта исследования;
- 14) выявить проблемы применения системы КРІ в управлении персоналом объекта исследования;
- 15) предложить пути оптимизации системы КРІ объекта исследования;
- 16) оценить перспективы эффективности системы КРІ управления персоналом в ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования — система КРІ как элемент системы управления персоналом компании.

Научная гипотеза исследования заключается в наличии потенциальных возможностей оптимизации и трансформации системы КРІ компании, как фактора повышения эффективности управления персоналом.

Научная новизна исследования заключается в разработке модели оптимизации системы КРІ банка, включающей в себя четыре базовых направления, целесообразность реализации которых основывается на 3–х ориентирующих параметрах бизнес–процессов. Также определен результативный эффект воздействия Agile–технологий на систему КРІ банка.

В качестве информационной базы исследования были использованы: учебная и методическая литература, научные публикации в изданиях периодической печати, финансово–экономическая отчетность объекта исследования, а также данные образовательных порталов сети Интернет.

По теме диссертации опубликованы 3 статьи, в которых нашли отражение теоретические принципы и результаты работы.

Исследование включает в себя введение, основную часть, состоящую из 3-х глав, заключение и список использованных источников.

Во введении обозначена актуальность темы исследования, определены его цели и задачи.

В первой главе изучены теоретические основы управления персоналом организации на основе применения показателей КРІ.

Во второй – проведен анализ системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России».

В третьей главе предложены пути совершенствования КРІ ПАО «Сбербанк России» как элемента системы управления персоналом.

В заключении сделаны основные выводы по полученным в ходе исследования результатам.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ

1.1 Сущность и современная концепция управления персоналом организации

Управление персоналом является специфической функцией менеджмента, в которой основным объектом является человек, входящий в состав определенной социальной группы. Фундаментом современной теории управления персоналом является концепция комплексного развития личности, а также базовая теория человеческих отношений, основывающаяся на принципах мотивации сотрудников и методах административного управления.

Управление персоналом включает в себя следующие виды управленческой деятельности [41, с. 113]:

- 1) формирование кадровой стратегии;
- 2) подбор сотрудников, соответствующих стратегии развития фирмы;
- 3) поощрение коллективного взаимодействия, направленного на развитие компании;
- 4) стимулирование индивидуальной деятельности членов штата в соответствии с ее качеством;
- 5) создание благоприятного социально–психологического климата в организации;
- 6) нивелирование негативного эффекта и эффективное разрешение трудовых споров.

Цель управления персоналом — формирование такого его качественного и количественного состава, который позволит обеспечить

конкурентоспособность и стратегическое развитие компании, повышение эффективности производства и труда, достижение максимально возможного уровня прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования персонала [14, с. 47].

Эффективное достижение поставленных компанией целей требует решения следующих задач [17, с. 54]:

- удовлетворение потребности в рабочей силе необходимого количественного и квалификационного уровня;
- соблюдение оптимального соотношения между организационно–технической структурой производственного и трудового потенциала компании;
- максимально полное и эффективное использование потенциала отдельных сотрудников и всего персонала в целом;
- создание условий для высокопроизводительного труда, надлежащей степени его организованности, мотивированности, самодисциплины, формирование у членов коллектива привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление сотрудников в штате компании, формирование устойчивого коллектива как условия окупаемости ресурсов, расходуемых на персонал;
- обеспечение удовлетворения потребностей и интересов сотрудников в части содержании труда, его условий, вида занятости, возможностей профессионального, квалификационного и должностного роста;
- согласование производственной и социальных задач (сбалансированность интересов компании и членов персонала, экономической и социальной эффективности).

Повышение внимания к человеческому фактору в предпринимательской деятельности в современном мире, прежде всего, обусловлено глубинными трансформациями собственно производственной

сферы. В традиционном менеджменте персонала прослеживалось стремление к сведению до минимума возможностей влияния человека на производственные процессы, которые стремились сделать независимыми от качественных характеристик рабочей силы [40, с. 39].

Ограничение влияния человеческого фактора позволяло собственникам формировать эффект экономии за счет снижения затрат на персонал, в том числе набор, обучение и т.д.

Указанные характеристики являлись основой действующей концепции управления трудовой деятельностью. При этом подразделение труда на исполнительский и управленческий также являлось одной из ее базовых основ, равно как и специализация в производственном процессе и административные методы контроля.

Впоследствии в результате научно–технического прогресса постепенно менялись не только подходы к производственному процессу, но и подходы к организации управления персоналом: одновременно с автоматизацией и информатизацией производства формировались гибкие системы управления.

Следствием развития рассматриваемых тенденций стало повышение в штате компаний относительной численности высококвалифицированных специалистов и управленцев.

Объем ресурсов, находящийся в зоне ответственности одного сотрудника и приводимый им в движение в современных условиях также имеет тенденцию к увеличению, соответственно одновременно с этим расширяется и перечень его полномочий и контролирующих функций над ходом производственных процессов.

Все вышеуказанное стало отличительной характеристикой современного подхода к организации производственной деятельности.

На фоне автоматизации труда и информатизации производственных и технологических процессов естественным является преобразование самой сущности трудовой деятельности — навыки применения предметов и средств труда отходят на второй план относительно навыков концептуального

характера, все большую роль начинают играть личные качества индивида: ответственность, инициативность, системное видение ситуаций, желание и умение самообучаться [43, с. 165].

Другими словами, можно сделать вывод, что характерной чертой производственной деятельности в современных условиях является доминирование качественных характеристик рабочей силы, стремление к реализации творческого потенциала сотрудников, стремление к увеличению уровня вовлеченности в организационно–производственные процессы всех членов персонала. Эффективность менеджмента персонала, в свою очередь, напрямую зависит от того, насколько потенциал данных факторов будет применен в практической деятельности. При этом очевидно, что эффективность менеджмента персонала становится одним из ключевых факторов эффективности финансово–хозяйственной деятельности предприятия и залогом ее успешного и стабильного развития [44, с. 102].

Непрекращающийся процесс трансформации социально–экономической системы России, особенности политической системы, а также особенности ментальности российских граждан оказывают двойное воздействие на социально–экономическое развитие индивидов в стране, с одной стороны предоставляя широкие возможности для самореализации, а с другой — формируя препятствия для гармоничного развития. В данном контексте управление трудовой деятельностью, как одним из ключевых аспектов жизнедеятельности индивида, является одной из фундаментальных основ адаптации личности к внешним условиям.

Как правило, выделяют три основных фактора, оказывающих наиболее существенное влияние на сотрудников любой компании [5, с. 62]:

- 1) фактор иерархичности социального взаимодействия — в рамках организационных взаимоотношений реализующийся как давление на подчиненного посредством административных мер и контролем над распределением материальных благ;

2) фактор культуры — реализующийся за счет поведенческих норм и установок, формируемых социальной группой, компилирующие их общие моральные и этические ценности, что в результате оказывает влияние на личность, проявляющееся в добровольном соответствии установленным правилам;

3) фактор рыночных отношений — реализующийся в виде формирования мотивационных и поведенческих установок индивида, основанных на отношениях собственности и соотношении интересов продавцов и потребителей.

Естественно, что данные факторы не реализуются изолированно, а оказывают комплексное влияние на индивидов, при этом доминирование какого-либо фактора определяет характер взаимоотношений в коллективе компании.

Таким образом, в условиях рыночных отношений мы наблюдаем трансформацию строгой системы иерархического управления и переход к иным организационным ценностям и приоритетам. Ключевой параметр новой системы — сотрудники, а за пределами системы — клиенты компании.

В последние десятилетия в деятельности кадровых подразделений наблюдаются тенденции к возрастанию роли их аналитических функций. В современном мире типичной чертой эффективного управления персоналом являются усилия по интеграции работы кадровых подразделений и собственно персонала на всех стадиях взаимодействия с момента приема сотрудника на должность до выплаты ему пенсионного вознаграждения [35, с. 210].

Первостепенными задачами кадрового подразделения современной организации являются следующие[42, с. 269]:

- 1) мониторинг социально-психологического климата в коллективе;
- 2) мониторинг и анализ характера социальных взаимоотношений в коллективе;

- 3) урегулирование конфликтов, возникающих в процессе трудовой деятельности и устранение их негативных последствий;
- 4) подбор, оценка и найм соискателей для замещения вакансий в организации;
- 5) анализ потребностей компании в человеческих ресурсах в количественном и качественном аспектах;
- 6) менеджмент занятости и маркетинг кадров;
- 7) планирование и контроль деловой карьеры сотрудников компании;
- 8) управление мотивацией;
- 9) профессиональная и социально–психологическая адаптация членов штата;
- 10) эргономика, психофизиология и эстетика трудовой деятельности;
- 11) правовые вопросы трудовых отношений.

Итак, под концепцией менеджмента персонала подразумевается система научно обоснованных и проверенных на практике теоретико–методологических подходов к сущности, цели, задачам, содержанию, критериям, принципам и методам управления человеческими ресурсами компании, и вместе с этим система организационно–практических методов создания механизма ее реализации в текущих социально–экономических и политических условиях [41, с. 115].

На основе вышеизложенного, представляется возможным резюмировать, что для современной концепции менеджмента персонала характерны такие черты, как:

- 1) максимально полная реализация личных и профессиональных качеств сотрудников;
- 2) смещение акцента со снижения производственных издержек к повышению качественных параметров человеческих ресурсов;
- 3) возрастание роли самоконтроля и снижение уровня внешнего контроля;

4) доминирование идей самосовершенствующихся форм организации и отход от идей жестких иерархических структур.

1.2 Система управления персоналом организации

Система управления персоналом — это комплекс приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Согласно теории систем, любая система представляет собой совокупность элементов, которые представляется возможным рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами [45, с. 34].

Систему управления персоналом компании нельзя изолировать от системы управления компанией в целом, так как она охватывает не только подразделения, занимающиеся непосредственной работой с персоналом, но и руководителей всех уровней организации.

Изучение опыта российских и зарубежных компаний позволяет сформулировать ключевую цель системы менеджмента персонала: обеспечение компании кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Основным объектом системы управления персоналом являются сотрудники компании. Очевидным является тот факт, что каждый отдельно взятый сотрудник также представляет собой объект управления, поскольку именно из них и сформирован штат организации [27, с. 66].

Субъект управления персоналом — менеджеры различных уровней, реализующие функции управления, а также специалисты кадрового отдела компании [27, с. 67].

Функции управления персоналом представляют собой специализированные направления управленческой деятельности, касающиеся задач, решаемых в процессе управления персоналом.

Как правило, в рамках управления персоналом выделяют три ключевые или макрофункции (рисунок 1.1) [38, с. 449].



Рисунок 1.1 — Модель системы управления персоналом

Итак, макрофункции рассматриваемой системы это [38, с. 449]:

1) формирование персонала; включает в себя мониторинг и анализ потребностей компании в человеческих ресурсах, подбор, отбор и найм кандидатов, а также формирование кадрового резерва;

2) использование персонала; включает в себя организацию рабочего процесса в части создания рабочих мест, управления рабочим временем, проведения оценки трудовой деятельности, аттестации сотрудников, реализации мер мотивирования и стимулирования сотрудников;

3) развитие персонала; включает в себя организацию процесса обучения персонала, организацию содействия в части профессионального, карьерного и личностного роста.

Согласно теории жизненного цикла организации на каждой его стадии перед организацией стоят различные цели, задачи и приоритеты, в соответствии с этим и рассмотренные выше функции имеют различный приоритет и особенности реализации (на этапе рождения первостепенное значение имеет первая функция, на последующих этапах — вторая и третья).

Как и в любой другой области менеджмента, фундаментальным этапом формирования системы управления персоналом является определение ее целей. При этом важно отметить, что данный процесс не является чем-то универсальным и имеет существенные различия для компаний, различных по масштабу, видам экономической деятельности и прочим аналогичным параметрам. Однако, представляется возможным выделить общую структуру рассматриваемой системы (рисунок 1.2) [7, с. 39].



Рисунок 1.2 — Цели системы управления персоналом организации

Рассматривая весь комплекс целей системы управления персоналом, можно отметить основные их группы: экономические, научно–технические, коммерческо–производственные и социальные.

Достижение целевых финансово–экономических показателей отражает общую сущность экономических целей компании.

Научно–технические цели отражают плановые результаты деятельности компании в части обеспечения наукоемкости продукции, внедрения результатов научно–технического прогресса и уровня проникновения инноваций в организационно–производственные процессы.

Целевые объемы производства и реализации продукции, соответствующие плановым экономическим целям, есть содержание производственно–коммерческой цели.

Удовлетворение потребностей сотрудников, обеспечение достойного уровня их благосостояния, содействие в их личностном и профессиональном развитии представляют собой содержание социальных целей.

Отметим, что реализация социальных целей напрямую воздействует на трудовой процесс и, соответственно, на эффективность деятельности

компании и уровень достижения прочих целей организации. Это определяет двойственность социальных целей: с одной стороны, администрация стремится к их достижению для повышения и определяет тем самым характер и условия трудового процесса, с другой стороны, их достижение определяет качество трудовой деятельности сотрудников и обеспечивает достижение прочих целей компании. Исходя из этого, одним из условий эффективности управления персоналом является отсутствие дисбаланса в данной системе взаимодействия.

С позиции сотрудников компании социальные цели обусловлены тем, в какой мере реализация трудовых функций способствует удовлетворению потребностей индивида. Структура данных целей отображена на рисунке 1.3 [7, с. 40].



Рисунок 1.3 — Социальные цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли. Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 1.4 [7, с. 40].

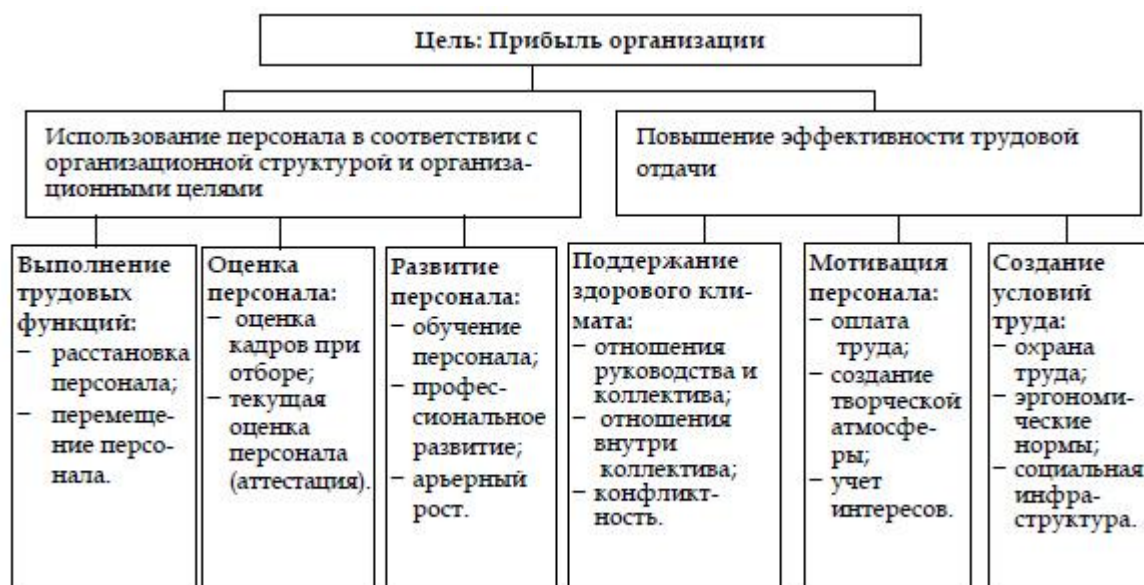


Рисунок 1.4 — Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Таким образом, из рассмотренной выше сущности и содержания социальных целей компании можно сделать вывод, что отсутствие противоречий в целях сотрудников и руководства компании является залогом их эффективного взаимодействия, направленного на достижение общих целей. В свою очередь, дисбаланс в данной системе взаимоотношений порождает внутри компании противоречия, которые негативным образом сказываются на ее функционировании в целом. В данном контексте вновь обозначим, что согласно современной концепции управления персоналом наряду с максимизацией прибыли не менее важной целью менеджмента является удовлетворение потребностей персонала в части их финансового благополучия и всестороннего развития личности.

Система управления персоналом компании, как правило, включает в себя ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении однородных функций (рисунок 1.5) [37, с. 87].

Функциональные подсистемы компилируют однородные, близкие по содержанию функции по ключевым направлениям работы с сотрудниками. Реализация данных функций возложена на отдельные структурные подразделения и отдельных сотрудников.

В зоне ответственности подсистемы планирования и маркетинга находятся такие функции управления персоналом, как анализ рынка труда, анализ и управления потребностями компании в персонале, создание кадрового резерва. Кроме того, в ее ведении находится ряд методологических функций, касающихся стратегии управления персоналом и взаимодействия с потенциальными сотрудниками и источниками человеческих ресурсов.

В ведении подсистемы найма и учета персонала находятся функции, связанные с данными процессами, т.е. организация собеседований с соискателями; оценка, отбор и найм персонала (а также увольнение сотрудников), управление занятостью с целью обеспечения рациональности использования человеческих ресурсов.

Функциями, реализуемыми в рамках подсистемы управления трудовыми отношениями, являются организация взаимодействия сотрудников внутри коллектива, разрешение конфликтных ситуаций и устранение их негативных последствий, мониторинг социально-психологического климата в коллективе, организация взаимодействия с профсоюзами и т.д.

Подсистема обеспечения нормальных условий обеспечивает соблюдение требований психофизиологии, эргономики и охраны труда, защиты окружающей среды и т.п.

В зоне ответственности подсистемы управления развитием персонала находятся вопросы организации процесса обучения, переподготовки персонала, повышения квалификации, адаптации вновь принятых сотрудников. Также в рамках данной подсистемы осуществляется перманентная оценка результатов деятельности сотрудников, осуществляется процесс планирования и реализации карьеры. Кроме того, рассматриваемая подсистема занимается вопросами внедрения в производственно-трудовую деятельность рационализаторских и изобретательских идей.

В ведении подсистемы управления мотивацией и стимулированием труда находятся вопросы нормирования и тарификации трудового процесса, формирование систем оплаты труда, форм нематериального стимулирования сотрудников, определения форм участия сотрудников в прибылях и капитале, и т.д.

Деятельность подсистемы управления социальным развитием направлена на организацию бытового обслуживания, на обеспечение охраны здоровья и отдыха сотрудников, организацию общественного питания, устранение личностных последствий социальных конфликтов и стрессов.

В перечень функций подсистемы развития организационной структуры управления входит разработка штатного расписания, анализ проблем и перспектив трансформации организационной структуры управления, разработка методических рекомендаций по управлению штатом и т.п.

Деятельность подсистемы правового обеспечения заключается в разработке и согласовании распорядительных и прочих документов, имеющих регламентирующий характер, по управлению штатом, решение спорных юридических вопросов, возникающих в рамках трудовых отношений и хозяйственной деятельности, осуществление консультаций по соответствующим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения реализует информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Рост влияния человеческих ресурсов на характер и особенности производственной деятельности в рамках реализации новой концепции управления персоналом привел к преобразованию характера ряда функций управления, ранее распределенных по экономическим, производственным и прочим подразделениям и переносу их в зону ответственности кадровых подразделений.

В заключение отметим, что на сегодняшний день совершенствование системы управления персоналом по приоритетности ставится в один ряд с совершенствованием технологических процессов.

1.3 Система KPI в управлении персоналом организации

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — система показателей деятельности, которая помогает организации в достижении главных стратегических и тактических целей. Это набор показателей, поддающихся количественному измерению и считающихся наиболее значимыми для оценки эффективности деятельности организации, отдела или работника, показатели, достижение которых необходимо предприятию для приближения к назначенным целям.

На рисунке 1.6 отображено место KPI в структуре бизнес-процессов организации [39, с. 130].

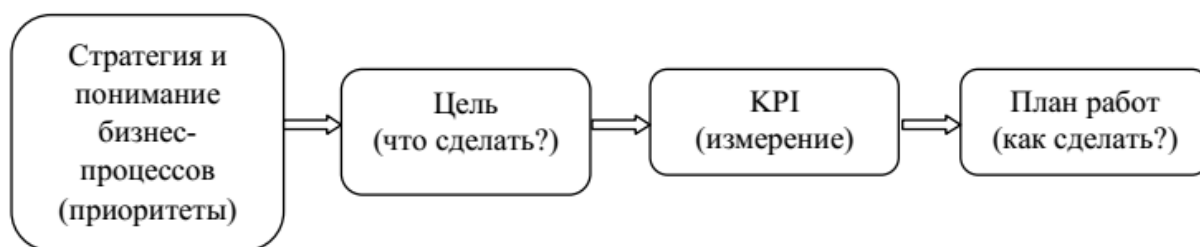


Рисунок 1.6 — KPI в структуре бизнес-процессов организации

В управлении персоналом организации система KPI используется как инструмент определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения сотрудников, т.е. KPI является системой мотивации сотрудников. Под мотивацией в данном контексте понимается побуждение членов персонала к достижению целей организации при соблюдении своих интересов.

Успешная реализация данного процесса предполагает непосредственно побуждение сотрудников к эффективному выполнению возложенных на них обязанностей для достижения максимально возможного уровня реализации целей компании, создание и сохранение баланса между целями организации и возможностями удовлетворения потребностей сотрудников и собственников бизнеса, формирование условий отождествления интересов обеих сторон взаимодействия, возникающего в рамках трудового процесса.

С этой позиции крайне важным является формирование у членов коллектива осознания того, что только при достижении целей фирмы будут достигнуты цели индивида. Это естественным образом обусловлено тем фактом, что финансовые результаты деятельности фирмы представляют собой источник повышения уровня материального благополучия сотрудников.

Исходя из вышесказанного, система ключевых индикаторов эффективности направлена на достижение баланса интересов, являющегося залогом успешного функционирования компании и максимально полного удовлетворения интересов всех сторон.

Несмотря на функциональное значение системы KPI в части управления мотивацией сотрудников, рассматривать ее исключительно как механизм реализации данного процесса видится чересчур поверхностным. Более адекватное и полное ее восприятие заключается в ее сущности как в системе управления по целям (Management by Objectives, MBO). MBO представляет собой актуальный метод управления проектами и человеческими ресурсами. Данный метод базируется на одной из основ современной концепции управления человеческими ресурсами, а именно в активном вовлечении персонала в процесс достижения стратегических целей компании, что позиционируется как один из ключевых факторов, гарантирующих позитивные перспективы развития организации в динамичной внешней среде.

Системам КРІ присущ ряд характерных черт, от которых зависит ее эффективность [19, с. 8].

В первую очередь эффективная система КРІ обладает обязательной адресной принадлежностью, т.е. каждый ключевой индикатор закреплен за конкретным сотрудником или группой, на которых возлагается ответственность за итоговые результаты бизнес–процесса.

Следующей характеристикой является правильная ориентация, она выражает соответствие ключевых индикаторов стратегическим целям и ключевым бизнес–процессам.

Еще одной важной характеристикой рассматриваемых систем является достижимость целей. Иными словами, все установленные и утвержденные в системе показатели и нормативы в обязательном порядке должны быть достижимы.

Целевые значения ключевых индикаторов эффективности устанавливаются, исходя из актуальных статистических и прогнозных параметров, что предполагает возможность участников процесса в любой момент времени оказать воздействие на его ход, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено. Данная характеристика отражает особенность системы КРІ, как открытую к действиям.

Следующей рассматриваемой характеристикой данных систем является обеспечение прогнозирования. Ключевые индикаторы эффективности являются показателями, формирующими целевые будущие результаты, поскольку количественно оценивают факторы, оказывающие влияние на стоимость бизнеса.

Ключевые показатели эффективности должны акцентировать внимание и усилия участников бизнес–процессов на достижении небольшого ряда высокоприоритетных целей, а не рассредоточивать их на слишком широкий круг задач, что отражает такую характеристику системы как ограниченность.

Ключевые индикаторы эффективности должны являться легкими для понимания.

Ключевые показатели должны быть сбалансированы и взаимодействовать в рамках системы, что отражает один из важнейших критериев эффективности системы KPI — сбалансированность и взаимосвязанность.

Достижение целевых значений KPI непременно должно вызывать последовательность позитивных изменений в бизнес-процессах, что выражает такое свойство рассматриваемых систем как инициирование изменений.

Ключевые индикаторы эффективности задействуются в процессах, которым присущи целевые и пороговые значения результатов, следовательно, должна иметься возможность перманентно количественно оценивать прогресс, т.е. важной характеристикой системы является простота измерения.

Следующей рассматриваемой характеристикой системы является подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами. KPI должны стимулировать повышение мотивации сотрудников. Компания может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, формируя KPI с учетом мотиваторов отдельных членов персонала.

Воздействие любых ключевых индикаторов со временем ослабевает, вследствие этого их необходимо периодически пересматривать, корректировать и обновлять, что отражает такую характеристику системы, как обеспечение релевантности.

Все ключевые индикаторы должны обладать высокой степенью сопоставимости для сохранения возможности их сравнения в двух аналогичных ситуациях.

Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа, т.е. определен и регламентирован с позиции разумности.

Исходя из рассмотренных характеристик эффективно выстроенной системы ключевых показателей, можно сделать вывод, что участники, задействованные в том или ином бизнес-процессе способны в существенной

мере воздействовать на количественные значения индикаторов эффективности в рамках своих должностных обязанностей. Таким образом, для получения максимальной управляемости и эффективности, требуется выделить ключевую функцию, представляющую собой основной аспект хозяйственной деятельности сотрудника, подразделения или организации в целом.

Среди критериев оценки ключевой функции (процессов) можно выделить следующие [39, с. 130]:

Основные (абсолютные):

1. Качество. Данный критерий отражает характер требований к результату бизнес–процесса со стороны клиентов, сотрудников или руководства организации.
2. Длительность. Характеризует интервал времени, который требуется для реализации процесса и получения результата.
3. Стоимость. Отражает сумму всех издержек в стоимостном исчислении, необходимых для выполнения процесса и получения результата.

Дополнительные (относительные):

1. Эффективность. Отражает собственно экономический эффект бизнес–процесса, в наиболее простой трактовке представляет собой отношение результата к затраченным ресурсам.
2. Производительность. Отражает отношение полученного результата к затраченному на выполнение бизнес–процесса времени.

Отметим, что применение всех пяти рассмотренных критериев носит рекомендательный характер и исходит из позиции максимальной целесообразности, однако в практической деятельности зачастую реализуются ситуации, в которых достаточно 2–3 критериев.

Далее перейдем к рассмотрению непосредственно управления мотивацией сотрудников в условиях применения системы ключевых

индикаторов эффективности. Мотивационные выплаты в данном контексте разделяют на следующие три основные части (рисунок 1.7): константную, переменную части, а также нерегулярные премии [19, с. 10].



Рисунок 1.7 — Структура формирования мотивации на базе KPI

Оклад представляет собой базовую должностную ставку, выплачиваемую сотруднику за выполнение своих обязанностей. Выплаты оклада связаны, т.е. находятся в соответствии с определенным грейдом согласно системе грейдирования, принятой в организации, или в соответствии со штатным расписанием.

Роль прямой привязки мотивации персонала к результатам деятельности через ключевые показатели эффективности играет переменная часть заработной платы. При определении ее величины учитывается достижение как количественных, так и качественных показателей по KPI. Переменная часть включает в себя: ежемесячные премии, ежеквартальные премии, полугодовые и годовые премии, которые определяются и выплачиваются в соответствующем им периоде.

Основные правила разработки мотивационного пакета:

1) Переменная часть компенсационного пакета направлена на мотивирование сотрудника к достижению нужного организации результата. Исходя из этого, рекомендуется увязывать денежные выплаты с ключевыми индикаторами эффективности как самой организации, так и отдельных команд, структурных подразделений и, что естественно, самого сотрудника.

2) Формирование переменной части мотивационного пакета должно быть основано на сочетании жесткости правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на динамику внешних и внутренних факторов.

3) Параметры переменной части мотивационного пакета должны предполагать возможность сотрудника активно влиять на размер своего вознаграждения.

Важным моментом, касающимся переменной части мотивационного пакета является необходимость формирования эффективного механизма информирования сотрудников о правилах вознаграждения, о достижении уровня ключевых индикаторов и перманентным мониторингом эффективности воздействия на сотрудников мотивационного пакета.

На рисунке 1.8 отображена стандартная формула расчета премии и компенсационного пакета сотрудников [19, с. 12].



Рисунок 1.8 — Стандартная формула премирования

Условия премирования должны учитывать особенности достижения каждого из КРІ и отражать требования к сотруднику по его достижении. В соответствии с данными условиями формируется шкала премирования, которая определяет, при каких условиях достижения показателя и в каком объеме на основании формулы КРІ начисляют премиальные выплаты.

В целом, опыт применения систем КРІ позволяет обозначить следующие их преимущества и недостатки (рисунок 1.9) [48, с. 238].

Анализируя положительные и отрицательные стороны внедрения и использования систем КРІ в управлении персоналом, можно сделать вывод, что недостатки системы, как правило, связаны с ее организационной составляющей, в то время как преимущества рационально и эффективно выстроенной системы являются неоспоримыми.

ПРЕИМУЩЕСТВА КРІ:	НЕДОСТАТКИ КРІ:
<p>Прозрачность - сотрудник информирован, как будет начисляться его зарплата и от каких показателей она зависит. Сотрудник может самостоятельно подсчитать сумму бонусов.</p> <p>Справедливость - бонусы сотрудников формируются на основе объективных критериев. Как результат, оплата не зависит от пристрастий руководства и зависит исключительно от уровня полезности сотрудника для компании.</p> <p>Определенность - сотрудник четко знает, что от него требуется, перед ним ставятся четкие задачи и конкретные сроки.</p> <p>Перспективность - сотрудник знает, как он может самостоятельно влиять на свою карьеру, зарплату и повышение в должности.</p> <p>Поддержание обратной связи - менеджмент осведомлен о том, над чем работают структурные подразделения и каковы их успехи, а руководители подразделений имеют представление о работе каждого отдельного сотрудника.</p>	<p>Отсутствие универсальности - КРІ - показатель количественный. Вследствие этого для должностей, ориентированных на процесс (HR-менеджмент, юридический отдел, информационные системы, PR) возникает сложность выявления показателей, напрямую связанных с результатами деятельности.</p> <p>Ресурсоемкость - разработка и внедрение работающей системы КРІ может занимать до нескольких лет.</p> <p>Неверно сформулированные показатели, ставят под сомнение целесообразность применения данной системы.</p> <p>Конфликт между индивидуальными и коллективными показателями - с одной стороны, нельзя учитывать только лишь индивидуальные показатели в отрыве от показателей всего отдела. С другой, оплата работника не должна страдать из-за халатности его коллег.</p>

Рисунок 1.9 — Преимущества и недостатки систем КРІ

Свыше сорока лет системы КРІ демонстрируют свою эффективность в западных организациях и более пятнадцати лет — в российских организациях и компаниях стран СНГ.

Основные результаты применения данных систем в российских организациях следующие [36, с. 48]:

- рост выручки более чем на 10% за счет акцентирования внимания на клиентах;

- снижение оттока клиентов и, как результат, повышение уровня прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- сокращение издержек как минимум на 10 — 20%;
- многократное повышение производительности труда вследствие увеличения мотивации и эффективности бизнес–процессов;
- сокращение времени реализации бизнес–процессов, ведущее к снижению постоянных и переменных затрат;
- повышение уровня конкурентоспособности вследствие повышенной ориентации на качество;
- рост прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов.

В заключение отметим, что из доступных менеджменту компаний инструментов, способствующих изменениям, направленным на повышение эффективности деятельности, система KPI признана одним из наиболее действенных.

1.4 Инструменты автоматизации систем KPI

Многие российские топ–менеджеры и собственники бизнеса в настоящее время в той или иной степени недовольны текущей ситуацией в компании в части управления персоналом, при этом руководители отделов либо замалчивают проблемы внутри вверенного им коллектива, либо ничего не делают для их решения.

Поэтому необходима правильная постановка целей бизнеса, оплата по результату, введение KPI–показателей эффективности оценки деятельности для высшего руководства компании. Методология Performance Management — это прежде всего регулярная оценка персонала (методик много: ассесмент–центры, оценка 360 и т.д.), повышение мотивации и

вовлеченности персонала, а также управление талантами и кадровым резервом организации.

В данном контексте важным становится автоматизация процесса сбора, структурирования и оценки информации по показателям. Ниже представлена сравнительная характеристика программных решений для автоматизации KPI-управления, не просто для расчета ежемесячных премий и бонусов, а для прозрачного и эффективного контроля деятельности всех сотрудников организации, включая руководство.

На российском рынке для оценки персонала по KPI существует много программных решений, отличающихся между собой как набором функционала, глубиной методической проработки, так и удобством интерфейса. Однако, целесообразным будет рассмотреть наиболее популярные решения. Мы рассмотрим такие программные продукты, как «KPI-Drive», «1C: Управление по целям и KPI», «HighPer», «KPI Monitor», «Elma KPI», «KPI Suite», «Success Factors».

1. KPI-Drive. Решение KPI-Drive было разработано одним из первых на российском рынке. Изначально развивается на облачной платформе и работает через веб-браузер. При этом внешне интерфейс программного продукта выглядит несколько устаревшим. Автор продукта разработал собственную методику внедрения системы оценки персонала и, как следствие, функционал продукта развивался в соответствии с авторской методикой. Большинство пользователей решения – те сотрудники, кто прошел авторские курсы и разработал систему оценки по предложенной методике. Поскольку продукт построен полностью на авторском подходе, это является его слабым местом как с точки зрения универсальности (применения методик оценки персонала, получивших широкое распространение на российских предприятиях), так и возможности адаптации. Помимо функционала по учету исполнения количественных и качественных показателей, хорошо проработан функционал для управления выплатами сотрудников: расчетный лист, налоги и т. д. Решение

подразумевает коллективную работу сотрудников с системой для согласования целей и подведения итогов. Мобильной версии у решения нет. Отсутствуют какие-либо инструменты визуализации, нет открытой информации о наличии инструментов автоматизированной загрузки данных. Есть своего рода конструктор отчетов.

2. 1С: Управление по целям и KPI. Программный продукт 1С: Управление по целям и KPI написан на платформе 1С: Предприятие 8.3. Это одно из конкурентных преимуществ решения, поскольку платформа нашла широкое распространение в компаниях на территории постсоветского пространства. Решение может интегрироваться с другими учетными системами на одноименной платформе. В системе можно самостоятельно конструировать различные методики оценки персонала (KPI, задачи, стандарты), автоматизировать регулярные оценочные процедуры (типовой бизнес-процесс и настройка оповещений). Интерактивность реализуется за счет использования личных кабинетов пользователей, которые могут быть настроены в соответствии с ролями и правами. Кадровый и сервисный функционал включает в себя: расчет премий, формирование рейтингов, дашборды и графики по показателям, конструкторы отчетов для бизнес-анализа. Интерфейс обеспечивается платформой 1С: Предприятие и знаком для большинства пользователей, работающих в секторе b2b. Возможно использование WEB-интерфейса и работа «в облаке», мобильная версия отсутствует. Существует развитый функционал по автоматическому сбору данных: сбор данных через com-соединение, обмен xml-пакетами, подключение внешних источников данных – бесшовная интеграция с большинством популярных СУБД.

3. KPI Monitor. Продукт KPI Monitor запатентован и внесен в реестр российского софта (также как и «1С: Управление по целям и KPI»), в рамках программы импортозамещения. Решение больше позиционируется как инструмент business intelligent (BI). Как следствие, в архитектуре решения сделан акцент на работу с количественными данными (KPI), функционал

позволяет использовать многомерный анализ данных и интерактивную визуализацию. Программа имеет широкие возможности по консолидации количественных показателей, удобный и дружелюбный интерфейс. Развитие функционала в рамках концепции EPM позволяет использовать решение топ-менеджменту и финансовым службам для финансового планирования и прогнозирования. Для решения задач performance management предусмотрена возможность запуска «отчетной компании», сбора оценок по компетенциям, но отсутствует возможность согласования плана мероприятий (задачи и проекты). Также к плюсам можно отнести мобильное приложение. В списке покупателей числятся крупные компании, в частности, банки. Существуют особые условия по приобретению для образовательных учреждений.

4. Highper. Решение Highper имеет весьма ограниченный функционал и несколько устаревший дизайн, несмотря на то, что на рынке появилось относительно недавно. С другой стороны, простой инструмент расчета KPI, возможно, будет востребован малым бизнесом, поскольку не требует серьезных затрат на первоначальную настройку. Модель оценки позволяет использовать как количественные критерии, управлять задачами, так применять оценочные листы. Есть несколько преднастроенных отчетов, инструменты графической визуализации отсутствуют совсем. Имеется функция напоминаний: для простановки факта администратору системы или о непобедимости заполнения оценочных листов. Есть возможности загрузки данных из MS Excel, 1C (для зп), csv, xml.

5. SAP SuccessFactors. SAP SuccessFactors – относится к комплексным HRM-системам, поэтому в данном обзоре рассматривается модуль Performance & Goals. Решение развивается на облачной платформе и представляет собой веб-портал для согласования целей и организации процесса оценки сотрудников в организации. Имеется возможность ставить цели, каскадировать их по организации, отслеживать актуальные статусы исполнения. Высокая степень интерактивности за счет обеспечения

взаимодействия на одной площадке, использования мобильного приложения. Для процесса оценки может быть настроена маршрутизация, реализована интеграция с электронной почтой для отправки напоминаний и сообщений о сроках. Процесс калибровки целей позволяет выявить лучших и худших работников в компании, широкие возможности для визуализации динамики по исполнению целей и большой выбор кадровых форм и отчетов. Имеется возможность настройки вознаграждения в соответствии с размером личного вклада в успех компании. На основании доступной информации на сайте разработчика можно сделать вывод о наличии масштабных проектов с крупным бизнесом (преимущественно не в России). При этом инвестиции на реализацию проекта с этим продуктом будут одними из самых высоких. Кроме того, доступ к решению может быть ограничен на территории России в связи требованиями законодательства хранить персональные данные на серверах, размещенных в РФ (сейчас дата-центр размещены за рубежом).

6. Elma KPI. Elma KPI – автоматизированная система, позволяющая построить карту стратегических и операционных целей компании, а после декомпонировать их до отдельных сотрудников. Для создания матриц результативности используются как количественные показатели, так и качественные. Есть конструктор для настройки бизнес-процессов, но шаблонов для проведения оценочных сессий нет, при этом хорошо проработана функция внутренних коммуникаций: можно оставлять комментарии, отправлять сообщения. Совсем отсутствуют возможности по управлению ФОТ, был найден только один отчет по трудозатратам. Имеется конструктор, через который можно настроить контрольные панели, много фильтров и возможностей по сортировке данных. У программы имеется приложение в App Store для iPad. Решение имеет большую вариативность механизмов сбора данных: измерение встроенных бизнес-процессов, прямые запросы к базам данных, сбор данных с веб-сайтов, сбор данных из электронной почты, интеграция с OLAP-кубами и т.д.

7. KPI Suite. KPI Suite позиционируется как программная платформа, предназначенная для организации совместной работы сотрудников. Разработчик предлагает готовые продукты (модули), разработанные на этой платформе, в том числе для оценки персонала. Основной упор в решении сделан на организации интерактивной работы сотрудников, визуализации данных с использованием информационных панелей. Имеется блок управления проектами, рисками, стратегическая панель в виде классической BSC–карты. Не найдено никакой информации о возможности формировать отчеты. Также отсутствуют какие–либо инструменты поддержки типовых процессов performance management и оповещений. Также создатели сообщают о поддержке загрузки данных из различных СУБД с использованием промежуточных таблиц — витрин.

Для того чтобы представить всю собранную информацию, в итоге была подготовлена сравнительная таблица с оценкой программных продуктов по каждому из критериев с использованием пятибалльной шкалы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 — Сравнительный анализ программных продуктов для автоматизации систем KPI, представленных на российском рынке

Критерий	KPI–Drive	1С: Управление по целям и KPI	KPI Monito r	HighPer	SAP Sucses s Factors	Elma KPI	KPI Suite
1	2	3	4	5	6	7	8
Функциональные							
Универсальность	3	5	4	4	5	5	3
Кадровый функционал	3	4	3	2	5	2	2
Интерактивность	4	4	4	4	5	4	5
Автоматизация бизнес–процесса РМ	1	5	5	2	5	4	1
Инструменты визуализации и мониторинга	2	5	5	1	4	4	4
Технологические							
Масштабируемость	3	5	5	2	5	4	2
Облачные	3	4	5	3	5	5	4

технологии. Мобильная версия							
Интеграция (в том числе с 1С)	1	5	5	3	3	5	4
Организационные							
Первоначальные инвестиции	4	4	3	5	1	4	3
Совокупная стоимость владения	3	4	3	4	3	3	4
Возможность адаптации	1	5	2	1	3	3	4
Наличие методики, курса обучения	5	5	3	3	5	3	2
Внедренные решения	4	4	4	2	5	2	2

Важно отметить, что проект внедрения performance management в малом, среднем и крупном бизнесе будет иметь свои особенности и приоритеты. Отраслевая специфика также накладывает свои требования и ограничения. По этой причине в таблице не выставлен итоговый балл по каждому решению. Чтобы принять правильное решение в каждом конкретном случае, нужно понять, какие из критериев необходимо брать в расчет и с каким весом.

Таким образом, в текущем разделе была рассмотрена сущность и современная концепция управления персоналом организации, выявлены основные характерные для настоящего времени тенденции в управлении персоналом. Была рассмотрена система управления персоналом, ее структура, основные цели и функции. Кроме того, была раскрыта сущность и механизм функционирования систем KPI в рамках управления персоналом организации, а также инструменты автоматизации систем KPI.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1 Финансово–экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

Группа Сбербанк — это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. Банк обслуживает 151 млн. клиентов, из которых 134,7 млн. в России. На долю Сбербанка приходится 28,9% совокупных активов российской банковской системы. На российском рынке Сбербанк бренд прочно ассоциируется у клиентов с надежностью и социальной ориентированностью, а также все больше с инновациями и технологическим лидерством.

Активными клиентами Сбербанка является 60% населения Российской Федерации. На долю Сбербанка приходится 46,1% вкладов населения, 40,5% кредитов физическим лицам и 32,4% кредитов юридическим лицам [49].

Динамика основных финансово–экономических показателей ПАО «Сбербанк России» за 2013–2017 гг. представлены в таблице 1 (Приложение А), рассмотрим более подробно их текущее состояние.

В 2017 году активы Банка увеличились на 6,9% — до 27,1 трлн. руб. Кредиты и авансы клиентам являются важнейшей категорией активов: их удельный вес на конец 2017 года составлял 68,2% величины активов. Удельный вес ликвидных активов, в состав которых входят денежные средства, средства в банках, портфель ценных бумаг, составила 25,6% (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 — Структура активов ПАО «Сбербанк России»

Совокупный кредитный портфель Банка до вычета резервов под обесценение вырос за год на 6,6% до 19,9 трлн. руб. Кредиты юридическим лицам выросли на 4,0% в 2017 году. Их доля в общем кредитном портфеле в 2017 году по сравнению с 2016 годом несколько снизилась и составила 71,2% (2016: 73,1%), главным образом за счет увеличения доли жилищного кредитования в общем кредитном портфеле (16,1% против 14,8% годом ранее).

Структура кредитного портфеля банка представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 — Структура кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России»

	2016 год		2017 год	
	млрд руб.	Доля, %	млрд руб.	Доля, %
Коммерческое кредитование юридических лиц	9 916,0	53,2	10 468,1	52,6
Специализированное кредитование юридических лиц	3 717,0	19,9	3 706,5	18,6
Жилищное кредитование физических лиц	2 750,9	14,8	3 190,6	16,1
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	1 574,1	8,4	1 725,9	8,7
Кредитные карты и овердрафты	586,9	3,1	678,9	3,4
Автокредитование физических лиц	119,8	0,6	121,2	0,6
Итого кредитов и авансов клиентам до	18 664,7	100	19 891,2	100,0

вычета резервов				
-----------------	--	--	--	--

Портфель розничных кредитов вырос за год на 13,6% и составил 5,7 трлн. руб. Основным фактором роста розничного портфеля является жилищное кредитование, рост которого составил 16,0% в 2017 году. В 2017 году доля жилищного кредитования несколько повысилась и продолжила занимать наибольшую долю в розничном портфеле – 55,8% против 54,7% в 2016 году. Доля Сбербанка на ипотечном рынке России составила 55,6%. Рост жилищного кредитования поддержали и все остальные виды розничного кредитования. Так, кредитные карты и овердрафты показали рост на 15,7%, потребительские и прочие ссуды физическим лицам показали рост на 9,6% в 2017 году.

Уровень покрытия резервами кредитного портфеля до вычета резервов по итогам 2017 года составлял 7,1%, фактически оставшись на уровне конца 2016 года (7,0%). За 2017 год доля неработающих кредитов с просроченными платежами по процентам и/или основному долгу более чем на 90 дней в снизилась с 4,4% до 4,2%. При этом покрытие резервами неработающих кредитов в 2017 году увеличилось до 1,7 раз относительно 1,6 раз на конец 2016 года.

В структуре обязательств Банка преобладают средства физических лиц и корпоративных клиентов, общая сумма которых в конце 2017 года составила 19,8 трлн. руб., или 83,7% обязательств. В целом обязательства Банка выросли в 2017 году на 5,0% до 23,7 трлн. руб.

Объем средств физических лиц и корпоративных клиентов в 2017 году вырос на 6,0%. Средства физических лиц выросли на 7,8% до 13,4 трлн. руб., при этом объем срочных депозитов повысился на 4%. В 2017 году в общей структуре обязательств Банка доля средств физических лиц несколько выросла по сравнению с 2016 годом и составила 56,7% (2016 год: 55,2%). Таким образом, средства физических лиц традиционно являются основным источником финансирования деятельности Банка. Объем средств корпоративных клиентов вырос на 2,5% до 6,4 трлн. руб. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура привлеченных средств клиентов ПАО «Сбербанк
«России»

	2016 год		2017 год	
	млрд руб.	Доля, %	млрд руб.	Доля, %
Средства физических лиц				
– Текущие счета/счета до востребования	2 478,9	13,3	3 052,2	15,5
– Срочные вклады	9 970,7	53,3	10 368,1	52,2
Итого средств физических лиц	12 449,6	66,6	13 420,3	67,7
Средства корпоративных клиентов				
– Текущие/расчетные счета	1 982,3	10,6	2 204,8	11,1
– Срочные депозиты	4 252,9	22,8	4 189,1	21,2
Итого средств корпоративных клиентов	6 235,2	33,4	6 393,9	32,3
Итого	18 684,8	100,0	19 814,2	100,0

Чистые процентные доходы Банка увеличились за 2017 год на 6,6% до 1 452,1 млрд. руб. В основном данный рост обусловлен сокращением процентных расходов на фоне снижения процентных ставок привлечения средств. Процентные доходы Банка снизились на 2,6%, главным образом за счет снижения процентных ставок на рынке.

Процентные расходы сократились за 2017 год на 14,7% относительно 2016 года до 883,7 млрд. руб. Указанное сокращение является преимущественно результатом понижающейся динамики стоимости привлеченных средств. Снижение процентных расходов имело место преимущественно по процентным расходам по средствам корпоративных клиентов (на 24,4%), в равной степени как за счет сокращения средних остатков средств корпоративных клиентов в 2017 году, так и вследствие снижения стоимости данных ресурсов. Также снижение процентных расходов зафиксировано по собственным ценным бумагам (на 26,4%) главным образом в связи с погашением в 2017 году нескольких выпусков, привлеченных в рамках MTN программы Сбербанка. Основным элементом процентных расходов традиционно являются процентные расходы по средствам физических лиц, как по основному источнику финансирования деятельности. Доля данных расходов составила 62,3% в общей сумме

процентных расходов по сравнению с 57,9% на конец 2016 года. При этом процентные расходы по средствам физических лиц показали снижение в 2017 году на 8,3%, главным образом за счет снижения стоимости срочных депозитов. Частично данное снижение было компенсировано увеличением процентных расходов за счет увеличения объемов привлечения средств физических лиц в депозиты.

Чистая процентная маржа за 2017 год составила 6,0%, что на 0,3 п.п. превышает значение чистой процентной маржи за 2016 год. Рост чистой процентной маржи сопровождался в течение года существенным снижением стоимости заемных средств, которое заметно превысило снижение доходности активов, приносящих процентный доход. Так, доходность активов, приносящих процентный доход, снизилась в 2017 году на 0,3 п.п. с 10,0% в 2016 году до 9,7% в 2017 году, стоимость заемных средств – на 0,6 п.п. с 4,7% в 2016 году до 4,1% в 2017 году.

В 2017 году комиссионные доходы Банка возросли на 5,8% до 505,1 млрд. руб. Чистый комиссионный доход Банка возрос на 12,9% — до 394,2 млрд. руб. Основной статьей роста комиссионных доходов стали комиссионные доходы, полученные по операциям с банковскими картами. За год они возросли на 24,3%, или на 46,0 млрд. руб., — до 235,1 млрд. руб. Доля данных доходов в комиссионных доходах Банка составила 46,5%. Существенную долю в комиссионных доходах составляют также комиссионные доходы по расчетно-кассовому обслуживанию юридических и физических лиц – 36,2%. Их рост в 2017 году составил 8,0%.

В 2017 году расходы на формирование резервов под обесценение кредитного портфеля снизились на 16,1% с 342,4 млрд. руб. в 2016 году до 287,2 млрд. руб. в 2017. Снижение произошло, главным образом, вследствие стабилизации качества кредитного портфеля Банка за счет постепенного восстановления российской экономики после рецессии. Значение стоимости кредитного риска сократилось на 26 б.п. в течение 2017 года со 177 б.п. в 2016 году до 151 б.п. в 2017 году.

Прочие чистые операционные доходы, которые включают в себя чистые доходы / (расходы) от операций с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой, а также чистые доходы / расходы от страховой деятельности, деятельности пенсионного фонда, составили в 2017 году 57,0 млрд. руб. В 2016 году были зафиксированы прочие чистые операционные расходы, которые составили 14,4 млрд. руб. На рост прочих операционных доходов в 2017 году повлияло существенное увеличение доходов от операций с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты. Кроме того, в 2016 году прочие чистые операционные расходы включали отрицательный эффект переоценки офисной недвижимости в размере 25 млрд. руб.

В 2017 году снижение операционных расходов Банка составило 0,7%. Наибольшее снижение продемонстрировали расходы на амортизацию основных средств (–31,5%), вызванное изменением оценки срока полезного использования основных средств. Также существенное снижение отмечается по расходам на информационные услуги (–13,9%) в связи с изменением классификации расходов на смс–оповещения.

Снижению операционных расходов способствовало также снижение расходов иностранных дочерних компаний, вызванное эффектом валютной переоценки. Без учета методологических изменений по учету амортизационных отчислений и расходов на информационные услуги сумма операционных расходов составила бы 694,1 миллиард рублей, рост операционных расходов за год составил бы 2,4%, что соответствует темпу роста на уровне инфляции. Расходы на содержание персонала – основной компонент операционных расходов – увеличились на 4,8% в 2017 году по сравнению с 2016 годом за счет индексации заработной платы. Отношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов под обесценение продолжило тенденцию к снижению и составило 35,2% по итогам 2017 года по сравнению с 39,7% по итогам 2016 года (снижение на 4.5

п.п.). Снижение данного показателя вызвано, в основном, ростом операционных доходов.

На рисунке 2.2 представлена динамика чистой прибыли банка и рентабельности капитала.



Рисунок 2.2 — Чистая прибыль ПАО «Сбербанк России» и уровень рентабельности капитала

Чистая прибыль ПАО «Сбербанк России» по международным стандартам финансовой отчетности за 2017 год увеличилась до 748,7 млрд. руб., что на 38,2% превышает значение показателя в 2016 году.

Операционный доход Банка до вычета резервов под обесценение в 2017 году увеличился на 12,1% — до 1 903,3 млрд. рублей — как вследствие повышения уровня чистого процентного дохода, так и чистого комиссионного дохода. В 2017 году расходы на формирование резервов под обесценение долговых финансовых активов сократились на 16,1% до 287,3 млрд. рублей против 342,4 млрд. рублей в 2016 году. Операционные расходы в 2017 году демонстрировали снижение на 0,7% до 672,8 млрд. рублей, вызванное в основном изменением методологии по расчету амортизационных отчислений по основным средствам и расходов на информационные услуги. Без учета данных изменений сумма операционных расходов составила бы 694,1 млрд. рублей, рост за год составил бы 2,4%.

2.2 Характеристика системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России»

Банк активно развивает свои каналы взаимодействия с клиентом через уникальную физическую и цифровую инфраструктуры, создает ИТ–систему на базе современных инновационных технологий (искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, робототехника и прочее). Сбербанк также трансформируется, переходя к модели глобальной экосистемы, чтобы предоставить своим клиентам лучшие финансовые и нефинансовые сервисы для удовлетворения их ежедневных потребностей.

На конец 2017 года фактическая численность сотрудников Банка составила 310,3 тыс. человек (таблица 2.3).

Таблица 2.3 — Динамика численности персонала Группы Сбербанк, чел.

	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
ПАО Сбербанк России	275723	271231	259999	251701
Дочерние банки и компании	37326	38935	42355	45766

96,8% от общей численности сотрудников Группы работают на условиях полной занятости, 98,6% — имеют постоянный трудовой договор. В ПАО Сбербанк 100% сотрудников охвачено коллективными договорами.

Структура персонала организации представлена на рисунке 2.3.

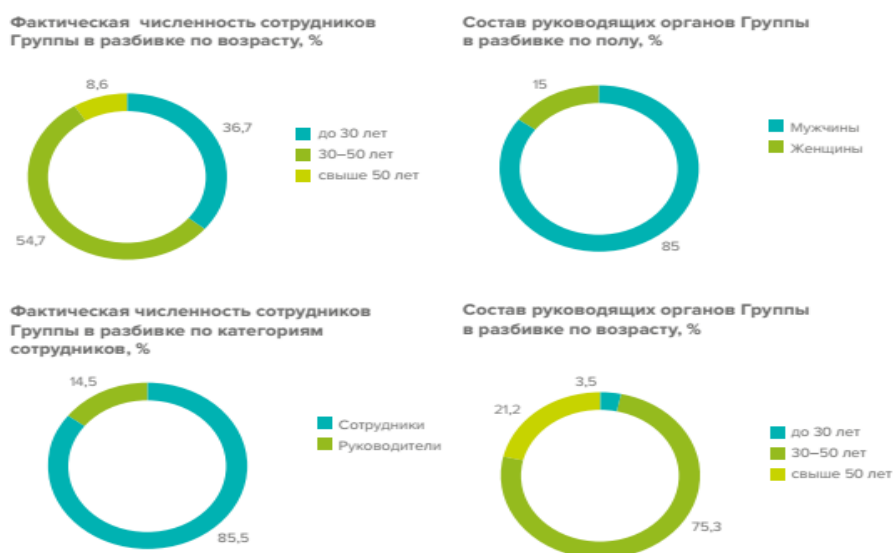


Рисунок 2.3— Структура персонала ПАО «Сбербанк России»

Всего в 2017 году ПАО Сбербанк России трудоустроило 66 тыс. новых сотрудников. На фоне оживления российской экономики показатель текучести кадров в 2017 году вырос на 0,8 п. п. и составил 14,3% (рисунок 2.4). Отметим, что показатель текучести персонала сохраняется на уровне среднего по финансовому сектору России.

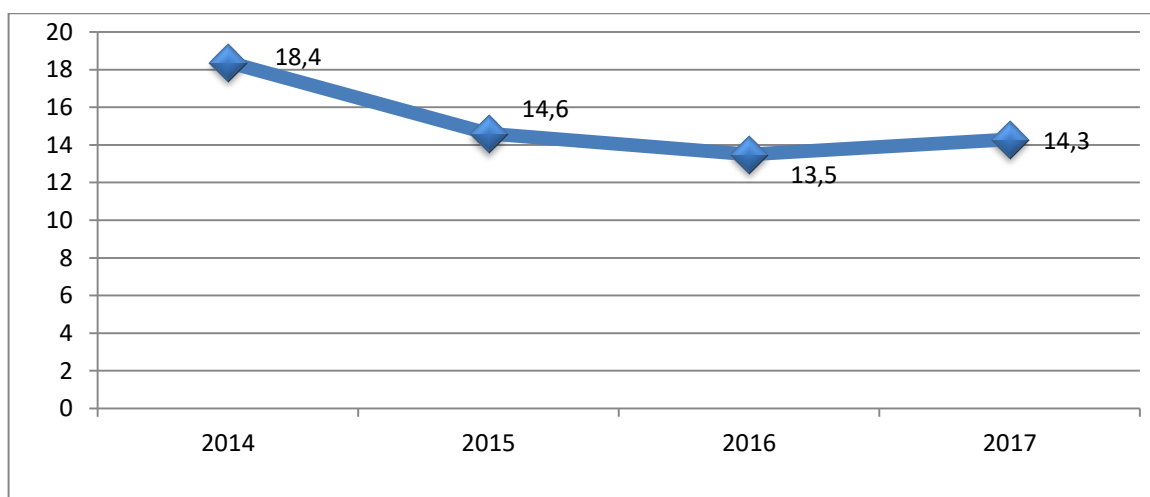


Рисунок 2.4 — Динамика показателя текучести кадров ПАО «Сбербанк России», %

Рассматривая особенности управления персоналом ПАО «Сбербанка России», можно отметить, что в рамках реализации новой Стратегии 2020 банк начал работу по формированию нового подхода к управлению персоналом, основанного на выстраивании удобного, понятного и персонализированного Пути сотрудника в Группе (Employee journey). Он начинается с момента знакомства со Сбербанком, продолжается при его найме, дальнейшем развитии, продвижении и не заканчивается даже после его ухода из банка (рисунок 2.5).



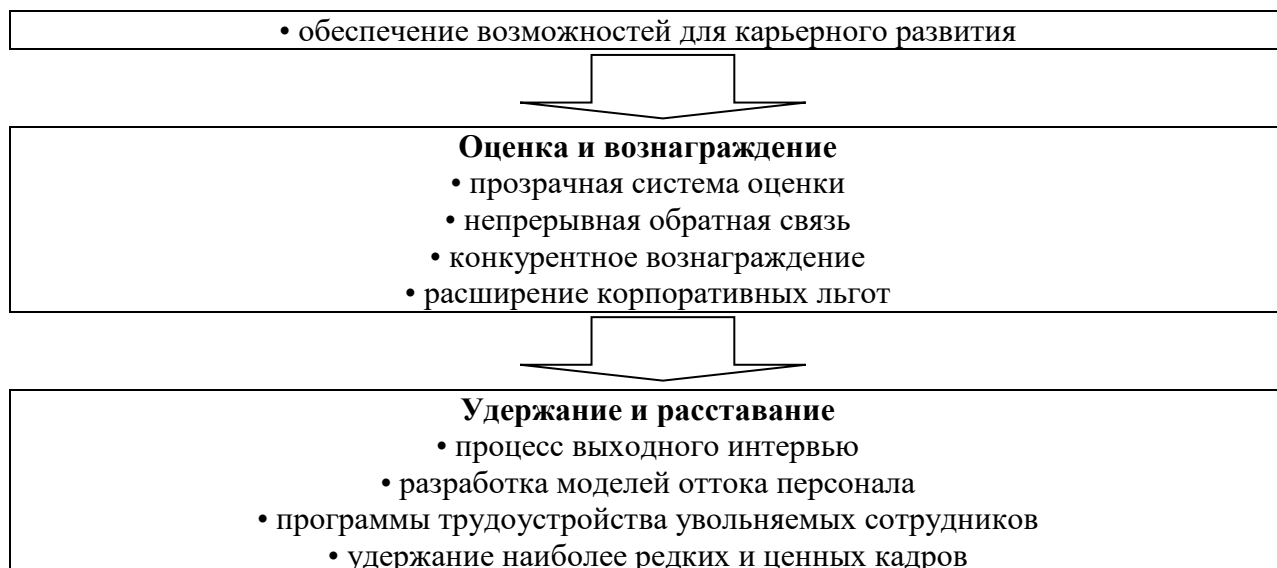


Рисунок 2.5— Путь сотрудника ПАО «Сбербанк России» согласно Стратегии 2020

Многолетний опыт работы позволил руководству банка сформировать подход, при котором эффективное взаимодействие с персоналом и уважительное отношение к каждому сотруднику способствуют повышению эффективности взаимодействия с клиентами.

Далее рассмотрим основные мероприятия, реализуемые ПАО «Сбербанк России» как работодателем, на каждом из представленных этапов Пути сотрудника в организации.

Знакомство с компанией является важным шагом, оказывающим влияние на эффективность процесса привлечения сотрудников. Во-первых, данный этап помогает потенциальным кандидатам узнать о возможностях и характере работы в Сбербанке. Во-вторых, позволяет банку заинтересовать, а впоследствии и привлечь сотрудников, соответствующих необходимым качествам и требованиям. В связи с вышеперечисленным особое внимание уделяется анализу того, какие сотрудники требуются для реализации целей банка (в отношении численности, структуры, компетенций), и уже далее проводится активная работа с выбранными целевыми аудиториями.

Основными направлениями работы, в рамках которых различным специалистам предоставляется возможность познакомиться с деятельностью банка, являются:

- взаимодействие с ВУЗами;
- организация стажировок;
- участие в международных мероприятиях и проектах.

Существенное внимание уделяется привлечению молодежи, в частности, на начальные позиции. Возможность начать свое знакомство с компанией предоставляется в рамках практик и стажировок, которые ежегодно проходят более 12 тыс. студентов. Под грамотным руководством наставников стажеры и практиканты работают над реальными проектами в различных подразделениях Группы Сбербанк.

В рамках реализации стратегии 2020 Сбербанк принимает активное участие в процессе подготовки мультипрофильных специалистов. В частности открываются базовые кафедры в ВУЗах, предоставляются стипендии талантливым студентам. В 2017 году были запущены программы магистратуры: «Финансы и технологии» в РАНХиГС (второй набор) и «Финансовые технологии и анализ данных» в ГУ ВШЭ. Данные программы включают в себя теорию и практику в области менеджмента, финансов и ИТ, а также глубокие знания в области анализа данных.

В рамках набора технических специалистов в 2017 году была проведена летняя стажировка для студентов. Около 70% участников стажировки были приняты на работу. После чего была запущена программа SberSeasons, участие в которой можно совмещать с учебой.

В 2017 году дочерняя компания банка «Сбербанк Технологии» реализовала проект по созданию своего технологического центра на базе Технопарка г. Иннополис. Это проект, который, по сути, позволил вдохнуть жизнь в новый город почти без жителей, дать импульс к его развитию и ИТ-индустрии в целом, создать стратегически важный объект для ИТ-отрасли России (аналог Кремниевой долины в США). Усилия по привлечению

ценных как для банка, так и для индустрии в целом специалистов были отмечены победами в двух номинациях национальной Премии «HR–бренд».

Наем и адаптация. Что касается процесса найма персонала в ПАО «Сбербанк России», то в настоящий момент проводится активная работа над оптимизацией инструментов отбора и оценки потенциальных сотрудников. Подбор персонала осуществляется по двум ключевым сегментам должностей: массовые и немассовые. Для каждого сегмента используются свои инструменты подбора, тесты способностей, личностные опросники, интервью, профессиональные кейсы.

Массовый сегмент. В данном сегменте усиливается диджитализация процесса отбора и оценки кандидатов, что позволяет повысить эффективность и сократить сроки подбора сотрудников. В 2017 году Сбербанк реализовал пилотный проект по автоматизации инструментов подбора персонала. Были использованы автопоиск резюме, автообзвон роботом, использование чатбота–рекрутера. Таким образом, очная встреча проводилась с кандидатом только на заключительном этапе отбора. Пилот, проведенный в 28 отделениях банка, показал высокую эффективность и качество подбора.

Немассовый сегмент. При выборе специалистов и руководителей применяются более персонифицированные инструменты оценки. Используются кросс–функциональные интервью, что обеспечивает коллегиальное и более объективное принятие решения о выборе новых членов команды. Также для данного сегмента банк развивает дополнительные каналы поиска персонала. В частности, при подборе ИТ–специалистов активно используется реферальный рекрутинг — подбор персонала по рекомендациям внутренних сотрудников.

Показателем, характеризующим эффективность подбора сотрудников, является срок закрытия вакансии. По результатам 2017 года данный показатель составил 24 дня: для массового сегмента — 7,5 дней, для

немассового — 33 дня. В планах банка — дальнейшая работа для максимально быстрого подбора кандидатов на открытые позиции.

После завершения процедуры найма для новых сотрудников Сбербанк проводит адаптационные мероприятия. Ведется мониторинг эффективности процесса адаптации в целом. Кроме того, создан институт buddy для помощи новичкам, а также мобильное приложение нового сотрудника. Для специалистов и руководителей в 2017 году создана программа адаптации, участниками которой стали более 2 тыс. новичков по всей стране. Проводятся семинары и бизнес-завтраки с участием топ-менеджеров.

Обучение и развитие. Непрерывное обучение и развитие сотрудников является важным фактором повышения их эффективности, влияющим также на их профессиональный рост, удовлетворенность и карьерное продвижение. Поэтому пристальное внимание уделяется планированию и организации обучения для различных групп персонала. При разработке программ обучения учитываются современные тренды и требования бизнеса, Стратегия и новая модель компетенций Сбербанка.

Банк активно формирует среду, в которой каждый сотрудник несет ответственность за свое развитие и карьеру. А банк, в свою очередь, предоставляет сотрудникам широкие возможности для обучения и развития. По результатам опроса вовлеченности сотрудников — 2017 банк как работодатель на 8 п. п. превышает ожидания сотрудников в части предоставляемых возможностей профессионального развития и обучения [46, с. 121].

Сбербанк развивает инструменты обучения и развития как для специалистов, так и руководителей банка. Специалисты обучаются на очных и дистанционных программах в региональных учебных центрах и в центральном аппарате. Для руководителей действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. В 2017 году более 26 тыс. руководителей прошли обучение в Корпоративном университете Сбербанка и более 220 тыс. специалистов — в учебных центрах.

Для повышения эффективности обучения в 2017 году мы разработали комплексные образовательные программы, охватывающие сразу несколько важных направлений развития специалистов. Обучение по данным программам было пройдено различными группами сотрудников:

- 5 тыс. специалистов ЕРКЦ блока «Розничный бизнес»;
- 2,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Сбербанк Премьер» и 0,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Сбербанк Первый» блока «Розничный бизнес»;
- 3,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Малый и микробизнес» блока «Корпоративный бизнес»;
- 4 тыс. сотрудников инкассаторской службы.

Банк разрабатывает и внедряет дополнительные программы обучения в связи с расширением роли ИТ–технологий в деятельности компании. Так, в 2017 году для развития цифровых навыков руководителей и специалистов начала работу Академия технологий и данных Корпоративного университета. В Виртуальной школе запущен сегмент Академии, содержащий различные дистанционные курсы. Доступ к сегменту имеют более 35 тыс. сотрудников. Выстраивать понятный и ясный Путь сотрудника помогает также система наставничества и менторинга. Это помогает лучше определить приоритеты и составить индивидуальные планы развития.

Оценка и вознаграждение. Банк много сил прикладывает для улучшения условий труда сотрудников, для обеспечения конкурентоспособного размера оплаты труда и состава пакета льгот. По результатам опроса вовлеченности–2017 сотрудники высоко оценивают систему вознаграждения в банке (на 25 п.п. выше, чем в успешных мировых компаниях).

Заработная плата сотрудников состоит из базового оклада и переменной части. В 2017 году была утверждена новая редакция Положения о выплате работникам ПАО Сбербанк вознаграждения по итогам работы за год. Банк ежегодно проводит исследование заработных плат конкурентных

компаний и по итогам исследования повышает заработную плату в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В 2017 году были пересмотрены уровни заработных плат сотрудников на основе региональной специфики и личной эффективности каждого сотрудника. По результатам данного пересмотра рост заработных плат составил не менее 6%, а в ряде регионов — не менее 10%. Всего в 2017 году расходы на оплату труда в Сбербанке увеличились на 4,8% по сравнению с 2016 годом.

Помимо достойного вознаграждения Сбербанк обеспечивает своих сотрудников конкурентоспособным социальным пакетом. Ключевыми составляющими социального пакета являются добровольное медицинское страхование и корпоративная пенсионная программа. По программе ДМС персонал Сбербанка получает комплексное медицинское обслуживание, а также ряд программ для профилактики заболеваний. ДМС охватывает всех сотрудников, прошедших испытательный срок. В 2017 году количество участников Программы ДМС увеличилось на 8%.

Важное место в стратегии Сбербанка занимает развитие корпоративной культуры. За последние два года повысилось качество корпоративной культуры и ее значимость при принятии решений, касающихся сотрудников. Как показал опрос вовлеченности, в 2017 году количество сотрудников, согласных с тем, что культура банка положительно влияет на поведение сотрудников, выросла более чем на 20%. Более чем на 10% увеличилось количество сотрудников, считающих, что корпоративная культура и рабочая среда являются привлекательной чертой банка как работодателя.

Данные результаты показывают, что выбранный вектор изменения корпоративной культуры правильный. Реализация новой Стратегии, внедрение принципов «бирюзовой» организации в точках обслуживания клиентов требуют изменения корпоративной культуры в сторону большей открытости и создания атмосферы психологической безопасности в командах, поощрения командной работы и одновременно повышения личной ответственности за результат. Это требует от сотрудников и, прежде всего,

руководителей значительных усилий по саморазвитию и совершенствованию навыков управления собой. Руководство банка стремится к тому, чтобы непрерывная обратная связь, как источник информации для саморазвития, на всех уровнях взаимодействия стала нормой корпоративной культуры.

Еще с 2010 года в компании проводится общепанковский опрос вовлеченности всех сотрудников. Результаты данного опроса позволяют:

- узнать мнение сотрудников об условиях работы в банке;
- определить приоритеты и разработать мероприятия по развитию рабочей среды и корпоративной культуры;
- регулярно измерять и отслеживать изменения уровня удовлетворенности сотрудников.

Дальнейшее развитие корпоративной культуры в стратегии 2020 будет продолжаться через совершенствование системы коммуникаций, обучение навыкам эмоционального интеллекта и эмпатии, встраивание культуры в HR-процессы, вовлечение сотрудников в реализацию социальной миссии банка и прочее.

Удержание и расставание. Сбербанк проводит отдельную работу по анализу факторов и причин ухода сотрудников. Результаты используются для совершенствования взаимодействия с сотрудниками и повышения привлекательности Сбербанка как работодателя. Кроме того, в 2017 году был разработан процесс выходного интервью для более системного анализа причин ухода сотрудников.

В 2017 году была разработана и внедрена в операционную деятельность модель по оттоку менеджеров по продажам и консультантов блока «Розничный бизнес». В частности, модели по оттоку помогают спланировать будущую текучесть персонала (кто и когда может уйти) и, соответственно, спрогнозировать будущую потребность в новых сотрудниках. Модели оттока по другим специальностям находятся в разработке и планируются к пилотированию. Наиболее ценным и редким кадрам делаются специальные предложения, чтобы удержать их в Группе. Кроме того, используются

прогнозирование оттока, проактивное устранение причин оттока, долгосрочный элемент вознаграждения.

Особое внимание в Стратегии 2020 уделяется процедуре «расставания» с сотрудником, если его путь в Сбербанке по тем или иным причинам завершается. Банк реализует специальную Программу Outplacement, в рамках которой активно содействует дальнейшему развитию и трудоустройству сотрудников. В данной программе используются:

- площадка обмена вакансиями (предложение всех вакансий в ПАО Сбербанк);
- линия психологической поддержки;
- переобучение сокращаемых сотрудников (стажировка в подразделениях);
- карьерное консультирование;
- сохранение социальных льгот (ДМС, КПП);
- материальная помощь при релокации в другие регионы.

2.3 Система KPI в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России»

Одним из важнейших аспектов развития персонала ПАО «Сбербанк» является наличие прозрачной системы оценки результатов деятельности. Все сотрудники компании регулярно проходят оценку эффективности их работы, результаты которой влияют на карьерное продвижение сотрудника и на переменную часть заработной платы.

Результативность различных категорий сотрудников оценивается по специальным критериям:

1) оценка руководителей включает два параметра: выполнение установленных КРІ (ключевых показателей эффективности в рамках текущей деятельности) и ППР (приоритетных проектов руководителя);

2) результативность специалистов определяется на основании оценки выполнения целей непосредственным руководителем;

3) сотрудники фронт–офисов получают оценки результативности на основе выполнения показателей продаж, уровня удовлетворенности клиентов и иных индикаторов.

Все цели разрабатываются на основе стратегических приоритетов и бизнес–плана Сбербанка и устанавливаются каскадно по вертикали от уровня членов Правления до руководителей и специалистов. Банк продолжает внедрять автоматизированные системы, повышающие объективность планирования и прозрачность оценки количественных результатов работы.

Для целей оценки эффективности деятельности сотрудников в ПАО «Сбербанк России» используется методика, основанная на оценке компетенций — «5+». По этой системе оценки личной эффективности сотрудника проводится анализ по следующим 5–ти компетенциям:

- результативность;
- профессионализм и дисциплина;
- инновационность;
- работа в команде;
- клиентоориентированность.

Указанные компетенции анализируются как на основании объективных количественных и качественных параметров результатов трудовой деятельности, так и на основании субъективной оценки руководителя.

В рамках рассматриваемой системы каждая компетенция оценивается по пятибалльной буквенной шкале [47, с. 25]:

1. «А» – существенно превосходит ожидания;
2. «В» – превосходит ожидания;
3. «С» – соответствует ожиданиям;

4. «D» – требует улучшений;
5. «E» – неудовлетворительно.

Коэффициент значимости оценки для каждой компетенции в общей оценке премирования сотрудника может быть определен руководителем по личному усмотрению, а также иметь отличия при оценке сотрудников, занимающих одну должность.

Компетенция «результативность» характеризует уровень реализации поставленных перед сотрудником целей и бизнес-задач в анализируемом периоде.

Компетенция «профессионализм и дисциплина» характеризует качество осуществляемой деятельности и основные итоговые результаты в соответствии с регламентированными нормативами и с учетом имевших место ошибок.

Компетенция «инновационность» позволяет оценить инициативность сотрудника по оптимизации трудового процесса, его стремление и готовность использовать инновационные методы в своей деятельности.

Компетенция «работа в команде» характеризует стремление сотрудника реализовывать коллективную деятельность с другими членами штата в случае возникшей необходимости, брать на себя роль наставника для молодых коллег и пр.

Компетенция «клиентоориентированность» характеризует качественное и доброжелательное отношение сотрудника к клиенту.

Оценивая роль системы KPI в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России» отметим, что ключевые показатели эффективности играют важную роль в формировании премиальной части заработной платы сотрудников и в части карьерного продвижения.

Общий коэффициент премирования сотрудника представляет собой интегрированный показатель, включающий в себя регламентированный нормативный коэффициент премирования (согласно категории сотрудника, его должности, ставке и т.д.), определяемый в соответствии с должностным

окладом; коэффициент прибыли компании, который зависит от итоговых за отчетный период финансовых результатов деятельности; коэффициент выполнения КРІ, установленный для конкретного структурного подразделения компании.

Исходя из данных показателей и размера фонда оплаты труда, формируется премиальный фонд. Персонифицированный объем премирования определяется исходя из личной эффективности сотрудника.

Формула, определяющая размер индивидуальной премии сотрудника ПАО «Сбербанк России», выглядит следующим образом:

$$P_{\text{сот}} = O * K_{\text{норм}} * K_{\text{пр}} * K_{\text{крп}} * K_{\text{л.эф}} * K_{\text{от.в.}} + P_{\text{к/ед}}, \quad (1)$$

где $P_{\text{сот}}$ – индивидуальная премия сотрудника за квартал;

O – должностной оклад сотрудника;

$K_{\text{норм}}$ – нормативный коэффициент премирования;

$K_{\text{пр}}$ – коэффициент прибыли компании;

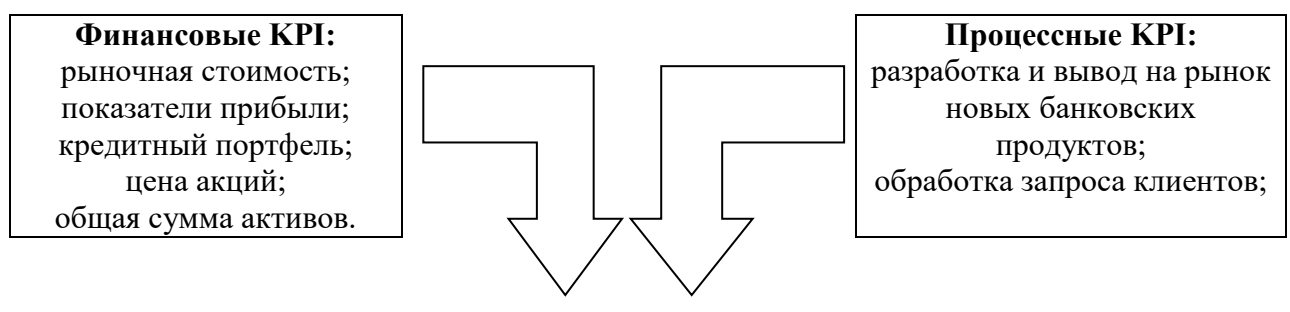
$K_{\text{крп}}$ – коэффициент выполнения КРІ по структурному подразделению;

$K_{\text{л.эф}}$ – коэффициент личной эффективности сотрудника;

$K_{\text{от.в.}}$ – коэффициент отработанного времени;

$P_{\text{к/ед}}$ – единовременная или конкурсная премия.

Очевидно, что виды и особенности КРІ существенно разнятся в разрезе подразделений банка и ступеней организационной иерархии банка. На рисунке 2.6 представлены основные виды КРІ, применяемые в ПАО «Сбербанк России».



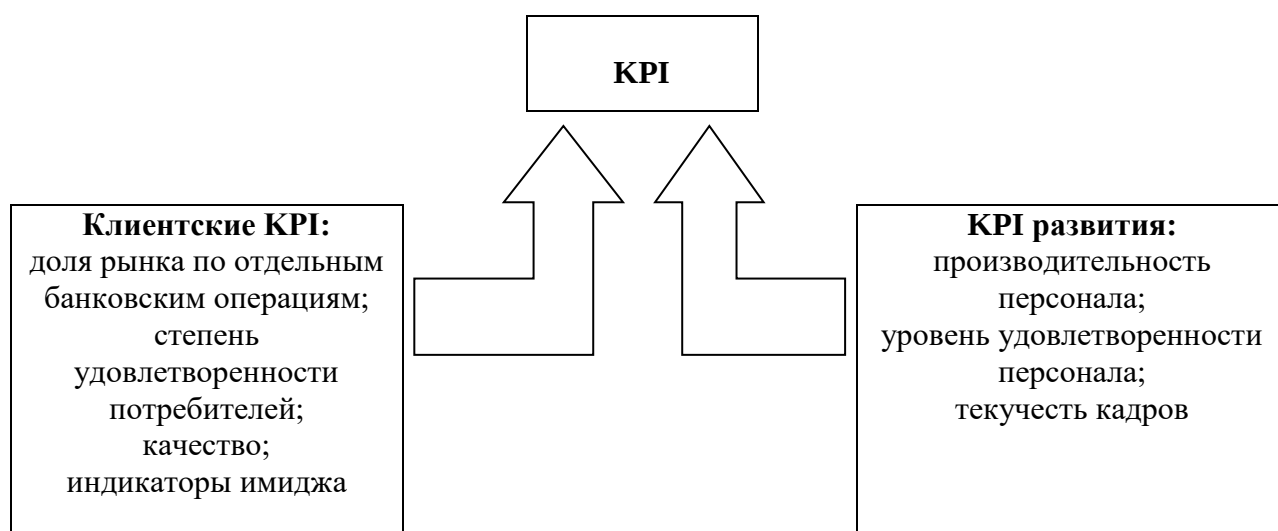


Рисунок 2.6 — Основные KPI, применяемые в ПАО «Сбербанк России»

Финансовые ключевые индикаторы эффективности — это показатели, характеризующие экономическое состояние организации. Клиентские индикаторы эффективности выполняют мотивирующую функцию сотрудников, напрямую взаимодействующих с клиентами. Процессные индикаторы эффективности характеризуют состояние и темпы реализации бизнес-процессов. Ключевые индикаторы развития характеризуют уровень развития собственно компании и ее ресурсного (в том числе и человеческого) потенциала.

В таблице 2.4 представлена информация по использованию основных видов KPI по отдельным структурным подразделениям и должностным лицам.

Таблица 2.4 — Применение основных видов KPI в ПАО «Сбербанк России»

KPI	Сферы применения
Финансовые KPI	Ключевые показатели результативности финансово-экономической деятельности используются при расчете мотивационных выплат всем сотрудникам банка и определяют их размер. Укрупненные финансовые показатели, такие как объем и качество кредитного портфеля, объем привлеченных финансовых ресурсов в разрезе клиентов влияют на итоговую оценку

	эффективности деятельности сотрудников соответствующих подразделений.
Процессные KPI	Используются для оценки эффективности деятельности руководителей и сотрудников Центрального аппарата банка, в разрезе процессов, находящихся в зоне ответственности соответствующих должностных лиц
Клиентские KPI	Используются для оценки эффективности рядовых сотрудников напрямую взаимодействующих с клиентами банка, а также руководителей, в зоне ответственности которых находится развитие конкретного направления банковской деятельности
KPI развития	Используются для оценки эффективности деятельности отдела кадров, а также руководителей структурных подразделений, которые ответственны за развитие и повышение личных и профессиональных качеств подчиненных сотрудников

В настоящее время система ключевых индикаторов эффективности действует в Сбербанке для сотрудников всех уровней иерархической структуры. Для топ-менеджмента компании ключевыми показателями эффективности их деятельности являются характеризующие эффективность постановки и реализации целей стратегии развития банка. Для оценки эффективности рядовых членов штата компании применяются такие KPI, как личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, оптимизация трудовой деятельности, клиентоориентированность.

В компании в настоящее время реализуются принципы и правила использования системы KPI:

1. Правило 10/80/10», выведенное на базе практического опыта ведущих специалистов в сфере KPI-технологии и предполагающее, что компании требуется использовать 10 критериев результативности, до 80 параметров, характеризующих производственные процессы, и 10 ключевых индикаторов эффективности. Для отдельных структурных подразделений целесообразно использование не более чем 10–15 KPI, для недопущения перегрузки менеджмента подразделений задачами планирования, а

сотрудников плановыми показателями, что может негативно сказываться на итоговой результативности.

2. Принцип управляемости и контролируемости, предполагает выделение структурному подразделению, ответственному за отдельные показатели полного объема требуемых ресурсов на управление и контроль.

3. Принцип партнерства требуется реализовывать в процессе взаимодействия всех участников бизнес–процесса.

4. Принцип концентрации усилий на ключевые направления, предполагает расширение полномочий сотрудников, участвующих в ключевых бизнес–процессах, оказание содействия в повышении квалификации и совершенствовании профессиональных навыков, стимулирование самостоятельной разработки KPI, совершенствование взаимодействия в рамках иерархической структуры.

5. Принцип интеграции процессов оценки ключевых индикаторов эффективности и повышения производительности. Согласованное стимулирование принятия наиболее важных решений.

Необходимо отметить, что использование рассмотренной системы ключевых индикаторов эффективности ПАО «Сбербанк России» характеризуется двоякой эффективностью: экономической и социальной. Экономическая эффективность данной системы выражается в повышении финансовых результатов компании и росте размера оплаты труда персонала т.е. двух основных сторон, взаимодействующих в рамках KPI системы. Социальная эффективность выражается в повышении лояльности персонала, повышении уровня мотивации, повышении квалификации и расширении возможностей личностного развития индивидов.

2.4 Анализ проблем применения системы KPI в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России»

Несмотря на многолетний опыт использования системы ключевых индикаторов эффективности в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России», нельзя утверждать, что применяемая система имеет идеальный характер. В данном параграфе мы попробуем выделить основные проблемы, характерные для исследуемой системы [50].

На наш взгляд, наиболее некорректным и вызывающим сомнения в части своей объективности является коэффициент личной эффективности. Это наиболее актуально для сотрудников, работающих в отделах, предполагающих взаимодействие с физическими лицами. Наиболее существенной видится проблема оценки «результативности индивидуальной деятельности», которая заключается в отсутствии сбалансированной системы показателей и, как следствие, проблемы в определении непосредственно ключевых индикаторов эффективности сотрудников.

В ПАО «Сбербанк России», как впрочем и в любой другой финансовой организации на высших уровнях управления, ключевые индикаторы эффективности формируются исходя из наиболее крупных финансовых параметров, к которым относятся:

- показатели прибыли;
- объем продаж банковских продуктов;
- объем операционных расходов;
- размер резервов по кредитному портфелю и параметры просроченной задолженности и т.д.

При этом, продвигаясь от центрального аппарата управления к структурным подразделениям, число показателей значительно возрастает, и они приобретают особенный характер, затрудняющий их оценку.

Даже в наиболее позитивном случае, когда до руководства подразделений KPI доносятся в конкретных количественных значениях, дальнейшее распределение за сотрудниками может быть затруднительно вследствие размытия зон ответственности каждого участника бизнес-процесса.

В данном случае перед руководством структурного подразделения возникает диллема: разработать персонифицированную систему КРІ для каждого сотрудника или применять универсальную.

Разработка и последующее применение универсальной системы затрудняется вследствие того обстоятельства, что сотрудники, работающие в одном отделе на одной должности, зачастую реализуют разные функции. Например, в отделе кредитования юридических лиц сотрудники могут выполнять следующие функции: анализировать параметры сделки и финансового положения кредитуемого лица, реализовывать сопровождение кредитной документации, заниматься привлечением новых клиентов. Исходя из этого, в данном примере вклад каждого члена коллектива будет в той или иной степени отражаться в одной из четырех групп показателей:

- финансовая;
- клиентская — отношения с потребителем;
- внутренняя организация бизнес–процесса ;
- перспектива обучения и развития.

Данное обстоятельство осложняет сопоставимость полученных результатов каждым сотрудником и, соответственно, оценку их деятельности.

Разработка индивидуальной системы индикаторов эффективности является еще более долгим и сложным процессом, в рамках которого реализуется следующее:

1. Донесение до членов штата информации об общей концепции КРІ структурного подразделения.
2. Определение и регламентирование функционала каждого сотрудника.
3. Разработка непосредственно самих индикаторов эффективности реализуемых бизнес–процессов:
 - наименование бизнес–процесса;
 - регламентирование сроков реализации бизнес–процесса;

- определение возможных ошибок в рамках реализации бизнес–процесса;
 - сравнительные критерии эффективности бизнес–процесса;
 - приемлемый уровень ошибок;
4. Мониторинг реализованного бизнес–процесса, выявление и анализ ошибок.
 5. Формирование «базовых нормативов» – численных значений ключевых индикаторов эффективности.
 6. Доведение информации о результатах до вышестоящего руководства.
 7. Корректировка разработанных ранее показателей с учетом проявленных в процессе реализации бизнес проекта проблем и динамических изменений внутренней и внешней среды.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о проблеме оценки индивидуальной эффективности посредством KPI вследствие непроработанности таких параметров системы, как адресность и сопоставимость.

Еще одной проблемой применения системы KPI в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России» является нарушение параметра достижимости минимальных значений. Например, в подразделениях, занимающихся кредитованием частных и юридических лиц, устанавливаются минимальные количества сделок в отчетном периоде в расчете на одного сотрудника штата. При этом руководство подразделений в погоне за параметрами своей личной эффективности может игнорировать уровень емкости рынка и клиентский потенциал в отдельном периоде. В результате установленные показатели KPI воспринимаются коллективом как завышенные, что является существенным демотивирующим фактором.

Также проблемой видится размытость и малая регламентированность компетенции «профессионализм и дисциплина». Для оценки эффективности персонала по данной компетенции анализируются полученные за отчетный

период результаты и допущенные ошибки. Однако можно заметить, что данные параметры уже учитываются в блоке личной эффективности. Таким образом, наблюдается дублирование блоков оценки, что вызывает вопрос о целесообразности подобного подхода.

Свои проблемы в части оценки имеет и компетенция «инновационность». Развитие новаторских методов работы и новых технологий, соответствующих современным требованиям банковского рынка, — одна из заявленных задач компании. Однако нельзя не отметить, что в ПАО «Сбербанк России» имеет место достаточно строгая регламентация трудовой деятельности вследствие высокого уровня материальной ответственности. Отклонения от нормативных документов и регламентов может стать существенным аргументом в пользу лишения сотрудника премиального вознаграждения, даже в случае если действие не повлекло за собой негативных последствий.

В настоящее время в компании для членов штата открыт «Банк идей и инноваций», в который можно направить свои предложения по совершенствованию организации бизнес-процессов. Однако процесс оценки данных предложений в случае их внедрения остается нерегламентированным. Вследствие этого деятельность персонала по формированию новых подходов является достаточно ограниченной и редкой, что зачастую делает оценку компетенции «инновационность» фиктивной.

Оценка компетенции «работа в команде» характеризуется наибольшей степенью субъективности и базируется исключительно на мнении руководителя.

Оценка компетенции «клиентоориентированность» целесообразна исключительно для сотрудников, работающих напрямую с клиентами в фронт-офисах. Для сотрудников мидл- и бэк-офисов оценка данной компетенции затруднительна и, как следствие, малоэффективна.

Таким образом, исходя из выявленных проблем, можно сделать вывод, что система оценки эффективности деятельности персонала посредством

применения системы КРІ в ПАО «Сбербанк России» в значительной степени остается непроработанной.

В заключение отметим, что выявление и проработка, имеющихся в системе проблем, и оптимизация системы КРІ в управлении персоналом банка позволит повысить эффективность деятельности отдельных сотрудников, структурных подразделений и компании в целом.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КРІ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Оптимизация системы КРІ ПАО «Сбербанк России»

Оптимизация системы КРІ Сбербанка в первую очередь должна быть направлена на нивелирование негативного эффекта использования данных систем. В данном контексте можно отметить нижеследующее.

1. В настоящее время в мотивацию персонала включают результирующие показатели, при этом не учитывают промежуточные результаты, достижение которых ведет за собой достижение целевого показателя. В рамках оптимизации необходимо определить и регламентировать промежуточные стадии бизнес–процесса, внутри которого осуществляется достижение целевого показателя, закрепить минимально достаточные (нормативные) и желаемые значения результативных показателей для данных стадий. Эти промежуточные показатели требуется включить в систему мотивации персонала.

2. В системе КРІ банка необходимо учитывать взаимосвязи и отдельных ключевых показателей, и их взаимное влияние друг на друга. Определение и последующее регламентирование связей и влияния показателей позволит подобрать индикаторы, дополняющие или компенсирующие друг друга в зависимости от характера их взаимного воздействия.

3. Для достижения максимальной эффективности от использования системы КРІ необходимо не допускать выхода за пределы зон влияния. Другими словами, оценка деятельности отдельных сотрудников не должна прямо или опосредованно осуществляться показателями, формируемыми вне зоны их профессиональных задач. В противном случае результатом

подобных ошибок может стать демотивация штата, так как их вознаграждение частично или полностью перестает зависеть от них. Таким образом, требуется выделять и регламентировать реальные зоны ответственности каждой должности и структурного подразделения и устанавливать ключевые индикаторы эффективности только в рамках данных зон.

4. В рамках оптимизации системы КРІ Сбербанка, на наш взгляд, необходимо постепенно сокращать количество ключевых индикаторов для отдельных сотрудников. Оптимально, если в системе мотивации сотрудника будут 2–3 КРІ, соответствующих поставленным целям организации и основным бизнес–процессам. Для постепенного снижения количества ключевых индикаторов требуется рационально расставлять приоритеты и придерживаться стратегии развития банка.

Направления оптимизации системы КРІ ПАО «Сбербанк России» графически отображены на рисунке 3.1.

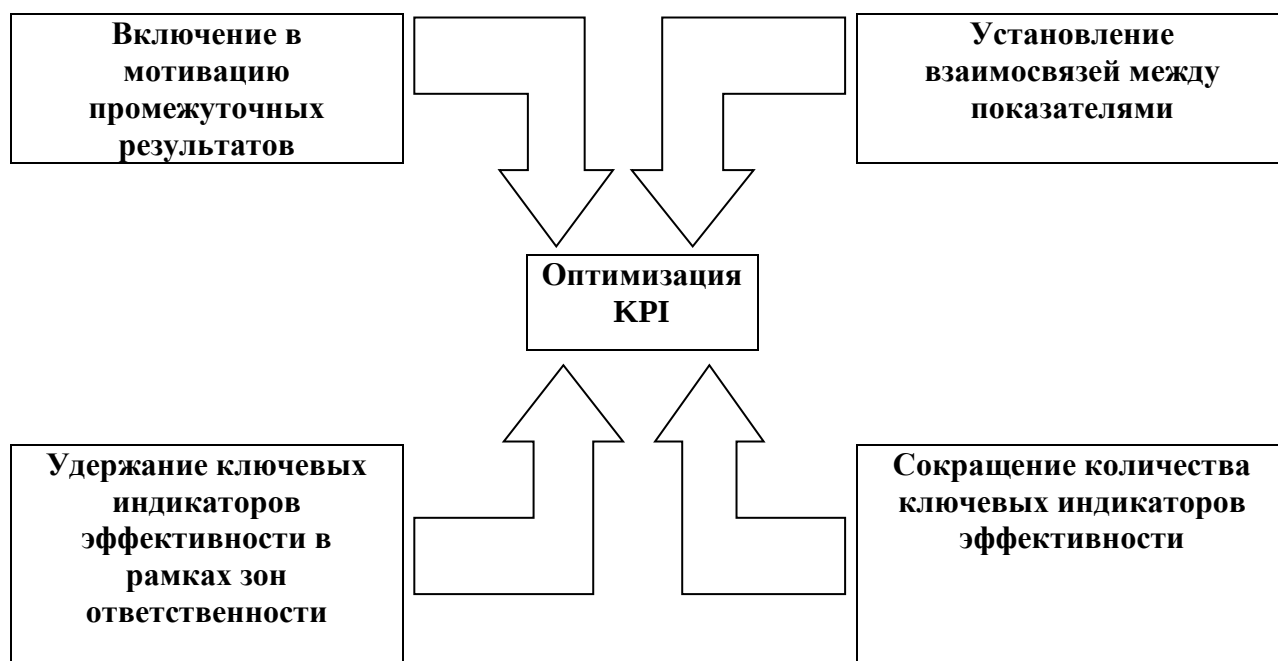


Рисунок 3.1— Направления оптимизации системы КРІ ПАО «Сбербанк России»

Очевидно, что предложенные меры оптимизации в различной степени применимы к отдельным структурным подразделениям банка и, соответственно, сотрудникам, занимающим конкретные должности. В таблице 3.1 представлены варианты использования указанных мер и ожидаемые результаты.

Таблица 3.1 — Возможные варианты реализации мер по оптимизации системы КРІ

Меры оптимизации	Варианты применения	Ожидаемый эффект
Включение в мотивацию промежуточных результатов	к специалистам по разработке и продвижению банковских продуктов	1) активизация деятельности по различным направлениям; 2) нейтрализация эффекта неопределенности до окончания проекта; 3) расширение возможностей для корректировки действий сотрудников
Установление взаимосвязей между показателями	к специалистам по подбору персонала	1) повышение уровня справедливости оценки деятельности и, соответственно, уровня мотивации; 2) расширение возможностей оценки качества бизнес-процессов
Удержание ключевых индикаторов эффективности в рамках зон ответственности	к специалистам отделов кредитования физических и юридических лиц	1) отсутствие влияния на КРІ результатов работы «связанных» специалистов
Сокращение количества ключевых индикаторов эффективности	к специалистам кредитного анализа	1) более полная привязка мотивации к качеству работы; 2) исключение возможностей сознательных ошибок; 3) привязка к конечному результату

Рассмотрим более подробно информацию, представленную в таблице 3.1.

Итак, одним из вариантов реализации меры по включению в мотивацию промежуточных результатов является внедрение ее в оценку деятельности специалистов по разработке и продвижению новых банковских

продуктов. В перечень КРІ по вводу новых продуктов входят такие показатели, как: доля рынка по продукту; индекс удовлетворенности клиентов; объем продаж нового продукта постоянным клиентам; прирост клиентской базы в результате реализации проекта; средний объем продаж на одного клиента. Т.е. показатели характеризуют конечную эффективность проекта, его результаты, при этом, как правило, проекты по разработке и продвижению новых продуктов имеют существенную протяженность во времени, вследствие чего, на наш взгляд, целесообразно оценивать деятельность сотрудников и на его промежуточных этапах, а именно: формирование идеи на базе рыночных исследований и анализ возможностей банка, разработка и утверждение проекта и бюджета, разработка процессно-методического и системного обеспечения, разработка маркетингового обеспечения, разработка организационного обеспечения, запуск проекта. Оценка промежуточных результатов повысит общий уровень мотивации сотрудников на всем протяжении проекта, будет способствовать активизации деятельности одновременно по нескольким направлениям, устраним демотивирующий эффект неопределенности до окончания проекта, расширит возможности сотрудников по корректировке своей деятельности.

Установление взаимосвязей между показателями применимо к специалистам по подбору персонала. В настоящее время их КРІ включает в себя: производительность подбора персонала, т.е. уровень выполнения плана по замещению вакансий; качество ведения базы E-staff; качество подбора, т.е. процент кандидатов, успешно прошедших испытательный срок. При этом не учитываются такие параметры, как деятельность компании по продвижению ее на рынке труда и факторы ухода кандидата в течение испытательного срока; количество кандидатов, которые, несомненно, оказывают влияние на конечную результативность деятельности сотрудника. Корректировка на данные параметры, на наш взгляд будет способствовать повышению уровня справедливости оценки деятельности и, соответственно,

уровня мотивации, а также расширят возможности оценки качества бизнес-процессов.

Удержание ключевых индикаторов эффективности в рамках зон ответственности применимо к специалистам отделов кредитования физических и юридических лиц. Данный отдел (и аналогичные ему) характеризуется высоким уровнем зонирования процесса: привлечение клиентов, прием и проверка документов, кредитный анализ, информирование клиента о результатах, выдача денежных средств. При этом на конечный объем мотивационных выплат сотрудника оказывают влияние параметры находящиеся в зоне ответственности подразделения, но не сотрудника, в частности специалисты, занимающиеся обработкой документов не в силах влиять на результативность продвижения кредитных продуктов и результаты кредитного анализа и, соответственно, количество одобренных заявок, аналогично специалисты, занимающиеся кредитным анализом, не в силах повлиять на количество поступивших для обработки заявок. Учет данных факторов в KPI сотрудников позволит исключить влияние на KPI результатов работы «связанных» специалистов, и, следовательно, оптимизирует систему с позиции отдельных сотрудников, повысив мотивирующий эффект.

Сокращение количества ключевых индикаторов эффективности применимо к специалистам кредитного анализа. В настоящее время в KPI данных сотрудников в числе прочих параметров включаются такие, как объём заключенных сделок, средняя стоимость сделки, конверсия потенциальных клиентов в действующих клиентов, которые характеризуются не только ограниченными возможностями воздействия на них, но несут некоторый негативный эффект, вследствие возможностей повышения объема мотивационных выплат за счет игнорирования отрицательных факторов платежеспособности клиента. На наш взгляд, целесообразно включение в систему KPI данных сотрудников лишь тех показателей, которые напрямую связаны с качественными параметрами кредитного портфеля банка, это

обеспечит более полную привязку мотивации к качеству работы, исключит возможности сознательных ошибок, обеспечит привязку материальных вознаграждений к конечному результату деятельности.

Естественно, что предлагаемые меры по оптимизации системы КРІ банка могут быть применены и к другим подразделениям. При этом примеры, рассмотренные в таблице 3.1, позволяют выделить три параметра бизнес–процессов, которые служат ориентирами для выбора конкретных мер (рисунок 3.2.

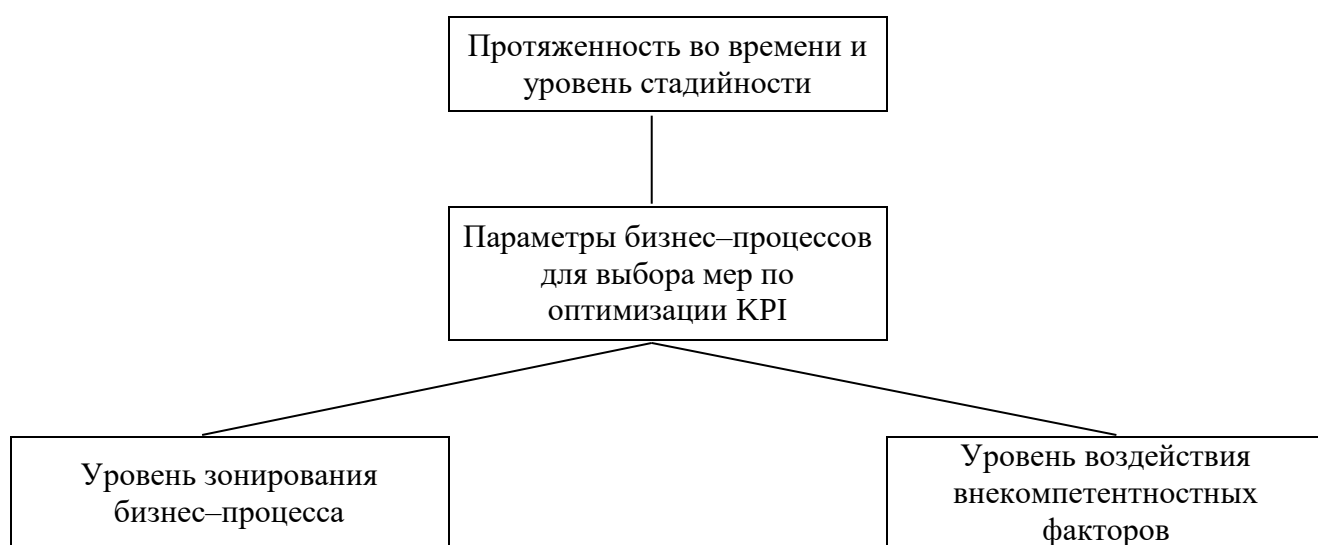


Рисунок 3.2 — Параметры бизнес–процессов, определяющие применимость отдельных мер оптимизации системы КРІ

В целом, для достижения системой КРІ банка оптимального и наиболее эффективного состояния необходимо, чтобы: а) ключевые индикаторы были связаны между собой; б) показатели должны быть легко исчислимы, а система их расчета — прозрачна; в) сотрудники должны быть материально заинтересованы в достижении целевых значений ключевых индикаторов, лежащих в зоне их профессиональных компетенций.

Кроме базовых направлений оптимизации системы КРІ Сбербанка, мы предлагаем рассмотреть возможность использования системы «5+» для управления карьерой сотрудников. Как уже указывалось выше,

рассматриваемая система предполагает оценку сотрудников по пятибалльной шкале в зависимости от уровня достижения им ключевых индикаторов эффективности (KPI), исходя из результатов оценки, определяется размер премирования сотрудника (материальная мотивация), а также применение к нему различных методов нематериальной мотивации. На наш взгляд, данную методику возможно использовать также как базу для продвижения сотрудника по карьерной лестнице:

- сотрудник с присвоенной ему оценкой «А» назначается либо определяется в резерв на более высокую должность;
- сотрудник с присвоенной ему оценкой «В» назначается на роль наставника;
- сотрудник с присвоенной ему оценкой «С» получает дополнительные возможности для обучения по специальным программам для поддержания и развития знаний и навыков;
- сотрудник с присвоенной ему оценкой «D» или «Е» проходит базовое обучение в очно–дистанционной форме.

В заключение отметим, что система KPI как элемент системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России» в первую очередь направлена на повышение уровня мотивации труда банковских сотрудников. Исходя из этого, залогом ее успешного применения является сочетание интересов компании, структурных подразделений и отдельных сотрудников. Ее основная цель — стимулировать достижение высоких финансовых результатов кредитной организации за счет эффективного сочетания материальных и нематериальных инструментов мотивации, применяемых в рамках прозрачной и понятной каждому сотруднику системы оценки.

3.2 Перспективы трансформации системы KPI ПАО «Сбербанк России»

Безусловно, ПАО «Сбербанк России» является одним из ведущих инноваторов в России в области корпоративного управления, вследствие этого неудивительно, что эта компания одна из первых в стране начала проводить работу по постепенной трансформации систем управления персоналом.

Глава Сбербанка Герман Греф в последние годы начал выражать сомнения относительно применения систем КРІ в современных условиях. По его мнению, они способны оказывать отрицательное воздействие на достижение результатов с позиции клиентоориентированности, а также не позволяют в полной мере раскрыть потенциал сотрудников.

В 2016 году Сбербанк начал реализовывать в тестовом режиме проект «бирюзовой организации». Проект основан на реализации следующих приоритетов:

Приоритет 1 — самоуправление. Тестируемая модель развития исключает иерархические связи в организации. Сотрудники равноправно решают бизнес-задачи всех уровней сложности. На начальных стадиях внедрения принципов «бирюзы» в штате еще имеются руководители, однако их задача заключается не в контроле, а в налаживании эффективного взаимодействия в коллективе. Широко распространенный недостаток мотивации, имеющий место во многих современных компаниях, — это негативный побочный эффект неравного распределения власти. Первое ключевое открытие Бирюзовых организаций — возможность преодолеть традиционную проблему указанного распределения.

Приоритет 2 — целостность развития компетенции персонала. Традиционно руководство компаний всегда поощряло персонал проявлять в трудовой деятельности только узкопрофессиональные качества, а прочие личностные качества не демонстрировать. В Бирюзовых организациях разработан и используется комплекс согласованных практик, побуждающих стремление к обретению внутренней целостности, т.е. стремление быть на работе тем, кто мы есть на самом деле.

Приоритет 3 — доверие заменяет контроль. Данный тезис является наиболее непостижимым для многих, так как предполагает отсутствие начальства. При этом важно отметить, что в условиях отсутствия менеджмента среднего звена и с минимальным уровнем административного руководства, Бирюзовые компании обходятся и без традиционных механизмов контроля. Данные компании базируются на фундаменте взаимного доверия. Мотивы прозрачны. Команда самостоятельно формирует цели своего развития и реализует процесс их достижения.

Приоритет 4 — оперативный обмен информацией.

Приоритет 5 — отсутствие дискриминации при распределении дохода— распределяется поровну между всеми членами коллектива.

Основной целью внедрения бирюзового подхода в Сбербанке является повышение вовлеченности сотрудников в трудовой процесс, что позволяет им чувствовать себя частью организации. В результате повышается клиентоориентированность и ответственность за свои решения. Эти изменения благотворно отражаются на сервисе обслуживания клиентов. Планы остаются позади, основная задача — установление партнерских отношений.

Отличительной особенностью бирюзовой модели развития организации является отсутствие руководителей. Вместо них назначаются коучи — помощники в достижении бизнес-целей и повышения компетенций у сотрудников. В отличие от управленческого персонала основная их цель сводится к тому, чтобы помочь работникам принять правильное решение.

Мониторинг качества обслуживания проводится на регулярной основе. Клиенты, принявшие участие в опросах, заявляют, что Сбербанк из закрытой организации, ориентированной на бизнес-цели, постепенно становится финансовым помощником и консультантом.

Среди других положительных моментов посетители банка отмечают:

- доброжелательный настрой сотрудников, стремление решить проблемы клиента;

- подбор продуктов с учетом реальных потребностей;
- скорость проведения операций.

Среди дополнительных бонусов отмечается ежедневный розыгрыш призов. Счастливый номер электронного талона вывешивается на табло для посетителей, его обладатель получает ценный приз.

По мнению Германа Грефа, переход на принципы «бирюзы» — это сложный процесс, что вызвано менталитетом народа и системой образования, побуждающей к подчинению. Молодежи, выросшей на командно-воспитательной модели обучения, сложно перестроиться от выполнения команд к самостоятельному принятию решений и, соответственно, всей ответственности.

На наш взгляд, реализации основных приоритетов «бирюзовой организации» Сбербанк может поспособствовать технология Agile, активно применяемая на Западе в сфере IT — технологий. При этом Agile-подходы применяются не только в разработке программного обеспечения, но и в производстве физических вещей и даже в госуправлении. Agile представляет собой гибкую методологию разработки и управления проектами.

Рассмотрим основные тезисы, на которые опирается данный подход:

Тезис № 1. Agile нужен, чтобы в сжатые сроки показать клиенту результат. Для этого большой проект разбивается на отрезки (итерации) длиной от 1 до 4 недель, в конце каждого из которых клиент должен получить работающий продукт. После получения обратной связи от клиента продукт с каждой новой итерацией становится лучше и ценнее для клиента.

Тезис № 2. Agile позволяет быстро запустить продукт, обогнав конкурентов. Забудьте о многолетней подготовке продукта — как говорится, лучше времени, чем сейчас, никогда не будет. Гораздо выгоднее дополнительно инвестировать в команду и оперативно занять никем не освоенный сегмент рынка, опередив всех своих конкурентов.

Тезис № 3. Agile нужен для гибкого управления бизнесом в постоянно меняющемся мире.

Тезис № 4. Agile мотивирует команду, не прибегая к материальным стимулам. По итогам каждого отрезка заказчик оценивает результат и даёт обратную связь. «Забег на короткие дистанции» дают ощущение быстрой победы, а благодаря регулярному общению и тесной связи с бизнесом команда ощущает значимость своей работы для общего дела. Неудивительно, что 98 % компаний, внедривших Agile, отмечают рост мотивации своих сотрудников.

Тезис № 5. Agile и микроконтроль несовместимы. Согласно методике Agile руководитель не контролирует команду, а задаёт рамки, указывает цели и даёт достаточно свободы в принятии решений. После чего поддерживает, фокусирует, направляет и устраняет препятствия на пути команды. Для эффективной работы команда должна быть самоорганизованной единицей. Контроль как инструмент управления в Agile-подходах заменяется на полную прозрачность процесса, которая в трех простых вещах: каждый в команде знает, что делают все остальные. Каждая команда знает, зачем она делает то, что делает (иными словами, ориентирована на бизнес-цель). И, наконец, проблемы, промахи и ошибки не замалчиваются, а обсуждаются и решаются.

Тезис № 6. Внедрение может привести к краткосрочному снижению издержек. Хорошие профессионалы стоят дорого, поэтому пока формируется команда, расходы оказываются высокими. Однако суммарные затраты на проект будут низкими за счет быстрой его реализации.

На рисунке 3.3 представлены наиболее перспективные с точки зрения внедрения Agile-технологий направления деятельности банка.

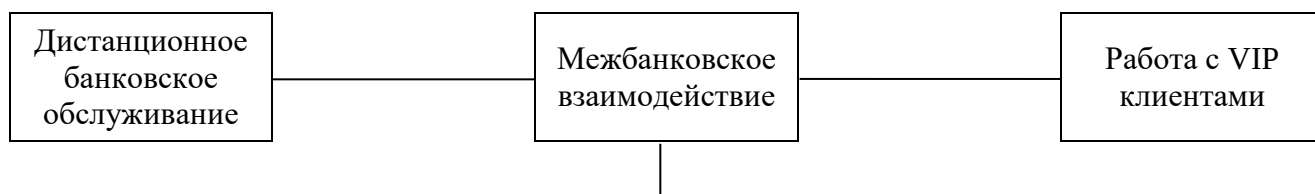




Рисунок 3.3 — Перспективные с точки зрения внедрения Agile-технологий направления деятельности банка

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее перспективные с точки зрения внедрения Agile-технологий направления деятельности банка характеризуются такими отличительными чертами, как:

- высокий уровень требуемой инновационности;
- высокий уровень ориентации на рыночную экспансию;
- высокий уровень специфичности требований клиента.

Действительно, совершенствование систем дистанционного банковского обслуживания в современных условиях требует значительной технической и организационной инновационности; маркетинг и продвижение банковских продуктов и услуг имеют целью рыночную экспансию, а в условиях конкуренции и инновационные подходы как к продуктам (услугам), так и к методам продвижения; крупные корпоративные клиенты и кредитные организации в рамках взаимодействия предъявляют наиболее специфические требования к продуктам и услугам банка относительно массовых потребителей. Именно в данных сферах могут наиболее полно быть реализованы рассмотренные выше тезисы, лежащие в основе Agile-технологий.

На рисунке 3.4 представлены наиболее существенные, на наш взгляд, результаты воздействия Agile-технологий на систему KPI банка.

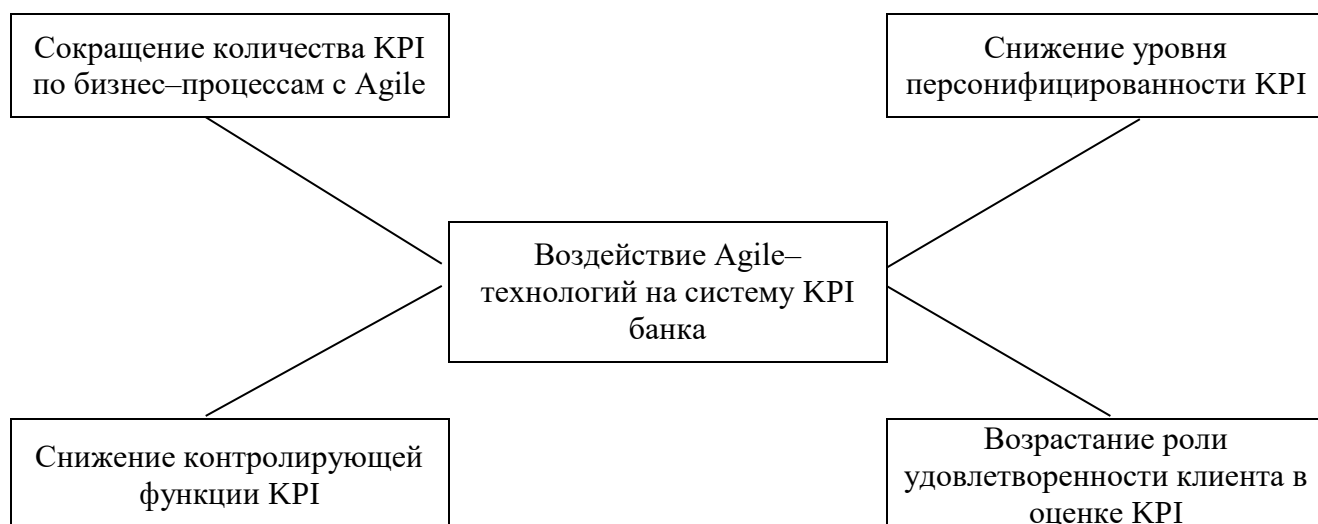


Рисунок 3.4 — Воздействие Agile-технологий на систему KPI банка

На наш взгляд, «бирюзовые организации» и Agile-технологии в будущем получат все большее распространение, что повлечет за собой изменение отношения к ключевым индикаторам эффективности (KPI), которые будут характеризовать уровень достижения целей команд и коллективов. Вероятнее всего, рассматриваемые показатели лишатся своей персонифицированности, начнут в большей степени отражать степень удовлетворенности клиентов и, что вполне естественно, их число в организациях будет сводиться к минимуму для отражения только наиболее существенных результатов деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, подведем итоги проведенного исследования, сформулировав основные выводы в соответствии с задачами исследования.

1. Характерной особенностью хозяйственной деятельности в современных условиях является его прямая зависимость от качественных параметров рабочей силы, эффективности реализации творческого потенциала сотрудника, уровня вовлеченности в процесс работы всех членов штата компании. Именно данное положение отражает содержание современной концепции управления персоналом организации.

2. Система управления персоналом — это комплекс приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Согласно теории систем любая система представляет собой совокупность элементов, которые представляется возможным рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами.

Изучение опыта российских и зарубежных компаний позволяет сформулировать ключевую цель системы менеджмента персонала: обеспечение компании кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

Представляется возможным выделить три основные макрофункции управления персоналом: формирование персонала; использование (функционирование) персонала; развитие персонала.

Структура системы менеджмента персонала в значительной степени зависит от масштаба компании, характера ее производственной деятельности и специфики производимой продукции.

3. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — система показателей деятельности, которая помогает организации в достижении главных стратегических и тактических целей.

В управлении персоналом организации система KPI используется как инструмент определения результатов и создания механизмов определения

денежного вознаграждения сотрудников, т.е. КРІ является системой мотивации сотрудников.

Одной из ключевых идей применения систем КРІ является достижение баланса интересов собственников и сотрудников — основы стабильной компании. Крайне важным является то, чтобы все члены персонала организации осознавали, что исключительно при достижении целей организации будут достигнуты цели самого индивида.

Кроме того, системы КРІ необходимо воспринимать как систему управления по целям.

Из доступных менеджменту компаний инструментов, способствующих изменениям, направленным на повышение эффективности деятельности, система КРІ признана одним из наиболее действенных.

4. Группа Сбербанк — это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. На конец 2017 года фактическая численность сотрудников Группы составила 310,3 тыс. человек. Изучение особенностей управления персоналом ПАО «Сбербанка России», позволило констатировать, что в рамках реализации новой Стратегии 2020 банк начал работу по формированию нового подхода к управлению персоналом, основанного на выстраивании удобного, понятного и персонализированного Пути сотрудника в Группе (Employee journey). Он начинается с момента знакомства со Сбербанком, продолжается при его найме, дальнейшем развитии, продвижении и не заканчивается даже после его ухода из банка.

5. Одним из важнейших аспектов развития персонала ПАО «Сбербанк» является наличие прозрачной системы оценки результатов деятельности. Все сотрудники компании регулярно проходят оценку эффективности их работы, результаты которой влияют на карьерное продвижение сотрудника и на переменную часть заработной платы. Результативность различных категорий сотрудников оценивается по специальным критериям. Для целей оценки эффективности деятельности сотрудников в ПАО «Сбербанк России» используется методика, основанная на оценке компетенций — «5+». В этой

системе оценки личной эффективности сотрудника проводится анализ по следующим 5-ти компетенциям: результативность; профессионализм и дисциплина; инновационность; работа в команде; клиентоориентированность.

Указанные компетенции анализируются как на основании количественных и качественных параметров результатов трудовой деятельности, так и на основании субъективной оценки руководителя. В рамках рассматриваемой системы каждая компетенция оценивается по пятибалльной шкале, основанной на достижении целевых KPI.

6. В ходе исследования был выявлен ряд проблем в системе KPI банка.

Наиболее существенной является проблема оценки «результативности индивидуальной деятельности», которая заключается в отсутствии сбалансированной системы показателей. Еще одной проблемой применения системы KPI является нарушение параметра достижимости минимальных значений. Также наблюдается размытость и малая регламентированность компетенции «профессионализм и дисциплина», оценка которой во многом дублирует блок оценки «результативности индивидуальной деятельности», что вызывает вопрос о целесообразности подобного подхода. Была отмечена высокая степень субъективности компетенции «работа в команде». По итогам был сделан вывод, что система оценки эффективности деятельности персонала посредством применения системы KPI в ПАО «Сбербанк России» в значительной степени остается непроработанной.

7. Оптимизация системы KPI Сбербанка в первую очередь должна быть направлена на нивелирование негативного эффекта использования данных систем. Нами было предложено направить усилия по следующим направлениям:

- 1) включать в KPI промежуточные результаты, достижение которых ведет за собой достижение целевого показателя;

- 2) в системе KPI банка необходимо учитывать взаимосвязи и отдельных ключевых показателей, и их взаимное влияние друг на друга.

3) для достижения максимальной эффективности от использования системы КРІ необходимо не допускать выхода за пределы зон влияния;

4) в рамках оптимизации системы КРІ Сбербанка, необходимо постепенно сокращать количество ключевых индикаторов для отдельных сотрудников.

Кроме того, в контексте совершенствования системы КРІ как элемента системы управления персоналом банка было предложено рассмотреть возможность использования системы «5+» для управления карьерой сотрудников.

8. В 2016 году Сбербанк начал реализовывать в тестовом режиме проект «бирюзовой организации». В рамках данного проекта нами было предложено использование технологии Agile. В результате постепенного перехода к принципам «бирюзовой организации» система КРІ банка будет в существенной мере трансформирована: показатели будут лишаться своей персонифицированности, начнут в большей степени отражать степень удовлетворенности клиентов и, что вполне естественно, их число в организациях будет сводиться к минимуму для отражения только наиболее существенных результатов деятельности, что видится нами в качестве одного из путей оптимизации систем КРІ и приведение их в соответствие с требованиями времени.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютина.— М.: Дело и сервис, 2015. —265 с.
2. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев.— М. : Дашков и К, 2014. — 400 с.
3. Алиев И.М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 228 с.
4. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: учебное пособие / В.М Анисимов. — М.: 2016. — 425 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ, 2014. — 239 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 192 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 296 с.
8. Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров / М.В. Вишнякова. — М. : Управление персоналом, 2017. — 367 с.
9. Гарнов А.П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 303 с.
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 282 с.

11. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В.А. Горемыкин. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2014. — 857 с.
12. Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) — «бакалавр»)] / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. — М. : Инфра-М., 2014. — 261с.
13. Данилова Н.А., Нуриева Р.Н. Социология и психология управления. Краткий курс. / Н.А. Данилова, Р.Н. Нуриева. — Москва: Окей-книга, 2016г. — 253 с.
14. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — М.: Дашков и К, 2015. — 288 с.
15. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 2016г. — 304 с.
16. Иванюженко Р.С., Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии / Р.С. Иванюженко, А.П. Блинов. — СПб.: Наука, 2016г. — 302 с.
17. Исаева О.М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 244 с.
18. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я Кибанова. — М.: Инфра-М, 2017.— 512 с.
19. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М.: Эксмо, 2015. —103 с.
20. Клочков А.К. Особенности систем мотивации персонала в России / А.К. Клочков. — М. : Эксмо, 2015. — 155 с.
21. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие / Е.И. Комаров. — Москва: РИОР Инфра-М, 2015. — 135 с.
22. Корогодин И.П. Экономическая теория труда : учеб. пособие / И.П. Корогодин. — М.: Экономика, 2015. — 238 с.

23. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — 3-е изд., — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 684 с.
24. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 300 с.
25. Литвинюк А.А. Организационное поведение / А.А. Литвинюк. — М.: Юрайт, 2015. — 323 с.
26. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 482 с.
27. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2015. — 263 с.
28. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. — Москва, 2015. — 184 с.
29. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжникова. М. : Академия — Москва, 2017. — 338 с.
30. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: сб. науч. тр. / Е.И. Самуйлова.— Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2016. —158 с.
31. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики :учебное пособие / Г.Э. Слезингер. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 336 с.
32. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 323 с.
33. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КНОРУС, 2013. — 512 с.
34. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 435 с.

35. Бобкова Н.Г. Система управления персоналом в современных условиях / Н.Г. Бобкова // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. — 2014. — №1 (41). — С. 209–214.

36. Демидович К.А., Данилова Л.В. Понятие ключевых показателей эффективности (KPI) и их применение / К.А. Демидович, Л.В. Данилова // Новая наука: от идеи к результату. — 2016. — № 5–1. — С. 47–51.

37. Димитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации / С.Д. Димитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука. — 2016. — №6–1. — С. 86–89.

38. Журавлева А.В., Коркешко О.Н. Система управления персоналом: понятие, подходы и элементы / А.В. Журавлева, О.Н. Коркешко // Теория и практика современной науки. — 2016. — № 12–1. — С. 449–458.

39. Коптева К.В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы ЭУП. — 2014. — №4 (16). — С. 128–131.

40. Коргина О.А. Генезис теоретических подходов в управлении персоналом организации / О.А. Коргина, Е.Е. Сучкова, Н.Е. Данилова // RJOAS. — 2017. — №5. — С. 38–45.

41. Королева Л.А. Концепция управления персоналом / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. — 2014. — №1. — С. 113–123.

42. Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в / Е.П. Коротков // Пространство экономики. — 2015. — №4–3. — С. 268–273.

43. Лыгина Н.И. Россия и российские предприятия в глобальной экономике / Н.И. Лыгина // Среднерусский вестник общественных наук. — 2015. — № 2 (38). — С. 163–171.

44. Лытнева Н.А. Развитие методического инструментария в управлении оценкой эффективности персонала / Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. — 2015. — № 2 (32). — С. 101–106.

45. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. — 2017. — №2 (3). — С. 33–35.

46. Пегова А.М. Проблема качества подготовки квалифицированных кадров в современных коммерческих банках / А.М. Пегова // Экономика и менеджмент в XXI веке : научно–практическая конференция, г. Пенза, 2 ноября, 2016 года : сборник статей / под общей ред. Ю.Ю. Прониной. — Пенза : АНО «ЦНИПРК». — 2016. — С. 120–124.

47. Пегова А.М., Пронина Ю.Ю. Анализ реализации системы мотивации и стимулирования персонала в российских коммерческих банках / А.М. Пегова, Ю.Ю. Пронина // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XV междунар. науч.–практ. конф. — № 3(15). — М., Изд. «МЦНО», 2018. — С. 24–32.

48. Слепцова Е.В., Лымарева Л.А. Система оценки персонала в концепции управления по результатам / Е.В. Слепцова, Л.А. Лымарева // Теория и практика общественного развития. — 2014. — №3. — С. 237–239.

49. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.sberbank.ru>.

50. Пегова А.М. Анализ проблем применения системы KPI в системе управления персоналом ПАО «Сбербанк Россия» [Электронный ресурс] / А.М. Пегова // Студенческий электронный научный журнал.— 2019. — № 5(49). — Режим доступа : <https://sibac.info/journal/student/48/130802>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

	2013	2014	2015	2016	2017	Изменени е
Рентабельность активов (ROA)	2,2	1,4	0,9	2,1	2,9	0,8 п.п.
Рентабельность капитала (ROE)	20,8	14,8	10,2	20,8	24,8	3,4 п.п.
Спред (доходность активов минус стоимость заимствования)	5,7	5,5	4,1	5,3	5,6	0,3 п.п.

Продолжение таблицы 1

	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	5,9	5,6	4,4	5,7	6,0	0,3 п.п.
Операционные расходы к операционному доходу до резервов (CIR)	46,0	43,2	43,7	39,7	35,2	-4,5 п.п.
Отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов на обесценение к текущим счетам и срочным депозитам физических и корпоративных клиентам, а также сберегательных сертификатов	104,2	110,8	91,9	90,6	91,6	1,0 п.п.
Коэффициенты достаточности капитала (%)						
Коэффициент достаточно базового капитала 1-го уровня (Базель III/Базель I)	10,6	8,6	8,9	10,2	11,2	1,2 п.п.
Коэффициент достаточно общего капитала (капитал 1-го и 2-го уровня) (Базель III/Базель I)	13,4	12,1	12,6	12,0	13,0	1,0 п.п.
Отношение собственных средств к активам	10,3	8,0	8,7	11,1	12,7	1,6 п.п.
Показатели качества активов						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	2,9	3,2	5,0	4,4	4,2	-0,2 п.п.
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентам к неработающим кредитам (разы)	1,5	1,4	1,2	1,6	1,7	0,1 п.п.
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентам к кредитному портфелю до резервов на обесценение	4,5	4,7	6,0	7,0	7,1	0,1 п.п.

Аннотация

Магистерская диссертация на тему: «Совершенствование системы управления персоналом организации на основе применения систем КРІ (на примере ПАО «Сбербанк России»)» содержит 82 страницы, рисунков — 19, таблиц — 5, использованных источников — 50.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России», предметом — система КРІ как элемент системы управления персоналом компании.

Целью магистерской диссертации является анализ системы управления персоналом компании и разработка предложений по совершенствованию системы КРІ как ее элемента.

В результате исследования, исходя из поставленных задач, в магистерской диссертации последовательно рассмотрены содержание и современная концепция управления персоналом ПАО «Сбербанк России», исследована сущность систем КРІ в управлении персоналом организации. В работе дана характеристика системе управления персоналом ПАО «Сбербанк России», проведен анализ действующей системы КРІ в управлении персоналом объекта исследования. Выявлены проблемы в системе КРІ банка, а также предложены пути оптимизации системы КРІ ПАО «Сбербанк России», изучены перспективы трансформации системы КРІ управления персоналом.

Итоги проведенного исследования:

1. Характерной особенностью хозяйственной деятельности в современных условиях является его прямая зависимость от качественных параметров рабочей силы, эффективности реализации творческого потенциала сотрудника, уровня вовлеченности в процесс работы всех членов штата компании. Именно данное положение отражает содержание современной концепции управления персоналом организации.

2. Система управления персоналом — это комплекс приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Согласно теории систем любая система представляет собой совокупность элементов, которые представляется возможным рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами.

3. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — система показателей деятельности, которая помогает организации в достижении главных стратегических и тактических целей.

4. Группа Сбербанк — это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. На конец 2017 года фактическая численность сотрудников Группы составила 310,3 тыс. человек. Изучение особенностей управления персоналом ПАО «Сбербанк России», позволило констатировать, что в рамках реализации новой Стратегии 2020 банк начал работу по формированию нового подхода к управлению персоналом, основанного на выстраивании удобного, понятного и персонализированного Пути сотрудника в Группе (Employee journey). Он начинается с момента знакомства со Сбербанком, продолжается при его найме, дальнейшем развитии, продвижении и не заканчивается даже после его ухода из банка.

5. Одним из важнейших аспектов развития персонала ПАО «Сбербанк» является наличие прозрачной системы оценки результатов деятельности. Все сотрудники компании регулярно проходят оценку эффективности их работы, результаты которой влияют на карьерное продвижение сотрудника и на переменную часть заработной платы. Результативность различных категорий сотрудников оценивается по специальным критериям. Для целей оценки эффективности деятельности сотрудников в ПАО «Сбербанк России» используется методика, основанная на оценке компетенций — «5+». В этой системе оценки личной эффективности сотрудника проводится анализ по следующим 5-ти компетенциям: результативность; профессионализм и дисциплина; инновационность; работа в команде; клиентоориентированность.

6. В ходе исследования был выявлен ряд проблем в системе КРІ банка.

Наиболее существенной является проблема оценки «результативности индивидуальной деятельности», которая заключается в отсутствии сбалансированной системы показателей. Еще одной проблемой применения системы КРІ является нарушение параметра достижимости минимальных значений. Также наблюдается размытость и малая регламентированность компетенции «профессионализм и дисциплина», оценка которой во многом дублирует блок оценки «результативности индивидуальной деятельности», что вызывает вопрос о целесообразности подобного подхода.

7. Оптимизация системы КРІ Сбербанка в первую очередь должна быть направлена на нивелирование негативного эффекта использования данных систем. Нами было предложено направить усилия по следующим направлениям:

1) включать в КРІ промежуточные результаты, достижение которых ведет за собой достижение целевого показателя;

2) в системе КРІ банка необходимо учитывать взаимосвязи и отдельных ключевых показателей, и их взаимное влияние друг на друга.

3) для достижения максимальной эффективности от использования системы КРІ необходимо не допускать выхода за пределы зон влияния;

4) в рамках оптимизации системы КРІ Сбербанка, необходимо постепенно сокращать количество ключевых индикаторов для отдельных сотрудников.

8. В 2016 году Сбербанк начал реализовывать в тестовом режиме проект «бирюзовой организации». В рамках данного проекта нами было предложено использование технологии Agile. В результате постепенного перехода к принципам «бирюзовой организации» система КРІ банка будет в существенной мере трансформирована: показатели будут лишаться своей персонифицированности, начнут в большей степени отражать степень удовлетворенности клиентов и, что вполне естественно, их число в организациях будет сводиться к минимуму для отражения только наиболее

существенных результатов деятельности, что видится нами в качестве одного из путей оптимизации систем КРІ и приведение их в соответствие с требованиями времени.