



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Зарубежный опыт управления персоналом во Франции и практика его применения в России

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
71,11% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
 Рябчук П.Г.

Выполнил:
студент группы ЗФ-309-147-2-1
Паршаков Дмитрий Евгеньевич

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Уварина Наталья Викторовна



Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВО ФРАНЦИИ	10
1.1. Характеристика зарубежного опыта реализации системы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.....	10
1.2. Особенности французского опыта реализации системы управления персоналом в организации	29
1.3. Система КРІ как ведущее направление зарубежного и французского опыта в управлении персоналом.....	37
Выводы по 1 главе.....	47
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПРИМЕНЕНИЮ ЗАРУБЕЖНОГО И ФРАНЦУСКОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КРІ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	49
2.1. Анализ системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России».....	49
2.2. Разработка мер по оптимизации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России».....	76
2.3. Перспективы трансформации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России».....	83
Выводы по 2 главе.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	95
ПРИЛОЖЕНИЕ	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективность и качество управления персоналом в условиях рыночной экономики в России приобретают все более важное значение как фактор развития и конкурентоспособности предприятия. Опыт развитых стран показал экономические преимущества использования организаторского, творческого и интеллектуального потенциала рабочих и служащих.

По данным университетов Западной Европы в таких странах, как США, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия, Италия и Сингапур человеческий ресурс используется более чем на 70%. В Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии - не более чем на 50%. В группу с низким показателем (около 25%) использования человеческих ресурсов входят Россия, Монголия, Украина, КНР, Польша и Мексика.

Несмотря на значительные успехи, касающиеся методологии и методической работы в области управления человеческими ресурсами, в большинстве российских организаций малого и среднего бизнеса наблюдается разрозненность и противоречивость в выполнении основных кадровых функций. Управление человеческими ресурсами продолжает оставаться наиболее слабым звеном в системе предприятия. Руководители концентрируют основное внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование важнейшей сферы — управление человеческими ресурсами — по-прежнему недооценивается. Проблемы с кадрами в большинстве организаций оказались в числе первоочередных. Исключительное значение приобретают вопросы регулирования найма и занятости, развития и вознаграждения работников. Возрастает актуальность поиска и внедрения прогрессивных подходов к организации и реализации принципов современного кадрового менеджмента на российских предприятиях малого и среднего бизнеса.

Наука управления персоналом должна отвечать требованиям времени и развиваться в соответствии с постоянно меняющимися социально-экономическими реалиями.

Недостаточная изученность, разработанность, а также дискуссионность и необходимость решения отдельных проблем, касающихся оценки конкретных процессов кадрового менеджмента и степени их воздействия на результаты деятельности предприятий, как в экономической науке, так и в производственной практике, определили потребность в дальнейшем рассмотрении и выборе основных направлений исследования.

Состояние изученности проблемы.

В настоящее время выделяются различные подходы к управлению персоналом. Их различие основывается на различном отношении к персоналу как к объекту управления. В рамках первого подхода работники не рассматриваются как личности, в качестве объекта управления рассматривается лишь функция персонала - труд (К. Маркс, Ф. Тейлор). Второй подход основан на признании персонала организации как самостоятельного объекта управления. В рамках этого подхода можно выделить две концепции: концепцию управления персоналом и концепцию управления человеческими ресурсами. Концепция управления персоналом рассматривает работников через их роли - должности в производстве (Т. Берне, Л.С. Лор, Г.М. Сталкер, Дж. Уотсон). В концепции управления человеческими ресурсами происходит смещение фокуса с должности на самого человека как сложного объекта организации (Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Макгрегор и другие). Третий подход рассматривает персонал как сложный и управляемый ресурс организации или капитал организации (Г. Беккер, Т. Шульц и их последователи). Современный этап развития теорий управления человеческими ресурсами принято отождествлять с теорией «менеджмента бизнеса», в которой человек стал рассматриваться в качестве источника достижения конкурентных преимуществ.

В СССР вопросам управления персоналом начали уделять внимание в двадцатые годы XX века. Вопросы мотивации труда, профессиональной подготовки, профотбора, конфликтологии, организационного проектирования исследовали Н. Витке, А. Гастев, П. Керженцев, С. Струмилин и др.

В 1930-е годы исследования были прекращены, а возобновились лишь в конце шестидесятых годов. В семидесятые-восемидесятые годы российские ученые И.М. Будницкий, Р.М. Меркина, А.М. Мухамедьярова, Г.В. Николаева и др., занимались проблемами кадрового обеспечения производства и нормативными показателями, но они не рассматривали совокупность факторов, которые влияют на эффективность использования человеческих ресурсов.

С начала 1990-х годов и по настоящее время указанная проблема выходит на первый план, создаются научные основы теории управления персоналом в условиях рыночной экономики (Н.А. Волгин, В.Е. Гимпельсон, А.П. Егоршин, Р.И. Капелюшников, Р.П. Колосова, А.И. Кочеткова, Д.С. Молчанов, Т.О. Разумова, С.Ю. Рощин, В.В. Травин,).

Большинство ученых, занимающихся проблемами управления персоналом, отводят значительное место системе кадрового менеджмента организации в общей системе предприятия (Н.П. Беляцкий, М. Бубнов, В.Р. Веснин, С.Е. Велесько, П. Ройш, Э.Е. Старобинский, В. Хруцкий).

Таким образом, анализ научных исследований и практики деятельности зарубежных и российских организаций выявил существенные **противоречия** между: объективной необходимостью функционирования системы управления персоналом организации в условиях конкурентной среды на рынке и недостаточной разработкой практических аспектов формирования высокой степени ее эффективности и недостаточной разработкой в теории и практике современных условий ее развития.

Проблема исследования: внедрение наиболее оптимальных и эффективных зарубежных и французских концепций в систему управления персоналом российских организаций.

Актуальность и проблема исследования обусловили тему нашего исследования: **«Зарубежный опыт управления персоналом во Франции и практика его применения в России».**

Объект исследования: процесс применения зарубежного опыта в управлении персоналом.

Предмет исследования: зарубежный опыт управления персоналом во Франции и практика его применения в России.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка мер по оптимизации системы КРІ в ПАО «СбербанкРоссии».

Гипотеза исследования, заключающаяся в предположении, что эффективность процесса управления персоналом в ПАО «СбербанкРоссии» будет повышаться, если:

- внедрить систему включения в мотивацию промежуточных результатов деятельности персонала;

- осуществить установление взаимосвязей между показателями деятельности персонала;

- реализовать удержание ключевых индикаторов эффективности в рамках зон ответственности деятельности персонала;

- апробировать сокращение количества ключевых индикаторов эффективности деятельности персонала.

Задачи исследования:

1. Осуществить характеристику зарубежного опыта реализации системы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить особенности французского опыта реализации системы управления персоналом в организации.

3. Рассмотреть систему КРІ как ведущее направление зарубежного и французского опыта в управлении персоналом.

4. Разработать меры по оптимизации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России».

Теоретико-методологической база. К современным концепциям относятся подходы «управление по результатам» (Э. Воутилайнен, Э. М. Коротков, Т. Санталайнен, П. Поренне и др.).

Научная новизна исследования: - научная новизна исследования заключается в разработке мер по оптимизации системы КРІ банка, включающей в себя четыре базовых направления, целесообразность реализации которых основывается на 3-х ориентирующих параметрах бизнес-процессов.

Практическая значимость определяется актуальностью рассмотренных в исследовании проблем и степенью обоснования содержащихся в нем положений и выводов. Разработанные меры по оптимизации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России» могут быть использованы в практике подобных организаций.

Основные этапы исследования. В осуществлении исследования можно выделить три этапа.

Первый этап – теоретико-поисковый (2019 – 2020 г.г.).

Изучение и анализ литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, определение исходных параметров, методологии и методов, понятийного аппарата.

Второй этап – опытно-экспериментальный (2020 – 2021 г.г.).

Разработка, апробация и корректировка мер по оптимизации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России». Обработка, проверка и систематизация полученных результатов.

Третий этап – заключительно – обобщающий (2021-2022 г.г.).

Теоретическое осмысление результатов исследовательской работы. Осуществление анализа, обобщения, систематизации результатов исследовательской работы. Оформление итоговых материалов, формулировка выводов.

Апробация результатов исследования.

Материалы исследования систематически докладывались и обсуждались на отчетах по научно-исследовательской работе в семестре, на ежегодной конференции «Всероссийский фестиваль науки» - секция: «Проблемы современной теории управления и менеджмента в России».

1. Паршаков Д.Е. Реализация французской системы управления персоналом / Д.Е. Паршаков //Современные исследования социальных проблем -2020. -Т.8.- № 7.- С. 5-25.

2. Паршаков Д.Е. Система КРІ как ведущее направление зарубежного и французского опыта в управлении персоналом / Д.Е. Паршаков / В сборнике: Национальная безопасность и молодёжная политика. вместе вне зависимости материалы всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 185-195.

3. Паршаков Д.Е. Перспективы трансформации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России»/ Д.Е. Паршаков //-М.: Издательский центр «Академия», 2021. С. 208-212.

Положение выносимые на защиту:

- уточненное понятие **ключевой показатель эффективности (КРІ)** – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели;

- меры по оптимизации системы КРІ в ПАО «Сбербанк России» (внедрить систему включения в мотивацию промежуточных результатов деятельности персонала; осуществить установление взаимосвязей между показателями деятельности персонала; реализовать удержание ключевых индикаторов эффективности в рамках зон ответственности деятельности персонала; апробировать сокращение количества ключевых индикаторов эффективности деятельности персонала).

Методы исследования. Для решения поставленных задач в исследовании использовалась совокупность взаимодополняющих методов: теоретический анализ философской, социологической, экономической литературы по проблеме исследования; изучение и обобщение объективной

информации по опыту взаимодействия субъектов управленческого процесса в отдельных организациях; наблюдение, анкетный опрос, интервью.

База исследования. Сбербанк Челябинск. «Челябинское отделение № 8597 Сбербанка России» предоставляет услуги для физических и юридических лиц: кредит потребительский, образовательный, ипотека, автокредит, кредитные карты, рефинансирование кредита.

Челябинское отделение № 8597 входит в состав «Уральского банка» с центральным офисом в г. Екатеринбурге, который обслуживает население и бизнес Свердловской, Челябинской, Курганской областей и Республики Башкортостан.

Наименование подразделения:	«Челябинское отделение № 8597 Сбербанка России»
Адрес:	454048, город Челябинск, г. Челябинск, улица Энтузиастов, дом №9 «А»
Телефон:	8(351)267-14-00, 8(800)555-55-50 «бесплатно в России»
Факс:	8(351)267-14-52
Руководитель:	Алексей Александров
Дата открытия:	2001 год
Обслуживание клиентов:	Режим работы: пн.-пт. с 09-00 час. до 19-00 час., сб. с 10-00 час. до 15-00 час., вс.-выходной
Услуги банка:	Потребительские кредиты, ипотека, автокредит, вклады, аренда сейфов, банкоматы, кредитная карта, расчетно-кассовое обслуживание, онлайн Сбербанк
Реквизиты «Челябинское отделение № 8597 Сбербанка России»:	<ul style="list-style-type: none"> • ПАО Сбербанк России: «Уральский банк» • Корреспондентский счет: № 30101810500000000674 в ГРКЦ ГУ Банка России по Свердловской области г. Екатеринбург • БИК: 046577674 • ИНН: 7707083893 • КПП: 667102008 • ОКПО: 09254104 • ОКВЭД: 65.12
E-Mail:	client_service@uralsbank.ru

Структура исследования: Наша работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка используемой литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВО ФРАНЦИИ

1.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Термин «управление персоналом» (personnel management) пришел в отечественную теорию и практику управления из западных источников. В советские времена такого понятия не было, а для описания деятельности руководителей и управленческих служб, направленной на работника, использовался термин «кадры»: работа с кадрами, правление кадрами и т.п. [1].

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) — специализированная функция в организациях, нацеленная на управление наёмным трудом[1], которой, как правило, наделено особое подразделение («отдел кадров», «служба управления персоналом», «департамент HR»). Иногда эта функция обозначается как управление человеческими ресурсами(англ. Human Resources Management, возникло в 1970-е годы в США) чтобы подчеркнуть её как одно из стратегических направлений в рамках ресурсного подхода к организации[2].

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые обязанности [3].

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 [2].

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) [38, с. 449].



Рисунок 1 — Модель системы управления персоналом [38, с. 449]:

Итак, макрофункции рассматриваемой системы это:

- 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 2) [7, с. 39].



Рисунок 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 3 [7, с. 40].



Рисунок 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 4 [7, с. 40].

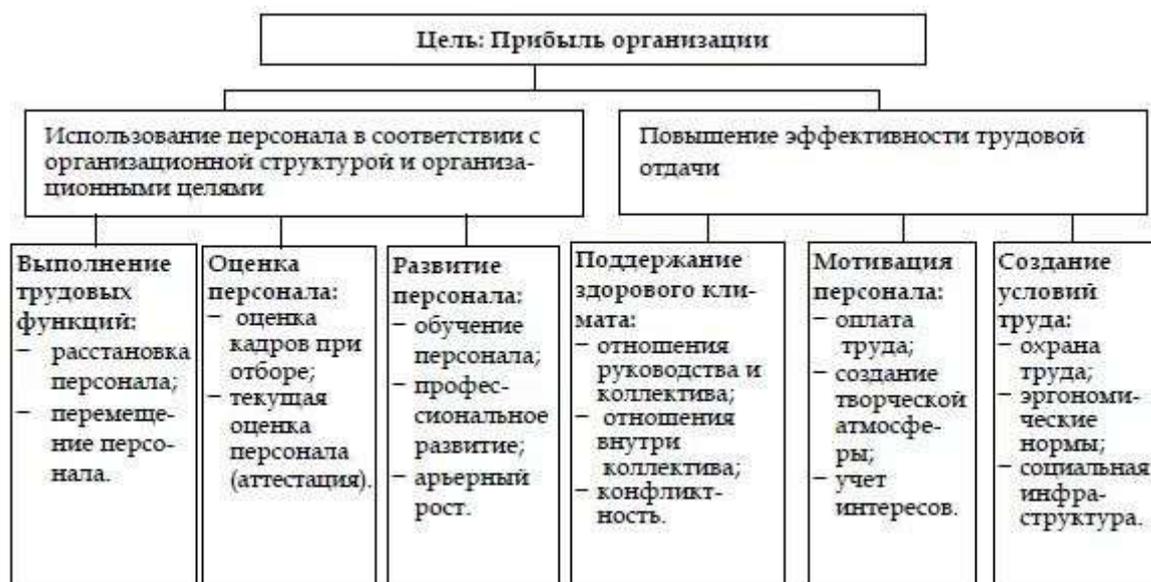


Рисунок 4 — Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

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 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.

Отметим, что в данном контексте вопрос создания функциональных подсистем определяется главным образом масштабами компании, объемами и уровнем дифференциации деятельности — чем меньше фирма по данным параметрам, тем менее целесообразна фрагментация системы управления [34, с. 105].



Рисунок 5 — Состав подсистем системы управления персоналом организации

Японская модель управления персоналом.

Существует много моделей управления. Часть из них базируется на приоритете человеческого фактора, и значительно отличаются одна от другой. Их главные отличия заключаются в трактовке основных существенных характеристик работников, мотивов их трудовой деятельности, социально-производственного поведения. Принимая во внимание огромный

экономический успех Японии и ту роль, которую она играет в современном мире, японская модель управления персоналом представляет наибольший интерес. Концептуальные основы традиционной японской системы управления персоналом уходят своими корнями в далекое прошлое, когда первичными ячейками общества были феодальные семьи-кланы (изэ). Глава клана - отец семейства обладал безраздельной властью над всеми его остальными членами, что обусловило особую прочность вертикальных личностных связей господства и подчинения и строгую дисциплину внутри этого образования. На главе клана лежала обязанность защищать его членов всеми возможными средствами, особенно перед лицом внешней опасности. Он отвечал и за обеспечение длительного существования клана [6, с. 7].

Наличие столь прочного института, каким вплоть до первых послевоенных лет являлась японская семья-клан, и всеобщее согласие с царившими там порядками позволила японским предпринимателям без особых трудов перенести изэ на предприятия. В производственной сфере принципы эти были интерпретированы следующим образом: предприятие - «родной дом», «единая семья», хозяин предприятия - «отец», наемный персонал - «дети» с вытекающими отсюда нормами поведения сторон. Клановые порядки породили и особые «семейные» формы организации труда, которые продемонстрировали исключительную живучесть. Живучести традиционной системы способствовали, среди прочего, жесткая регламентированность межличностных отношений в стране и групповая психология японцев. Характеризуя межличностные отношения можно сказать, что нравственные нормы, которые пропагандировались религией, защищались и воспитывались домостроевской системой воспитания, образованием, находили подтверждение в любом проявлении общественной жизни и мощную поддержку со стороны государства, глубоко внедрились в сознание народа. Эти нормы приняли вид нравственных и морально - этических законов, соблюдение которых не просто обязательно, но считается единственно приемлемой формой поведения индивида. Важное место среди

этих норм занимает принцип добра - благодеяния (он). «Онные» взаимоотношения возникают совершенно естественно, сами собой, помимо воли и усилий индивида в результате его принадлежности к какой-либо группе и предусматривают взаимность обязательств. Индивид, занимающий более высокую ступеньку в социальной иерархии, выступает в роли благодетеля, а стоящие ниже в ответ на оказываемые ему благодеяния должен выполнить определенные обязательства. Обязательства эти бывают двух видов: гиму - постоянный долг, существующий вне временных лимитов (уважение, верность, преданность и т.п.), и гири - конкретные обязательства перед благодетелем, которые должны быть выполнены в установленные сроки.

Уважительное отношение к обязательствам гиму и гири, вне всякого сомнения, является важным фактором сплочения японского общества как на макроуровне (общенациональный масштаб), так и на микроуровне (семья, школа, предприятие) [6, с. 14].

Не менее важным фактором сплочения служит групповая психология японцев. «Группизм» опирается на принцип ва («мир и гармония»), побуждающий к строгому соблюдению доброжелательных, корректно-вежливых отношений между членами группы. Приверженность этому принципу неразрывно связана и с такими обычными для японцев поведенческими установками, как сохранение верности целям группы, готовность поступиться собственной выгодой, ориентация на достижение компромисса, мягкое, но непреклонное отстаивание собственного достоинства. Прямое отношение к группизму имеет и тотальная вовлеченность членов группы в ее дела. Характеризуя суть этого явления, известный японский авторитет в области трудовых отношений, профессор Тадаси Ханами пишет: «Японское выражение маругакаэ (тотальная вовлеченность) дает всестороннее представление о характере взаимоотношений японских предпринимателей и наемных работников. Последние испытывают мощное побудительное стремление отождествлять себя с фирмой, носящей характер закрытой социальной группы, аналогичной

домашнему хозяйству, членами которой представлено право полного эмоционального участия в делах группы в качестве индивидуумов». Это - один из самых мощных стимулов трудовой мотивации [12, с. 58].

Надо, однако, четко сознавать, что такая вовлеченность наемного персонала - не самопроизвольный феномен. Она не зародилась сама по себе, а явилась естественным следствием практики «пожизненного найма», «оплаты по старшинству», а также пофирменной организацией профсоюзов, т.е. специфической триады организации управления человеческими ресурсами на крупных предприятиях. Первая составляющая триады - пожизненный наем (сюсин коё) - определяется следующим образом: «Строго говоря, термин «пожизненный наем» не совсем правилен. Более точным был бы термин «наем на период всей трудовой карьеры». В соответствии с системой пожизненного найма компания, берущая в штат работника, обязуется сделать все от нее зависящее, чтобы сохранить его у себя даже в период рецессий и обеспечить его непрерывную занятость вплоть до выхода на пенсию, исключая лишь экстраординарные обстоятельства. Это обязательство не фиксируется в трудовых договорах, а действует на основе молчаливого согласия работника и администрации» [3, с. 5].

Система «пожизненного найма» охватывает лишь постоянно занятых на крупных предприятиях работников-мужчин, т.е. лишь сравнительно небольшую часть работающих по найму. Характеристика второй составляющей вышеупомянутой триады - оплаты по старшинству (нэнко тингин): «Величина заработной платы устанавливается в зависимости от продолжительности стажа работы. Первоначальная оплата труда работника определяется его возрастом и уровнем образования. Как правило, оплата эта сравнительно невысока. Однако каждый год она повышается в соответствии с установленной шкалой. Этот процесс обычно продолжается до тех пор, пока возраст работника не достигнет примерно 55 лет» [3, с. 9].

Как видим, «оплата по старшинству» нерасторжимо связана с «пожизненным наймом»: работник может рассчитывать на получение

солидного оклада преимущественно при продолжительном стаже работы на одном и том же предприятии. Наконец, третья составляющая - пофирменные профсоюзы (кигё бэцу родокумиай). На долю таких профсоюзов, построенных не по производственно-отраслевому принципу, а по принципу «на каждом предприятии свой независимый профсоюз», приходится почти 95% профсоюзных организаций страны, и они объединяют в своих рядах 91,1% всех организованных трудящихся. Также характерной чертой японской модели является групповой метод принятия решений. Этот метод в Японии называется ритуалом «ринги». При организации работы по принятию важного решения все, кого оно может коснуться, участвуют в его подготовке.

В этой работе обычно участвуют от шестидесяти до восьмидесяти человек. Но предварительно создается группа из трех человек, которая должна выслушать и учесть мнение всех. Этот процесс длится долго и в любом случае до того момента, пока все без исключения ни придут к полному согласию. Японцы исходят из того, что понимание принятого решения и согласие с ним имеют большее значение, чем суть самого решения, поскольку различия в возможных вариантах весьма незначительны, что обусловлено общим согласием в рамках определенной сознательно формируемой системы коллективных ценностей и целевых установках [26, с. 73].

Также в японских фирмах разрабатываются специальные программы, по которым осуществляется обязательное и последовательное назначение каждого из руководителей на самые различные должности примерно одного управленческого уровня. Ставка делается, главным образом, на то, чтобы подготовить руководителей универсального типа, способных решать широкий круг проблем, с которыми сталкивается фирма. Попутно решается и другая немаловажная задача - создать систему неформальных связей между представителями различных подразделений. Каждый работник в обязательном порядке привлекается к выполнению самых разнообразных функций, его будут переводить в другие отделы фирмы, в филиалы, находящиеся в других городах и странах.

И последней из наиболее характерных черт японской модели управления является ориентация на качество. Она стала для японцев своеобразного рода одержимостью. Руководствуясь этой идеей, они добились за весьма короткий период самого высокого в мире качества по широкому кругу продукции. Но для этого необходимо было не только поставить перед собой задачу выйти со своим товаром на международный рынок и успешно конкурировать на нем, но и добиться реализации самого трудного - организовать конкретную работу по повышению качества в общенациональном масштабе. Японцы исходят из того, что исправлять дефекты всегда дороже, чем предупреждать появление дефектов.

Отсюда главное острие концепции качества направлено на предотвращение дефектов, не допустить их в ходе производственного процесса. Здесь огромная роль отводилась рабочим, которые сами контролируют качество производимой ими продукции и несут за это всю полноту ответственности. Уникальным механизмом воплощения этой концепции в жизнь являются так называемые кружки качества, в которые вовлечены практически все рабочие предприятия. Целью «кружков» является самостоятельная постановка и решение задач повышения качества продукции и совершенствования технологии производства, развитие изобретательства, совершенствование кооперации труда, рост производительности. «Кружок», в котором предлагается участвовать как постоянным работникам, так и временным, возглавляет мастер. Его задачей является изучение различных производственных проблем, непосредственно касающихся данного участка. Обычно группа проводит одно-двухчасовое совещание раз в неделю для обсуждения конкретного проекта или какой-либо конкретной проблемы [3, с. 14].

Японцы организовали эту работу на самой серьезной и всесторонней основе. Их главные подходы базировались на том, что руководство должно создать для работы «кружков» благоприятные условия; деятельность «кружков» планируется таким образом, чтобы положительное отношение к

ним становилось естественным результатом участия в их деятельности. Цель кружков качества далеко выходит за рамки чисто экономической. Она состоит также и в том, чтобы решить еще одну задачу, может быть гораздо более важную социально-психологическую задачу - дать возможность каждому рабочему укрепить чувство сопричастности и заинтересованности в общем деле, повысить трудовую мотивацию, расширить горизонт деятельности и быть не только рабочим, но и до известной степени плановиком, инженером и даже собственником и органической частью фирмы. Выше были кратко обрисованы самые крупные и, как представляется, наиболее универсальные блоки системы управления персоналом в Японии [33].

Кроме того, исследователи японского менеджмента выделяют и другие черты. Многие из них носят производственный или уточняющий характер, и высвечивают узкие специфические направления работы с персоналом. Однако сами японцы, по-видимому неслучайно, особое внимание придают деталям, мелочам, видя в них то важное, без чего и вся система перестает эффективно работать. К числу таких «деталей» следует отнести: преданность работников и их отождествление себя с корпорацией; создание обстановки доверительности; постоянное присутствие руководства на производстве; система интенсивного общения как на работе, так и за ее пределами; совместное владение информацией; высокая трудовая мораль; соблюдение «пяти С» - пяти принципов работы: Сейри (организованность), Сейтон (опрятность), Сейсо (чистота), Сейкецу (чистоплотность) и Ситсуке (дисциплина); развитая система социальных льгот и услуг, оказываемых фирмой своим работникам [10, с. 134].

Подводя итог, можно сказать, что возможности японской системы управления персоналом обусловлены постоянной ротацией, которая способствует пониманию работниками взаимосвязей процессов на предприятии и своего места и роли в них; ежегодным планированием и оценкой результатов деятельности совместно руководителем и подчиненным,

что позволяет формировать единое представление о целях предприятия и повышать эффективность производственного взаимодействия.

Сравнение американской и японской модели управления.

Американскую модель управления персоналом нет необходимости описывать подробно. Американская модель управления персоналом является исторически более ранней и поэтому наиболее известной, и распространенной не только в США, но и других странах мира. Нет смысла специально концентрировать на ней внимание еще и потому, что, как утверждают японцы, американский и японский менеджмент на 90% является общим, или одинаковым, поскольку современные японские методы управления заимствованы, главным образом, у американцев. Японцы потому и стяжали славу «гениальных учеников» и «непревзойденных имитаторов», что образец, который они берут у других, они так вживляют в реальный национально-культурный организм, что он становится лучше оригинала. Сделанные усовершенствования на первый взгляд кажутся несущественными, а то и просто нелогичными и противоречащими правилам максимизации прибыли. И, тем не менее, усовершенствованные элементы работают весьма успешно [11, с. 67].

Если внимательно рассмотреть типичные элементы управления, применяемые в США и Японии, то можно заметить в них существенную разницу и даже противоположную направленность. Сравнение следует начать с такого элемента, как «отношение к человеческому фактору». Японский менеджмент и формально, и неформально признал необходимость уделять человеческому фактору, работника повышенное внимание и создавать все условия, чтобы человек работал с сознанием собственного достоинства и получал от работы удовлетворение. Управляющие в Японии быстрее усвоили, что на современном этапе развития производства получать стабильно высокие прибыли можно только тогда, когда решаешь социальные вопросы на столь же высоком уровне, когда наемный работник наиболее полно развивает и реализует свой человеческий потенциал. И надо сказать, что в практическом

плане они сделали в этом направлении, пожалуй, больше, чем кто-либо в мире. Как утверждают американские исследователи, в США традиционно упор делался на развитие техники, автоматизации и методов управления, а человеческий фактор оставался на втором плане как необходимое и неизбежное приложение. Ежегодно на исследование проблем, связанных с научно-техническим прогрессом, с развитием материально-вещественных факторов производства и на естественные науки выделяются сотни миллиардов долларов. Выделяются средства и на серьезные экономические исследования. Но со средствами на научное осмысление места человека в производстве, на совершенствование управления персоналом и улучшение организации трудовой деятельности людей в рабочих коллективах дела обстоят значительно скромнее [30, с. 132].

Американцы сейчас все больше начинают осознавать, что главная причина возможного успеха в соревновании с ними - это перемещение человека в центр внимания и эффективное управление персоналом. Они уже успели доказать, что могут ставить перед собой большие задачи и довольно быстро их решать. Однако, как заметил один японский специалист: «Американцы проснулись, но еще не встали с постели» [27, с. 47].

Проведем сопоставление подходов к управлению персоналом в США и Японии и представим в виде таблицы (см. приложение А). Конечно, данные приведенные в таблице не позволяют раскрыть все тонкости различий, они лишь обозначены как таковые. При этом также не следует определить, например, японскую модель как заведомо положительную и потому безоговорочно приемлемую, а американскую как соответственно отрицательную и неприемлемую. Однако, заметим, что каждая из этих моделей дала и дает должный эффект, если применяется в подходящее время, в подходящем месте, в подходящих условиях и компетентными людьми. Например, абсолютно не все американские компании применяют в управлении персоналом американскую модель. Есть много предприятий,

которые применяют лишь отдельные ее элементы или применяют японскую модель или какую-либо модификацию этих моделей.

Модифицированные системы управления персоналом.

Было бы большой ошибкой, если бы рассматривали японскую и американскую модели как раз и навсегда сформировавшиеся и не терпящие внедрения в свою конструкцию новых более адекватных потребностям времени элементов. Специалисты, занимающиеся управлением, уже достаточно хорошо изучили как американскую, так и японскую модели, выявили их положительные и отрицательные стороны. Многие западные специалисты не без оснований полагают, что объективные изменения, в технико-технологическом базисе производства, а также в социально-экономической организации общества, требуют существенных изменений и в системе управления персоналом [26, с. 73].

При этом американская модель, которая до последнего времени являлась доминирующей на Западе, постепенно эволюционирует за счет включения в нее, с одной стороны, наиболее подходящих для Запада элементов японской модели, а с другой стороны, своих собственных прогрессивных разработок. Япония как уже состоявшийся и реально осязаемый конкурент заставила американцев критично осмыслить свой традиционный опыт и по-новому взглянуть на свой же, но не прививший широко опыт, тот самый опыт, который в основной мере взят на вооружение японцами и ставшим для них родным, но все еще остающийся чужим в родных стенах. В этой связи весьма любопытны наблюдения и выводы, которые сделали американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, на основе детального обследования, проведенного американской консультативной фирмой по управлению по 62-м крупным американским корпорациям, которые по самым строгим критериям можно отнести к ряду образцовых [22, с. 17].

По мнению авторов, можно совершенно четко выделить восемь характерных принципов эффективного управления, которыми обладают образцовые американские компании, а огромное большинство остальных

фирм соответственно не обладает:) ориентация на действие, на реальные шаги для достижения успеха; предрасположенность к свершениям и нововведениям, сохранение «быстроты ног»;) постоянно находиться лицом к потребителю, удовлетворять его нужды и предвосхищать его желания, учиться у потребителей и черпать у них идеи;) поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;) рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;) связь с жизнью, ценностное руководство;) приверженность своему делу, ограничение своей деятельности лишь тем, чем владеешь лучше всего;) простая форма и скромный штат управления;) свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование фанатичной централизации в управлении в том, что касается немногих коренных ценностей, и максимальной автономии вплоть до цехов и рабочих групп. Эти принципы вместе с разработанной этими же авторами управленческой схемой «семи С» (семь взаимосвязанных переменных блоков - Совместные ценности, Структура, Стратегия, Сумма навыков, Состав работников, Стиль управления, Системы и процедуры), обеспечивающие эффективность управления фирмой, стали, по существу, заповедями преуспевающего предпринимателя. В них в сжатой форме раскрыта и стратегия, и тактика управления образцовой фирмой. Сегодня эта модель широко известна в мире не только среди теоретиков менеджмента, но и среди практиков [26, с. 73].

Модифицированные модели, сформировавшиеся на американской основе и в американских условиях, но содержащие много характерных признаков японского менеджмента, стали называться система управления типа «Z», а соответствующая им система принципов - теорией «Z». Эти термины ввел в научный и практический оборот Уильям Г. Оучи, опубликовавший свою книгу «Теория Z», в которой он постарался убедить в благотворности симбиоза американской и японской моделей и необходимости всячески поддержать и стимулировать эту тенденцию развития системы управления персоналом в США. Особый интерес для нас представляет модель,

разработанная и уже в течении многих лет применяемая американской корпорацией «Ай-Би-Эм». И дело тут не только в том, что «Ай-Би-Эм» в максимальной степени использует то, что составляет арсенал теории «Z» и японской системы управления, но и в том, что в модели «Ай-Би-Эм» содержится и успешно реализуется множество оригинальных элементов делающих эту корпорацию совершенно непохожей на западные и японские компании. «Ай-Би-Эм» во многом не вписывается в каноны рационального менеджмента и тем не менее на протяжении многих лет стабильно добивается весьма вдохновляющих результатов [23, с. 187].

Сущность модели управления, применяемой на «Ай-Би-Эм», составляют 20 принципов («Принципы I»), которые делятся на две относительно равные части. Первая часть в максимальной мере тяготеет к «теории Z» и включает следующие 10 принципов:) сильные убеждения, ведущие к установлению общих целей и глубоко разделяемые как руководителями, так и рядовыми работниками;) разделяемые работниками этические ценности;) политика полной занятости («пожизненный наем»);) обогащение работ, повышение разнообразия труда;) личное стимулирование труда;) планирование и обеспечение неспециализированной карьеры;) личное участие в принятии решений;) преобладание неявного контроля, т.е. на основе количественных показателей и рационального мышления;) возвращение и развитие сильной корпоративной культуры;) холистический подход к работнику; признание приоритетности удовлетворения потребностей работников. Вторая группа принципов, применяется исключительно на «Ай-Би-Эм» и направлена на поощрение анархии индивидуализма как способа противостоять возникающим бюрократическим тенденциям и патернализму.

В эту группу вошли следующие 10 «передовых принципов»:) сильная (официально провозглашенная и постоянно поддерживаемая) вера в индивидуализм («уважение к человеку превыше всего»);) кадровая политика, позволяющая реализовать эту веру на практике;) единый статус для всех работников, одинаковые демократические условия, при которых отношения

между работниками не могут основываться на подавлении одного человека другим;) привлечение на работу специалистов высочайшей квалификации;) расширенная профессиональная подготовка всех работников, и особенно высших управляющих;) максимальное делегирование полномочий и ответственности на самые низкие уровни исполнителей;) намеренное ограничение деятельности линейных руководителей (с целью изъять у них административные полномочия и передать их вниз с тем, чтобы они руководили не авторитетом должности, авторитетом неформального лидера);) поощрения несогласия и расхождения во взглядах;) поощрение широких горизонтальных связей;) институционализация изменений. Постоянное проведение изменений, диктуемых жизнью и позволяющих бороться с закостенелостью и бюрократизмом. Изменение управленческих структур, придание им гибкости, подвижности и форм, адекватных изменениям внешних условий [44].

Таким образом, приведенные выше принципы, позволяют судить о сущности и движущихся пружинах системы управления, а также получить представление о возможном и весьма вероятном направлении развития как зарубежной, так и отечественной практики управления персоналом предприятия и организации.

1.2. ОСОБЕННОСТИ ФРАНЦУЗСКОГО ОПЫТА РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основоположником французской модели менеджмента с полным основанием можно считать выдающегося ученого, блестящего инженера-практика и организатора промышленности Анри Файоля (1841-1925). Его исследования явились важным вкладом в теорию классического менеджмента и стали хорошей базой становления национального менеджмента.

Роль социальных отношений во Франции стала повышаться в связи с ростом проблемы занятости. Трудовые же отношения (*relations professionnelles*) всегда касались споров, проблем проведения переговоров, формирования различного рода организаций рабочих и служащих, и выработки правил их деятельности. По существу, центр интересов трудовых отношений во Франции расположен между интересами государства и предприятия, между аппаратом управления промышленности и работниками, занятыми в конкретном производстве [31].

В трудовом коллективе французского предприятия контроль за повседневным менеджментом осуществляет Совет по менеджменту (*management board*). Его деятельность регулируется Наблюдательным советом (*Conseil de surveillance*). Такого рода двухъярусная структура характерна для народных компаний с ограниченной ответственностью (*public limited company*). В традиционных же структурах имеется только Совет директоров (*Board of Directors*). Характерно, что такая двухъярусная структура, смоделированная на базе трудового законодательства Германии, была утверждена на советах акционеров во Франции в 1966 году. Она дает возможность представителям исполнительной власти, которые не владеют акциями, выполнять свои управленческие функции, а также надзорные функции над владельцами акций. Пока эту концепцию регулирования трудовых отношений использует приблизительно 1% всех публичных компаний с ограниченной ответственностью [38].

Трудовые отношения Франции предусматривают и наличие наблюдателя (*agent de maitrise*), который отнесен к категории служащих, несущих ответственность за списочный состав работников компании (*statistical nomenclatures*) и за коллективные соглашения.

Эта категория работников занимает нишу между рабочими и персоналом, осуществляющим менеджмент производства. Большое значение для реализации трудовых отношений во Франции имеет Совет директоров (*conseil d'administration*), который присутствует как в традиционных компаниях, так и в народных компаниях с ограниченной ответственностью. Его члены назначаются советом акционеров компании, а их властные полномочия носят частично эксклюзивный характер и отчасти определяются председателем собрания акционеров (*chairperson*). Директорат, как правило, представлен владельцами акций предприятия. Законодательство допускает и возможность включения представителей рабочих в Совет директоров, однако, на практике эта возможность почти не используется [44].

Легитимность представителей рабочих и служащих, и их организаций устанавливает Закон о труде (*Droit du travail*) от 4 августа 1982 года. Благодаря ему работники получили право на самовыражение, т.е. санкционированную возможность высказывать непосредственно администрации свое мнение по поводу содержания и организации работы, по производственным вопросам, предлагать меры по улучшению условий труда.

Высшей инстанцией для судебного разрешения вопросов, возникающих в сфере служебных и трудовых отношений Франции, является Высший административный суд (*Conseil d'etat*). Он же является и высшим консультативным органом правительства страны при принятии административных решений.

В качестве административного суда он рассматривает и выносит решения по всем легальным административным актам. Он разрешает споры, возникающие в процессе трудовых отношений между государством и государственными авторитетами, с одной стороны, и служащими или их

организациями, с другой. Выступая в качестве консультативного органа, его эксперты дают разъяснение по всем законодательным актам правительства.

Условия труда и заработная плата.

«Франция - это очень социальная страна», как грустно заметил один из директоров, и это налагает очень серьезные обязательства на руководителей по соблюдению интересов и прав его работников. Так, например, уволить человека по инициативе руководства практически невозможно; в этом случае предприятие обязано выплачивать уволенному бывшему сотруднику его среднюю заработную плату за последний год работы в течение 24 месяцев с момента увольнения, или до тех пор, пока он найдет себе новую работу. Т.е. уволенный работник в течение 2-х лет может «сидеть на шее» у своего бывшего предприятия!

За соблюдением политических и гражданских прав работников следят также профсоюзы, которые традиционно сильны во Франции. Также на каждом предприятии действует так называемый «комитет предприятия», который помогает находить общий язык между работниками и собственниками-руководителями при решении спорных вопросов. Поэтому на французских предприятиях очень низкая текучесть среди работников, а руководителям приходится быть максимально гибкими в управлении [28].

Наиболее часто используемый способ увязать интересы работника и собственника - это привлечение работников к участию в прибыли. Такое понятие, как переменная заработная плата, на французских предприятиях практически отсутствует. Работник получает четко оговоренные деньги за четкое выполнение своих обязанностей. Единственная премия выдается в конце года из прибыли, полученной предприятием в течение всего года.

Францию можно считать страной, скорее с умеренной женственной культурой, так как больше ценится внимательное, чуткое, нежели агрессивное поведение, как мужчин, так и женщин. Компромисс и переговоры лучше

всякой «доброй схватки» характеризует предпочтительные методы разрешения конфликтов [1].

Французские управленцы расценивают свою деятельность как интеллектуальный вызов, требующий применения индивидуальных умственных способностей. Для понимания роли и статуса менеджера полезно иметь представление о системе подготовки управленческих кадров во Франции, которая помимо университетов осуществляется в высших профессиональных школах, в школах управления и администрирования. Эти школы имеют очень высокую репутацию и ориентируются в первую очередь на профессиональную подготовку государственных служащих. IAE- это государственные учреждения, и обучение здесь полностью регламентировано Министерством национального образования. Многие менеджеры высшего и среднего звена - выпускники Национальной школы администрирования (ENA), из которой вышло не одно поколение государственных чиновников и руководителей экономики и торговли. Поработав на государственной службе, выпускники ENA часто переходят на работу в государственные или частные компании [3].

Интересно отметить, что для французского слова «cadre» нет точного английского эквивалента (во всяком случае, manager не является таковым), зато есть вполне подходящий русский эквивалент - «кадры», «управленческие кадры». Хорошо обученные, четко выражающие свои мысли, имеющие отличную подготовку в области количественных методов, французские управленцы (управленческие кадры) образуют обособленную социальную группу, чему всячески способствуют высшие профессиональные школы администрирования и управления, поддерживающие связи с выпускниками и культивирующие их элитарность. Сами выпускники известных университетов и высших профессиональных школ создают разного рода сообщества и объединения, которые играют влиятельную роль во французской политике и бизнесе. Кроме того, особое внимание уделяется жесткой системе отбора кандидатов на обучение, особенно в высших профессиональных школах.

Чтобы выдержать высокий конкурс на поступление, выпускники средних школ еще год или два интенсивно занимаются на подготовительных курсах с сильным математическим уклоном, развивающих способности к абстрактному мышлению, в то время как для поступления в университет этого обычно не требуется. Считается, что кого учить - даже важнее, нежели чему учить. [2]

«Франция - это очень социальная страна», как грустно заметил один из директоров, и это налагает очень серьезные обязательства на руководителей по соблюдению интересов и прав его работников. Так, например, уволить человека по инициативе руководства практически невозможно; в этом случае предприятие обязано выплачивать уволенному бывшему сотруднику его среднюю заработную плату за последний год работы в течение 24 месяцев с момента увольнения, или до тех пор, пока он найдет себе новую работу. Т.е. уволенный работник в течение 2-х лет может «сидеть на шее» у своего бывшего предприятия [1].

За соблюдением политических и гражданских прав работников следят также профсоюзы, которые традиционно сильны во Франции. Также на каждом предприятии действует так называемый «комитет предприятия», который помогает находить общий язык между работниками и собственниками-руководителями при решении спорных вопросов.

Поэтому на французских предприятиях очень низкая текучесть среди работников, а руководителям приходится быть максимально гибкими в управлении.

Наиболее часто используемый способ увязать интересы работника и собственника - это привлечение работников к участию в прибыли. Такое понятие, как переменная заработная плата, на французских предприятиях практически отсутствует. Работник получает четко оговоренные деньги за четкое выполнение своих обязанностей. Единственная премия выдается в конце года из прибыли, полученной предприятием в течение всего года. [4]

Директор по персоналу есть на каждом французском предприятии. Основное отличие «их» директоров по персоналу от «наших» в том, что в

работе их директоров по персоналу львиное место занимает решение социальных вопросов, а также управление заработной платой и различными компенсациями. То есть, если на большинстве российских предприятий определение размера заработной платы находится в компетенции, например, отдела труда и зарплаты, который находится под управлением финансового директора, то на французских предприятиях за эти вопросы отвечает директор по персоналу. Поэтому, кстати, требования к образованию Директора по персоналу достаточно гибкие, то есть он не должен иметь обязательного психологического образования [50].

Управление во Франции - это четко разработанная система с индивидуальным подходом к каждому работнику. Так как производственный процесс на французских предприятиях налажен с точностью почти часовой, то и требования к рабочему месту, а также к работникам, их компетенциям и функциям полностью определены и прописаны, а деятельность работников четко регламентирована.

Поэтому и при подборе персонала работник всегда знает, что от него потребуют и что он получит; существуют четко обозначенные направления при найме: *on demande* (что хочет работодатель), *on dinne* (что дадут работнику, каковы условия его труда), *on exige* (что будут требовать с работника).

Так как текучесть персонала во Франции гораздо меньше российской, то и на работу принимаются главным образом выпускники школ, которых предприятие потом «дорастивает» до необходимого профессионального и должностного уровня.

По закону любая французская организация с числом служащих более 10 человек обязана тратить не менее 1,6 процента фонда заработной платы на повышение квалификации работников различного уровня. Если эти средства не использованы по прямому назначению, то их изымают в государственный бюджет. Причем обучение должно проводиться в рабочее время, и время, затраченное работниками на обучение, оплачивается им как рабочее.

Именно поэтому программы переобучения имеют сильную государственную финансовую поддержку, и крупные компании, в которых занято свыше двух тысяч служащих, могут тратить на цели переобучения и повышения квалификации более 3 процентов фонда заработной платы.

Привлечение сторонних организаций к процессу управления персоналом широко распространено во Франции. Это вызвано следующими причинами: для французского руководителя гораздо проще привлечь к совместному проекту, например, по обучению или переквалификации работников, аутсорсинговую организацию, чем брать работника на постоянное место работы, и после окончания проекта не знать, что с этим работником делать (так как уволить его - себе дороже!) [46].

Поэтому, на французских предприятиях менеджеров по персоналу в российском понимании этой должности нет. Все работы по оценке или обучению персонала передаются на исполнение (аутсорсинг) сторонним организациям.

Также во Франции прием на работу членов семьи и родственников считается кумовством и потому осуждается. С этой точки зрения можно говорить о культуре универсальных истин, в которой задачи превалируют над взаимоотношениями. С другой стороны, в государственной и деловой жизни Франции важную роль играют сообщества и сети выпускников университетов и высших профессиональных школ. Люди, занимающие высокие посты и должности, как правило, относятся к этим элитным группам выпускников, которые сохраняют связи после окончания учебных заведений. Такие личные связи играют важную роль в деловых отношениях. Неформальные связи имеют большое значение во французской управленческой практике. Очень важно при характеристике людей, что «они имеют связи и контакты» [13].

По сравнению с немецкой и американской, французская деловая культура является высоко контекстуальной и полихронной. Это значит, что информация не распространяется свободно, подчиненные часто не

располагают информацией непосредственно от своих руководителей. Французы склонны выполнять несколько дел в одно и то же время.

Таким образом, управление персоналом во Франции имеет свои особенности, которые обусловлены историческим, социальным развитием французского общества, а также уровнем развития технологий и производства. Безусловно, применить французскую идеологию и подходы к управлению персоналом на российской почве в полном объеме, невозможно, однако знание этих особенностей может предложить заинтересованным сторонам новый взгляд на привычные проблемы [35].

В рамках европейской модели социальных отношений Франция занимает особое место. В то время как в Европе регулирование социальных отношений основывается на равноправном социальном диалоге между работодателями, работниками и государством. Франция - страна, в которой социальный диалог менее всего равноправен. Представительные организации работодателей и работников являются одними из самых слабых в Европе. Государство часто играет определяющую роль.

1.3. СИСТЕМА КРІ КАК ВЕДУЩЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО И ФРАНЦУЗСКОГО ОПЫТА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Система (др.-греч. σύνθεσις «целое, составленное из частей; соединение») — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство[1].

Ключевой показатель эффективности (КРІ) – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели.

КРІ является одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании.

Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность управлять процессом и вносить в него изменения, а также ставить цели перед персоналом и мотивировать сотрудников фирмы к достижению поставленных целей [38].

Для чего нужен КРІ

В задачи КРІ входит стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение запланированных результатов.

Виды КРІ

Выделяют несколько видов КРІ в связи со следующими результатами деятельности:

- статья затрат – объем затраченных ресурсов в стоимостном выражении;
- статья производительности – процент загрузки задействованных мощностей;
- статья эффективности – показатели, характеризующие отношение одного показателя к другому (например, отношение выручки к затратам);
- статья итогов – количественное выражение результата деятельности компании.

Также ключевые показатели эффективности можно разделить на два вида – оперативные и стратегические.

Оперативные показатели используются в текущей деятельности предприятия и его подразделений. Оперативные показатели позволяют компании ставить цели и задачи в зависимости от изменяющихся условий.

К оперативным показателям можно отнести показатели, характеризующие эффективность организации производства, объемы поставки сырья, качества изготавливаемой продукции.

Стратегические показатели отражают результат деятельности предприятия за текущий период [46].

К стратегическим показателям можно отнести показатели эффективности деятельности предприятия (например, рентабельность).

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

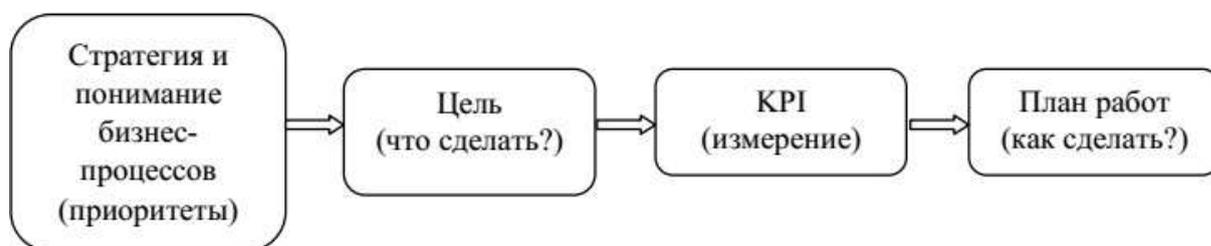


Рисунок 6 — KPI в структуре бизнес-процессов организации

В управлении персоналом организации система КРІ используется как инструмент определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения сотрудников, т.е. КРІ 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 [61].

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 КРІ 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, МВО). МВО 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 КРІ — сбалансированность и взаимосвязанность.

Достижение целевых значений КРІ 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. КРІ должны стимулировать повышение мотивации сотрудников. Компания может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, формируя КРІ 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 7): константную, переменную части, а также нерегулярные премии [19, с. 10].



Рисунок 7 — Структура формирования мотивации на базе КРІ

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 [19].

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 КРІ. Переменная часть включает в себя: ежемесячные премии, ежеквартальные премии, полугодовые и годовые премии, которые определяются и выплачиваются в соответствующем им периоде.

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



Рисунок 8 — Стандартная формула премирования

Условия премирования должны учитывать особенности достижения каждого из КРІ и отражать требования к сотруднику по его достижению. 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 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 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 КРІ признана одним из наиболее действенных.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

В главе **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВО ФРАНЦИИ**, в первом параграфе характеристика зарубежного опыта системы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента нами было выявлено, что: **управление персоналом** – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые обязанности (Фредерик Тейлор); **система управления персоналом** — это комплекс приемов, методов, технологий организации работы с персоналом (Анри Файоль).

Мы охарактеризовали цели и функции управления персоналом. В ходе анализа существующей литературы мы проанализировали зарубежный опыт в системе управления персоналом и выявили основные особенности японской системы: система пожизненного найма, система должностей, оплата труда в Японии, система непрерывного обучения, система мотивации.

Также нами выявлены особенности американской системы управления персоналом: четкая структура управления и контроля, индивидуальный процесс принятия тех или иных решений, руководство, ориентированное строго на индивидуума, делегирование (одна из самых распространенных моделей), формальные отношения с подчиненными, продвижения и оценка, которые основаны на индивидуальных результатах, низкие гарантии для сотрудников.

Во втором параграфе первой главы - особенности французского опыта управления персоналом в организации, мы рассмотрели следующие компоненты: это привлечение работников к участию в прибыли; действие так называемый "комитет предприятия", который помогает находить общий язык между работниками и собственниками-руководителями при решении спорных вопросов; четко разработанная система с индивидуальным подходом к каждому работнику; все работы по оценке или обучению персонала

передаются на исполнение (аутсорсинг) сторонним организациям; прием на работу членов семьи и родственников считается кумовством и потому осуждается.

По сравнению с немецкой и американской, французская деловая культура является высоко контекстуальной и полихронной. Это значит, что информация не распространяется свободно, подчиненные часто не располагают информацией непосредственно от своих руководителей. Французы склонны выполнять несколько дел в одно и то же время.

Анализируя японскую, американскую и французскую системы управления персоналом мы выяснили, что их связывает широко распространенная особенно в организациях Франции система КРІ, сущность которой мы попытались раскрыть в третьем параграфе первой главы нашего исследования.

Ключевой показатель эффективности (КРІ) – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) – это методика, разработанная для оценки производительности организации, отдельно взятых ее частей или даже одного сотрудника за заданный период.

Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность управлять процессом и вносить в него изменения, а также ставить цели перед персоналом и мотивировать сотрудников фирмы к достижению поставленных целей.

В задачи КРІ входит стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение запланированных результатов.

Опыт реализации системы **КРІ** мы рассмотрели во второй главе на примере ПАО «Сбербанк России».

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПРИМЕНЕНИЮ ЗАРУБЕЖНОГО И ФРАНЦУСКОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КРІ В ПАО

«СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО

«СБЕРБАНК РОССИИ»

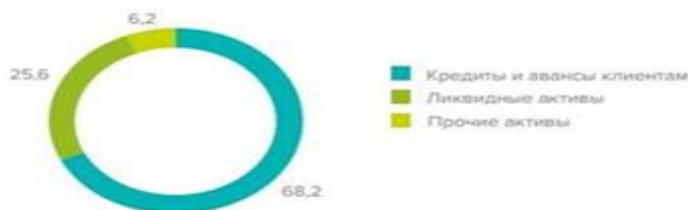
Группа Сбербанк — это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. Банк обслуживает 151 млн. клиентов, из которых 134,7 млн. в России. На долю Сбербанка приходится 28,9% совокупных активов российской банковской системы. На российском рынке Сбербанк бренд прочно ассоциируется 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 2017–2021 гг. представлены в таблице 1 (Приложение 1), рассмотрим более подробно их текущее состояние.

В 2021 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 2021 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 10).

Структура активов Группы Сбербанк в 2021 году, %



Структура активов Группы Сбербанк в 2020 году, %

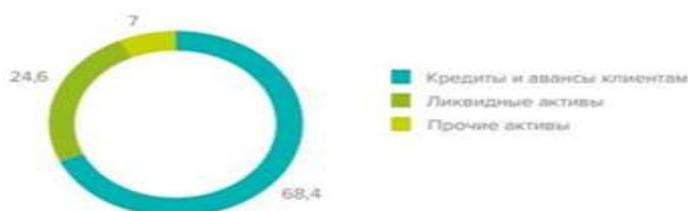


Рисунок 10 — Структура активов ПАО «Сбербанк России»

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 2021 году. Их доля в общем кредитном портфеле в 2021 году по сравнению с 2020 годом несколько снизилась и составила 71,2%(2020: 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 1.

Таблица 1 — Структура кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России»

	2020 год		2021 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 вычета резервов	18 664,7	100	19 891,2	100,0

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 2021 году. В 2021 году доля жилищного кредитования несколько повысилась и продолжила занимать наибольшую долю в розничном портфеле – 55,8% против 54,7% в 2020 году. Доля Сбербанка 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 2021 году.

Уровень покрытия резервами кредитного портфеля до вычета резервов по итогам 2021 года составлял 7,1%, фактически оставшись на уровне конца 2020 года (7,0%). За 2021 год доля неработающих кредитов с просроченными платежами по процентам и/или основному долгу более чем на 90 дней снизилась с 4,4% до 4,2%. При этом покрытие резервами неработающих кредитов в 2021 году увеличилось до 1,7 раз относительно 1,6 раз на конец 2020 года.

В структуре обязательств Банка преобладают средства физических лиц и корпоративных клиентов, общая сумма которых в конце 2021 года составила 19,8 трлн. руб., или 83,7% обязательств. В целом обязательства Банка выросли в 2021 году на 5,0% до 23,7 трлн. руб.

Объем средств физических лиц и корпоративных клиентов в 2021 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 2021 году в общей структуре обязательств Банка доля средств физических лиц несколько выросла по сравнению с 2020 годом и составила 56,7% (2020 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).

Таблица 2 – Структура привлеченных средств клиентов ПАО
«Сбербанк «России»

	2020 год		2021 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 2021 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 2021 год на 14,7% относительно 2020 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 2021 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 2021 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 2020 года. При этом процентные расходы по средствам физических лиц показали снижение в 2021 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 2021 год составила 6,0%, что на 0,3 п.п. превышает значение чистой процентной маржи за 2020 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 2021 году на 0,3 п.п. с 10,0% в 2020 году до 9,7% в 2021 году, стоимость заемных средств – на 0,6 п.п. с 4,7% в 2020 году до 4,1% в 2021 году.

В 2021 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 2021 году составил 8,0%.

В 2021 году расходы на формирование резервов под обесценение кредитного портфеля снизились на 16,1% с 342,4 млрд. руб. в 2020 году до 287,2 млрд. руб. в 2021. 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 2021 года со 177 б.п. в 2020 году до 151 б.п. в 2021 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 2021 году 57,0 млрд. руб. В 2020 году были зафиксированы прочие чистые операционные расходы, которые составили 14,4 млрд. руб. На рост прочих операционных доходов в 2021 году повлияло существенное увеличение доходов от операций с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты. Кроме того, в 2020 году прочие чистые операционные расходы включали отрицательный эффект переоценки офисной недвижимости в размере 25 млрд. руб.

В 2021 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 2021 году по сравнению с 2020 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 2021 года по сравнению с 39,7% по итогам 2020 года (снижение на 4.5п.п.). Снижение данного показателя вызвано, в основном, ростом операционных доходов.

Чистая прибыль ПАО «Сбербанк России» по международным стандартам финансовой отчетности за 2021 год увеличилась до 748,7 млрд. руб., что на 38,2% превышает значение показателя в 2020 году.

Операционный доход Банка до вычета резервов под обесценение в 2021 году увеличился на 12,1% — до 1 903,3 млрд. рублей — как вследствие повышения уровня чистого процентного дохода, так и чистого комиссионного дохода. В 2021 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 2020 году. Операционные расходы в 2021 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%.

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 2021 года фактическая численность сотрудников Банка составила 310,3 тыс. человек (таблица 3).

Таблица 3 — Динамика численности персонала Группы Сбербанк, чел.

	2014 год	2015 год	2020 год	2021 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 11.

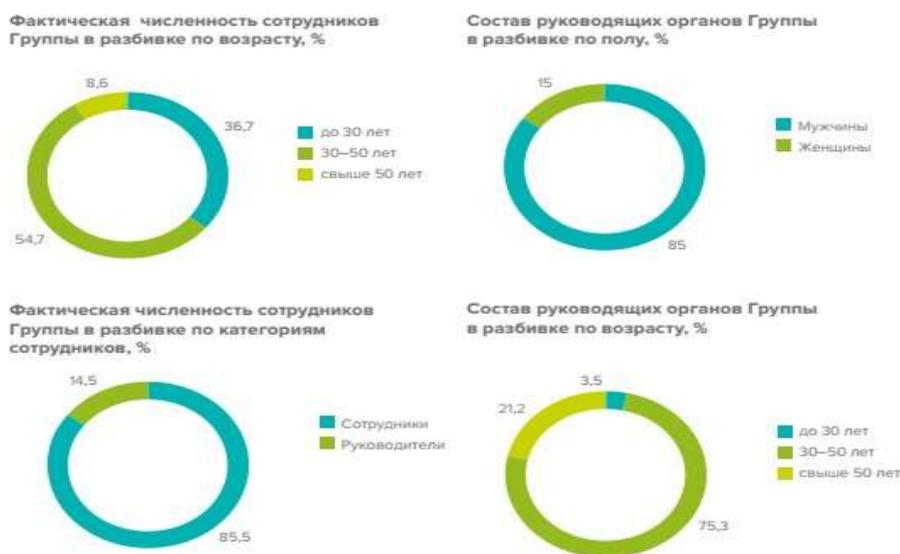


Рисунок 11— Структура персонала ПАО «Сбербанк России»

Всего в 2021 году ПАО Сбербанк России трудоустроило 66 тыс. новых сотрудников. На фоне оживления российской экономики показатель текучести кадров в 2021 году вырос на 0,8 п. п. и составил 14,3% (рисунок 12). Отметим, что показатель текучести персонала сохраняется на уровне среднего по финансовому сектору России.

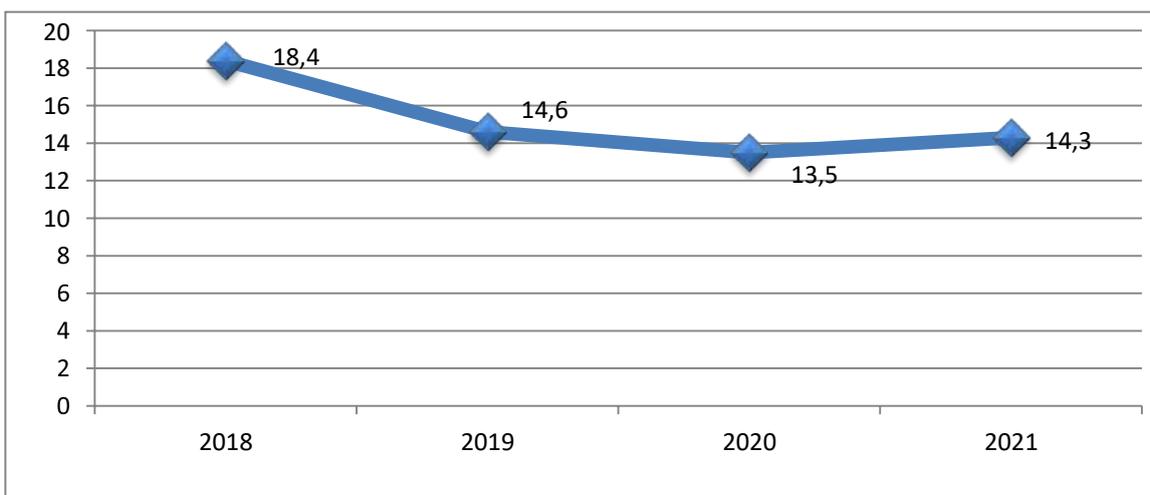


Рисунок 12 — Динамика показателя текучести кадров ПАО «Сбербанк России», %

Рассматривая особенности управления персоналом ПАО «Сбербанка России», можно отметить, что в рамках реализации новой Стратегии 2030 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 13).



Рисунок 13— Путь сотрудника ПАО «Сбербанк России» согласно Стратегии 2030

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 вышеперечисленное 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 2030 Сбербанк принимает активное участие в процессе подготовки мультипрофильных специалистов.

В частности, открываются базовые кафедры в ВУЗах, предоставляются стипендии талантливым студентам. В 2021 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 2021 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 2021 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 2021 году Сбербанк реализовал пилотный проект по автоматизации инструментов подбора персонала. Были использованы автопоиск резюме, автообзвонроботом, 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 2021 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 2021 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 — 2021 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 2021 году более 26 тыс. руководителей прошли обучение в Корпоративном университете Сбербанка и более 220 тыс. специалистов — в учебных центрах.

Для повышения эффективности обучения в 2021 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 2021 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–2021 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 2021 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 2021 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 2021 году расходы на оплату труда в Сбербанке увеличились на 4,8% по сравнению с 2020 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 2021 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 2021 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 обще банковский 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 2030 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 2021 году был разработан процесс выходного интервью для более системного анализа причин ухода сотрудников.

В 2021 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, про активное устранение причин оттока, долгосрочный элемент вознаграждения.

Особое внимание в Стратегии 2030 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.

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

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

2) 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;
- клиент ориентированность.

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. «Е» – 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 «клиент ориентированность» характеризует качественное и доброжелательное отношение сотрудника к клиенту.

Оценивая роль системы КРІ 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:

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

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;

$K_{\text{КРІ}}$ – 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 14 представлены основные виды КРІ, применяемые в ПАО «Сбербанк России».

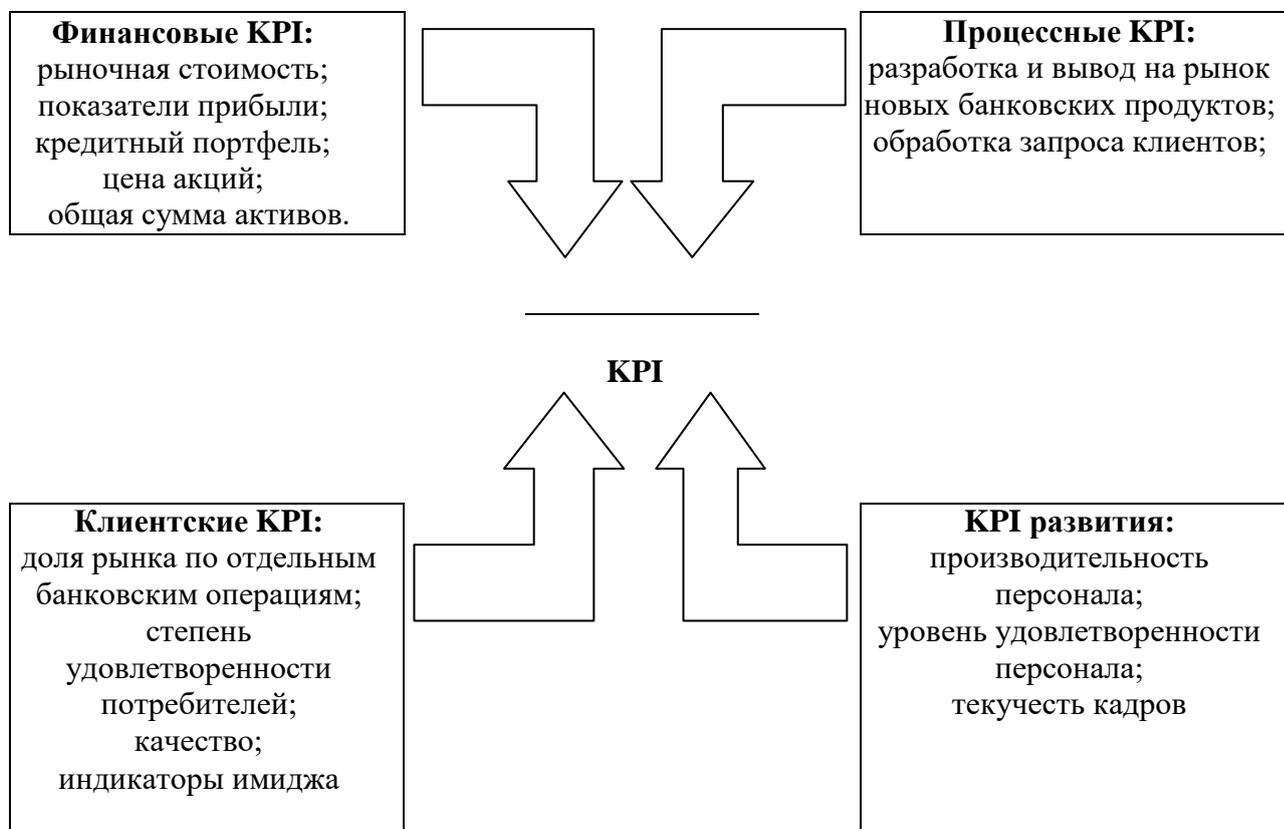


Рисунок 14 — Основные КРІ, применяемые в ПАО «Сбербанк России»

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 4 представлена информация по использованию основных видов КРІ по отдельным структурным подразделениям и должностным лицам.

Таблица 4 — Применение основных видов КРІ в ПАО «Сбербанк России»

КРІ	Сферы применения
Финансовые КРІ	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 КРІ	Используются для оценки эффективности деятельности руководителей и сотрудников Центрального аппарата банка, в разрезе процессов, находящихся в зоне ответственности соответствующих должностных лиц
Клиентские КРІ	Используются для оценки эффективности рядовых сотрудников, напрямую взаимодействующих с клиентами банка, а также руководителей, в зоне ответственности которых находится развитие

	конкретного направления банковской деятельности
КРІ 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 КРІ, как личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, оптимизация трудовой деятельности, клиент ориентированность.

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

1. Правило «10/80/10», выведенное на базе практического опыта ведущих специалистов в сфере КРІ-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 КРІ, 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.

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 КРІ 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 дилемма: 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 КРІ вследствие не проработанности таких параметров системы, как адресность и сопоставимость.

Еще одной проблемой применения системы КРІ 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 КРІ 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.

2.2. РАЗРАБОТКА МЕР ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КРІ В ПАО «СБЕРБАНКРОССИИ»

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 15.



Рисунок 15— 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 5 представлены варианты использования указанных мер и ожидаемые результаты.

Таблица 5 — 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 5.

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, устранил 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 КРІ сотрудников позволит исключить влияние на КРІ 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 КРІ данных сотрудников в числе прочих параметров включаются такие, как объем 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 КРІ 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.

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 (КРІ), 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 «E» проходит базовое обучение в очно–дистанционной форме.

В заключение отметим, что система КРІ 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.

2.3. ПЕРСПЕКТИВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ КРІ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Безусловно, ПАО «Сбербанк России» является одним из ведущих новаторов 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 клиент ориентированности, а также не позволяют в полной мере раскрыть потенциал сотрудников.

В 2020 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 клиент ориентированность 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 ИТ — 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 само организованной 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.

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 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.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

В управлении персоналом организации система КРІ 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.

1. Группа Сбербанк — это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. На конец 2021 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 2030 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.

2. 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; клиент ориентированность.

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 .

3. 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.

4. 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 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.

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

5. В 2020 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В главе **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВО ФРАНЦИИ**, в первом параграфе характеристика зарубежного опыта системы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента нами было выявлено, что: **управление персоналом** – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые обязанности (Фредерик Тейлор); **система управления персоналом** — это комплекс приемов, методов, технологий организации работы с персоналом (Анри Файоль).

Мы охарактеризовали цели и функции управления персоналом. В ходе анализа существующей литературы мы проанализировали зарубежный опыт в системе управления персоналом и выявили основные особенности японской системы: система пожизненного найма, система должностей, оплата труда в Японии, система непрерывного обучения, система мотивации.

Также нами выявлены особенности американской системы управления персоналом: четкая структура управления и контроля, индивидуальный процесс принятия тех или иных решений, руководство, ориентированное строго на индивидуума, делегирование (одна из самых распространенных моделей), формальные отношения с подчиненными, продвижения и оценка, которые основаны на индивидуальных результатах, низкие гарантии для сотрудников.

Во втором параграфе первой главы - особенности французского опыта управления персоналом в организации, мы рассмотрели следующие компоненты: это привлечение работников к участию в прибыли; действие так называемый "комитет предприятия", который помогает находить общий язык между работниками и собственниками-руководителями при решении спорных вопросов; четко разработанная система с индивидуальным подходом к каждому работнику; все работы по оценке или обучению персонала

передаются на исполнение (аутсорсинг) сторонним организациям; прием на работу членов семьи и родственников считается кумовством и потому осуждается.

По сравнению с немецкой и американской, французская деловая культура является высоко контекстуальной и полихронной. Это значит, что информация не распространяется свободно, подчиненные часто не располагают информацией непосредственно от своих руководителей. Французы склонны выполнять несколько дел в одно и то же время.

Анализируя японскую, американскую и французскую системы управления персоналом мы выяснили, что их связывает широко распространенная особенно в организациях Франции система КРІ, сущность которой мы попытались раскрыть в третьем параграфе первой главы нашего исследования.

Система — это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство[1].

Ключевой показатель эффективности (КРІ) – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) – это методика, разработанная для оценки производительности организации, отдельно взятых ее частей или даже одного сотрудника за заданный период.

Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность управлять процессом и вносить в него изменения, а также ставить цели перед персоналом и мотивировать сотрудников фирмы к достижению поставленных целей.

В задачи КРІ входит стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение запланированных результатов.

Опыт реализации системы **КРІ** мы рассмотрели во второй главе на примере ПАО «Сбербанк России».

Группа Сбербанк — это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. На конец 2021 года фактическая численность сотрудников Группы составила 310,3 тыс. человек.

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. Была отмечена высокая степень субъективности компетенции «работа в команде». По итогам был сделан вывод, что система оценки эффективности деятельности персонала посредством применения системы КРІ в ПАО «Сбербанк России» в значительной степени остается непроработанной.

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:

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

- в системе КРІ банка необходимо учитывать взаимосвязи и отдельных ключевых показателей, и их взаимное влияние друг на друга;

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

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

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

В 2020 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 ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютина.— М.: Дело и сервис, 2022.—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, 2021. — 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, 2020.— 228 с.
4. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: учебное пособие / В.М Анисимов. — М.: 2020. — 425 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ, 2021. — 239 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА–М, 2020. — 192 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2020. — 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, 2021. — 367 с.
9. Гарнов А.П. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 303 с.
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. — М.:

ИНФРА—М, 2021. — 282 с.

11. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В.А. Горемыкин. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2021. — 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., 2021. — 261с.

13. Данилова Н.А., Нуриева Р.Н. Социология и психология управления. Краткий курс. / Н.А. Данилова, Р.Н. Нуриева. — Москва: Окей—книга, 2020г. — 253 с.

14. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — М.: Дашков и К, 2020. — 288 с.

15. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управление / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 2020г. — 304 с.

16. Иванюженко Р.С., Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии / Р.С. Иванюженко, А.П. Блинов. — СПб.: Наука, 2020г. — 302 с.

17. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. — Люберцы: Юрайт, 2020. — 244 с.

18. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я Кибанова. — М.: Инфра—М, 2021.— 512 с.

19. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М.: Эксмо, 2020. —103 с.

20. Клочков А.К. Особенности систем мотивации персонала в России / А.К. Клочков. — М. : Эксмо, 2020. — 155 с.

21. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие / Е.И. Комаров. — Москва: РИОР Инфра—М, 2020. — 135 с.

22. Корогодин И.П. Экономическая теория труда: учеб. пособие / И.П. Корогодин. — М.: Экономика, 2020. — 238 с. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — 3-е изд., — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 684 с.
23. 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, 2020. — 300 с.
24. Литвинюк А.А. Организационное поведение / А.А. Литвинюк. — М.: Юрайт, 2020. — 323 с.
25. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 482 с.
26. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2020. — 263 с.
27. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. — Москва, 2020. — 184 с.
28. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжникова. М.: Академия — Москва, 2021. — 338 с.
29. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: сб. науч. тр. / Е.И. Самуйлова. — Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2020. — 158 с.
30. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: учебное пособие / Г.Э. Слезингер. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 336 с.
31. 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, 2020. — 323 с.
32. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КНОРУС, 2017. — 512 с.
33. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия : учебник и практикум

- для академического бакалавриата / Л.А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 435 с.
34. Бобкова Н.Г. Система управления персоналом в современных условиях / Н.Г. Бобкова // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. — 2021. — №1 (41). — С. 209–214.
35. 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. — 2020. — № 5–1. — С. 47–51.
36. Димитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации / С.Д. Димитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука. — 2020. — №6–1. — С. 86–89.
37. Журавлева А.В., Коркешко О.Н. Система управления персоналом: понятие, подходы и элементы / А.В. Журавлева, О.Н. Коркешко // Теория и практика современной науки. — 2020. — № 12–1. — С. 449–458.
38. Коптева К.В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы ЭУП. — 2021. — №4 (16). — С. 128–131.
39. Коргина О.А. Генезис теоретических подходов в управлении персоналом организации / О.А. Коргина, Е.Е. Сучкова, Н.Е. Данилова // RJOAS. — 2021. — №5. — С. 38–45.
40. Королева Л.А. Концепция управления персоналом / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. — 2021. — №1. — С. 113–123.
41. Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в / Е.П. Коротков // Пространство экономики. — 2020. — №4–3. — С. 268–273.
42. Лыгина Н.И. Россия и российские предприятия в глобальной

экономике / Н.И. Лыгина // Среднерусский вестник общественных наук. — 2020. — № 2 (38). — С. 163–171.

43. Лытнева Н.А. Развитие методического инструментария в управлении оценкой эффективности персонала / Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. — 2020. — № 2 (32). — С. 101–106.

44. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. — 2021. — №2 (3). — С. 33–35.

45. 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. Челябинск, 2ноября, 2020 года : сборник статей / под общей ред. Ю.Ю. Прониной. — Челябинск: АНО «ЦНИПРК». — 2020. — С. 120–124.

46. 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.

47. 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. — 2021. — №3. — С. 237–239.

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

49. Пегова А.М. Анализ проблем применения системы КРІ 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>.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Основные финансово-экономические показатели ПАО

«Сбербанк России»

	2017	2018	2019	2020	2021	Изменени е
Показатели за год (млрд. руб)						
Операционный доход до резервов	1094,8	1300,7	1429,8	1697,5	1903,3	12,1
Расходы на создание резервов под обесценивание долговых финансовых активов	(134,9)	(361,4)	(475,5)	(342,4)	(287,3)	-16,1%
Операционные доходы	959,9	939,3	954,6	1355,1	1616,0	19,3%
Операционные расходы	(504,2)	(565,1)	(623,4)	(677,6)	(672,8)	- 0,7%
Прибыль до налогообложения	455,7	374,2	331,2	677,5	943,2	39,2%
Чистая прибыль	362,0	290,3	222,9	541,9	748,7	38,2%
Показатели на 31 декабря (млрд. руб)						
Кредиты и авансы клиентам, нетто	12934	17757	18728	17361	18488	6,5%
Кредиты и авансы клиентам до резервов на обесценение	13544	18626	19924	18665	19891	6,6%
Итого активов	18210	25201	27335	25369	27112	6,9%
Средства физических лиц и корпоративных клиентов	12064	15563	19798	18685	19814	6,0%
Итого обязательств	16329	23181	24960	22547	23676	5,0%
Итого собственных средств	1881	2020	2375	2822	3436	21,8
Показатели на акцию (в руб. на акциях)						
Базовая и разводненная прибыль на собственную акцию	16,78	13,45	10,36	25,00	34,58	38,3%
Чистая активы на обыкновенную акцию	87,5	94,0	110,5	131,2	159,8	21,8%
Финансовые показатели (%)						

Показатели рентабельности						
	2017	2021	2020	2020	2021	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.
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 достаточности базового капитала 1-го уровня (Базель III/Базель I)	10,6	8,6	8,9	10,2	11,2	1,2 п.п.
Коэффициент достаточности 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.
---	-----	-----	-----	-----	-----	----------