



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

**КРІ как технология  
совершенствования мониторинга персонала организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
59,67% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«18» 06 2025 г.  
Зав. кафедрой Э, УиП  
\_\_\_\_\_ Корнеев Д.Н.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-509-114-5-2  
Смолявский Матвей Андреевич

Научный руководитель:  
К.п.н., доцент  
Корнеев Д.Н.

Челябинск  
2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования мониторинга персонала посредством КРІ технологии.....</b>	<b>5</b>
1.1. Состояние проблемы мониторинга персонала в существующей теории и практике менеджмента.....	5
1.2. КРІ технология как научная проблема.....	14
1.3. Совершенствование мониторинга персонала посредством КРІ технологии.....	22
Выводы по первой главе.....	29
<b>Глава 2. Практическая работа по совершенствованию мониторинга персонала посредством КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России».....</b>	<b>31</b>
2.1. Характеристика системы мониторинга персонала в ПАО «Сбербанк России».....	31
2.2. Рекомендации по внедрению КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России».....	44
2.3. Экономическая эффективность по внедрению КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России».....	62
Выводы по второй главе.....	68
<b>Заключение.....</b>	<b>70</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>74</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** Персонал, выступающий в роли производственного ресурса организации, является основой успешного бизнеса. Каждый сотрудник, начиная с работников низшего звена и заканчивая топ-менеджерами, вносит свой вклад в функционирование компании, создавая тем самым гармоничный механизм. Однако, как и любая система, она должна действовать в соответствии с определенными правилами и законами, которые обеспечивают максимальную выгоду для всей организации в целом.

Современные системы управления человеческими ресурсами формируют свою политику, связывая все аспекты кадровой политики и ставя на первое место оценку персонала. Одной из наиболее популярных методик, используемых организациями, является система оценки сотрудников по методике КРІ. Эта методика представляет собой набор показателей, применяемых для оценки эффективности работы работников, при этом все показатели связаны с общими показателями эффективности работы всей компании. В современном управлении персоналом актуальность изучения вопросов и проблем применения систем КРІ имеет двойственный характер: с одной стороны, такие системы являются наиболее эффективными, так как включают прямые измерители или индикаторы результативности, эффективности и производительности бизнес-процессов; с другой стороны, растущая ориентация компаний на развитие человеческого потенциала и увеличение клиентской ориентированности бизнес-процессов требуют оптимизации и пересмотра существующих систем.

Тема исследования: **«КРІ как технология совершенствования мониторинга персонала организации».**

**Объект исследования:** процесс мониторинга персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование мониторинга персонала посредством КРІ технологии.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по внедрению КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России».

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

1) Изучить состояние проблемы мониторинга персонала в существующей теории и практике менеджмента;

2) Ознакомиться с КРІ технологией как научной проблемой;

3) Исследовать совершенствование мониторинга персонала посредством КРІ технологии;

4) Разработать рекомендации по внедрению КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России».

**Теоретико-методологическая база исследования:** Виханский О.С., Кибанов А.Я., Травин В.В.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработанных рекомендациях по внедрению КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России».

**Методы исследования:** изучение литературы, наблюдение, анализ, синтез.

**База исследования:** ПАО «Сбербанк России»

**Структура исследования:** работа состоит из введения, двух глав и заключения.

# **Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования мониторинга персонала посредством КРІ технологии**

## **1.1 Состояние проблемы мониторинга персонала в существующей теории и практике менеджмента**

Мониторинг персонала является важным инструментом для менеджмента, позволяющим оценивать эффективность работы сотрудников и достигать стратегических целей организации. В последнее время все больше компаний, включая крупные финансовые учреждения, такие как ПАО «Сбербанк России», используют систему ключевых показателей эффективности (КРІ) для оптимизации процессов мониторинга.

Рассмотрим теоретические аспекты совершенствования мониторинга персонала посредством технологии КРІ.

### **1. Определение КРІ и их роль в мониторинге персонала.**

КРІ (Key Performance Indicators) – это количественные и качественные показатели, которые помогают оценить достижения в различных аспектах деятельности организации. В контексте мониторинга персонала КРІ служат инструментом для:

- Оценки выполнения поставленных задач.
- Определения сильных и слабых сторон сотрудников.
- Установления стандартов производительности.
- Формирования системы вознаграждений и мотивации.

Эффективное использование КРІ позволяет создать прозрачную систему оценки, что в свою очередь способствует повышению ответственности работников за свои результаты.

### **2. Принципы формирования КРІ**

При разработке системы КРІ для мониторинга персонала важно учитывать несколько принципов:

- SMART: КРІ должны быть специфичными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени. Это позволяет четко формулировать цели и облегчает оценку результатов.

- Учет особенностей бизнеса: КРІ должны быть адаптированы под специфику деятельности организации и учитывать ее стратегические цели. Например, для банка это могут быть показатели, связанные с качеством обслуживания клиентов, объемом выполненных операций и уровнем продаж.

- Иерархичность: КРІ должны быть организованы по уровням: корпоративным, командным и индивидуальным. Это позволяет обеспечить связь между целями организации и задачами отдельных работников.

### 3. Методы измерения и анализа КРІ

Для эффективного мониторинга персонала необходимо использовать различные методы измерения и анализа КРІ:

- Системы автоматизации: Внедрение информационных систем, которые позволяют автоматизировать сбор данных о показателях. Это снижает вероятность ошибок и ускоряет процесс анализа.

- Регулярные оценки: Установление периодичности оценки КРІ (ежемесячно, ежеквартально) позволяет своевременно реагировать на изменения в результатах работы и корректировать стратегии.

- Сравнительный анализ: Сравнение результатов работы разных сотрудников или подразделений позволяет выявить лучшие практики и области для улучшения.

### 4. Преимущества использования КРІ для мониторинга персонала.

Внедрение системы КРІ в процесс мониторинга персонала имеет ряд значительных преимуществ:

- Повышение прозрачности: Четко определенные КРІ позволяют сотрудникам понимать, как их работа влияет на общие результаты компании.

- Увеличение мотивации: Система вознаграждений, основанная на выполнении КРІ, способствует повышению мотивации сотрудников и их вовлеченности в процесс работы.

- Улучшение качества работы: Регулярный мониторинг и обратная связь помогают выявлять проблемы и повышать качество работы.

### 5. Проблемы и риски внедрения КРІ

Несмотря на преимущества использования КРІ, существуют и определенные проблемы и риски:

- Избыточность показателей: Слишком большое количество КРІ может привести к путанице и снижению эффективности. Важно выбрать только те показатели, которые действительно влияют на результаты.

- Субъективизм в оценке: При оценке некоторых КРІ, особенно качественных, может возникнуть субъективизм. Для снижения этого риска необходимо использовать объективные и четкие критерии.

- Сопротивление со стороны сотрудников: Внедрение новых систем мониторинга может встретить сопротивление со стороны работников, что требует грамотного управления изменениями и объяснения преимуществ новой системы.

Рассмотрим более подробно некоторые принципы внедрения КРІ:

- Соответствие стратегии организации. Метрики должны быть тесно связаны с общим планом и целями организации, чтобы отражать прогресс в достижении задач и помогать реализовать долгосрочные планы.

- Измеримость и объективность. Конкретные и достоверные КРІ позволяют точно оценивать результаты и исключить субъективную интерпретацию.

- Доступность и понятность. Чёткость и ясность информации повышает вовлечённость персонала и стимулирует их активное участие в достижении целей.

- Регулярность мониторинга и обновления. Система должна быть гибкой и адаптивной, показатели следует регулярно пересматривать и обновлять, чтобы они отражали текущие условия и изменения в коммерческой среде.

- Ориентация на результат. Метрики следует привязывать не к процессам, а к конкретным целям.

- Баланс между показателями. Важно поддерживать равновесие между различными видами KPI — финансовыми, операционными, клиентскими и HR показателями.

Роль KPI в управлении персоналом заключается в том, что система позволяет отслеживать достижение тактических задач и стратегических целей организации. Она помогает:

- Обеспечить прозрачность начисления зарплаты. Сотрудник точно знает, сколько может заработать и какие условия должен для этого выполнить.

- Упростить контроль над работой подразделений. Руководителю достаточно взглянуть на значения метрик, чтобы сделать выводы о результативности труда подчинённых.

- Выявлять слабые стороны компании. Низкие показатели эффективности сотрудников — повод задуматься о квалификации команды.

- Создавать чёткие рабочие регламенты. По каждому процессу выделяются критерии его оценки, отделы знают свои обязанности, понимают вклад в общее дело фирмы.

Мониторинг персонала — это система, включающая объекты и субъекты, методы и формы, инструменты, совокупность которых позволяет выявить и измерить слабые и сильные стороны работников, их потенциал, компетенции, результаты трудовой деятельности. Это процесс систематического наблюдения, оценки и анализа работы сотрудников, направленный на оптимизацию трудовой деятельности и повышение общей эффективности организации.

Данная процедура помогает своевременно выявлять риски, предупреждать кризисные ситуации, улучшать мотивацию работников и обеспечивать развитие организационной культуры.

Исторический аспект: Первые попытки контроля персонала появились ещё в эпоху индустриализации XIX века, когда владельцы предприятий использовали различные методы наблюдения за рабочими, такие как



визуальное наблюдение, тайные инспекторы и регулярные проверки качества труда. Со временем подходы к мониторингу эволюционировали, становясь всё более гибкими и ориентированными на человеческий фактор.

В теории и практике менеджмента существует ряд проблем, связанных с мониторингом персонала, среди них:

Отсутствие единой системы оценки персонала. Сложно разработать систему оценивания, которая полностью соответствовала бы таким требованиям, как простота, точность, понятность и объективность. Поэтому организации используют несколько систем мониторинга персонала, у каждой из которых есть свои положительные и отрицательные стороны.

Несоответствие между растущей потребностью в обеспечении функций управления персоналом и состоянием служб, которые несут за это ответственность. Функции управления персоналом рассредоточиваются между различными подразделениями, но при этом наблюдается отсутствие координации со стороны управленцев.

Сложности с мотивацией сотрудников. Люди воспринимают системы мониторинга как акт недоверия, как вторжение в личное пространство и могут испытывать сложности с мотивацией.

Сомнительные критерии. Сотрудники фокусируются на отслеживаемом поведении, но игнорируют всё остальное. В результате по системе мониторинга метрика растёт, а качество продукта и эффективность команды падает.

Современные теоретики менеджмента выделяют следующие ключевые направления мониторинга персонала:

- Оценка компетенций и производительности: Оценивается уровень квалификации сотрудников, эффективность их работы и степень соответствия занимаемым должностям.

- Анализ удовлетворенности и мотивации: Проводится оценка уровня вовлечённости сотрудников, их отношения к работе и корпоративной культуре.

- Контроль соблюдения корпоративных стандартов и правил: Проверяется соблюдение сотрудниками внутренних норм и процедур компании.

- Прогнозирование рисков и выявление проблем: Регулярно отслеживаются возможные угрозы, стрессовые факторы и негативные тенденции среди сотрудников.

Существуют следующие основные методы мониторинга персонала:

- Наблюдения и опросы,
- Анализ статистики и показателей работы сотрудников,
- Использование современных технологий (видеонаблюдение, системы аналитики поведения),

- Психологические тесты и ассесмент-центры.

По данным на 2025 год, среди эффективных методов мониторинга персонала выделяют следующие:

- CRM-системы и task-менеджеры. Автоматически фиксируют распределение задач, их выполнение и совместную работу над проектами. Некоторые решения отслеживают выполнение определённых KPI (количество звонков, отправленных писем, встреч), а также фиксируют приход и уход сотрудников.

- GPS-трекинг для выездного персонала. Позволяет отслеживать местоположение в режиме реального времени. Подходит для контроля мобильных сотрудников (курьеров, водителей, торговых представителей).

- Видеонаблюдение и прослушка звонков. Эффективные методы, но требуют юридически грамотного внедрения. Прослушивание телефонных разговоров особенно полезно для оценки качества общения с клиентами и обучения персонала.

- Нейросетевая видеоаналитика. Позволяет автоматически отслеживать присутствие сотрудников на рабочих местах, контролировать соблюдение технологических регламентов, рассчитывать индивидуальную выработку и выявлять нарушения техники безопасности.

- Доски мотивации. Виртуальная доска успехов, куда сотрудники в конце дня могут заносить достижения, например, выполненные KPI, сделанные задачи. Это эффективный метод контроля сотрудников, а ещё он помогает для мотивации работы персонала.

Рассмотрим практические аспекты мониторинга персонала.

Практическая реализация мониторинга персонала включает ряд конкретных действий и инструментов, используемых организациями разных уровней и сфер деятельности:

- Организационные мероприятия: Проведение регулярных оценочных сессий, встреч с персоналом, проведение анкетирования и собеседований.

- Использование информационных технологий: Применение специализированных IT-решений для сбора и анализа данных о сотрудниках, включая CRM-системы, ERP-системы и аналитику больших данных.

- Психодиагностика и коучинг: Работа психологов и консультантов, направленная на повышение эмоционального благополучия сотрудников и решение конфликтных ситуаций.

В условиях динамично меняющейся бизнес-среды и постоянного развития технологий мониторинг персонала становится всё более актуальным. Однако в теории и практике менеджмента существует ряд проблем, связанных с этой темой.

1. Рассмотрим проблемы с точки зрения теоретической составляющей мониторинга персонала.

Научные исследования в области мониторинга персонала охватывают различные аспекты, включая методы оценки, технологии сбора данных и влияние мониторинга на мотивацию, и эффективность работы сотрудников. Однако в теории наблюдаются несколько ключевых проблем:

- Отсутствие единой методологии. Существуют различные подходы к мониторингу персонала, включая количественные и качественные методы. Однако отсутствие единой методологии затрудняет сравнение результатов и

внедрение лучших практик. Разные организации могут использовать разные показатели, что создает сложности в интерпретации данных.

- Психологические аспекты. Мониторинг персонала может восприниматься как контроль, что может негативно сказаться на моральном состоянии сотрудников. Теоретические исследования этого аспекта недостаточно развиты, и необходимо больше внимания уделить тому, как мониторинг влияет на мотивацию и вовлеченность работников.

- Этические вопросы. Мониторинг может вызвать вопросы о праве на личное пространство и конфиденциальность сотрудников. В теории не всегда достаточно акцентируется внимание на этических аспектах, что приводит к недоверию со стороны персонала и снижению его вовлеченности.

2. Рассмотрим проблемы, возникающие с практической стороны мониторинга персонала.

На практике многие организации сталкиваются с трудностями в реализации эффективного мониторинга персонала. Основные проблемы в этом контексте следующие:

- Технологические ограничения. Хотя современные технологии предлагают множество инструментов для мониторинга (например, системы управления производительностью, CRM и HRM-системы), не все компании имеют доступ к необходимому программному обеспечению или обучению персонала для его эффективного использования. Это приводит к недостаточному использованию потенциала технологий.

- Неправильная интерпретация данных. Сбор данных о работе сотрудников — это только первый шаг. Множество организаций сталкивается с проблемой интерпретации и анализа этих данных. Без должной аналитики и понимания контекста, результаты мониторинга могут привести к неверным выводам и неэффективным решениям.

- Сопротивление со стороны сотрудников. Сотрудники могут воспринимать мониторинг как вмешательство в их рабочий процесс, что может вызвать сопротивление. Часто организации не проводят должную

работу по разъяснению целей мониторинга и его преимуществ, что ведет к снижению доверия и вовлеченности персонала.

- Недостаток квалифицированных кадров. Для эффективного мониторинга требуется наличие специалистов, способных не только собирать данные, но и анализировать их, а также разрабатывать стратегии на основе полученной информации. Однако многие компании сталкиваются с нехваткой таких кадров.

3. Исходя из выше сказанного, рассмотрим перспективы развития мониторинга персонала.

Несмотря на существующие проблемы, мониторинг персонала продолжает развиваться. И при его развитии важно учитывать следующие тенденции:

- Интеграция технологий. Современные технологии, такие как искусственный интеллект и большие данные, открывают новые возможности для мониторинга. Использование аналитических инструментов позволяет более точно оценивать производительность и выявлять скрытые закономерности.

- Ориентация на сотрудников. Будущие подходы к мониторингу должны быть более ориентированы на сотрудников, включая их мнение в процесс разработки и внедрения систем мониторинга. Это поможет создать более доверительную атмосферу и повысить вовлеченность.

- Этические стандарты. Необходимость в разработке этических стандартов для мониторинга персонала будет возрастать. Организации должны учитывать права сотрудников и стремиться к созданию прозрачных систем мониторинга, которые обеспечивают баланс между интересами бизнеса и правами работников.

В заключении можно сказать, что теоретические аспекты совершенствования мониторинга персонала посредством KPI технологии подчеркивают важность четкой структуры, объективности и адаптивности системы. KPI являются мощным инструментом для повышения

эффективности работы сотрудников, однако их внедрение требует продуманного подхода и постоянного анализа результатов. Таким образом, правильная реализация KPI может значительно улучшить качество управления персоналом и способствовать достижению стратегических целей организации.

Мониторинг персонала — это сложная и многогранная проблема, которая требует внимательного изучения, как в теоретическом, так и в практическом контексте. Преодоление существующих трудностей и эффективное внедрение систем мониторинга может значительно повысить продуктивность и удовлетворенность сотрудников, что в конечном итоге приведет к улучшению результатов организации.

## **1.2. KPI технология как научная проблема.**

Перспективы научного изучения KPI-технологий (Key Performance Indicators) представляют собой важное направление в области управления и оценки эффективности деятельности организаций. KPI-технологии позволяют систематизировать и анализировать ключевые показатели, что способствует более эффективному принятию решений и повышению общей производительности. Рассмотрим подробнее несколько аспектов, которые могут стать предметом научного изучения в этой области.

Технология ключевых показателей эффективности (KPI) (Key Performance Indicators) будет рассматриваться как научная проблема в контексте управления персоналом организации. Эта проблема связана с изучением сути системы KPI, принципов её построения и проблем внедрения.

Ключевые показатели эффективности (KPI, от английского Key Performance Indicators) представляют собой систему количественных индикаторов, измеряющих успех различных направлений деятельности предприятия относительно поставленных целей. Сегодня KPI стали

важнейшим инструментом управления стратегического планирования и управления эффективностью компаний, который используется для оценки и мониторинга эффективности организаций, подразделений и отдельных сотрудников. Несмотря на широкое применение КРІ в различных сферах бизнеса, их использование также порождает ряд научных проблем и вопросов, требующих глубокого изучения и анализа.

Рассмотрим основные аспекты КРІ-технологии как научной проблемы:

## 1. Определение и классификация КРІ

1.1 Проблема определения ключевых показателей: Определение правильных КРІ часто становится предметом научных исследований. Существуют трудности в выборе именно тех показателей, которые действительно отражают реальные достижения организации и способствуют достижению стратегических целей. Например, некоторые исследователи подчеркивают важность выбора сбалансированных показателей, охватывающих разные сферы деятельности компании (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, инновации), что делает разработку таких систем сложной задачей.

1.2 Отсутствие единого подхода к определению КРІ. Научные исследования показывают, что существует множество подходов к определению КРІ. Неясности в терминологии могут привести к различным интерпретациям и, как следствие, к неэффективному применению показателей. Необходимо разработать четкие определения и рамки для КРІ, что потребует междисциплинарного подхода. Научные исследования показывают, что нет единого мнения о том, что именно представляет собой КРІ. В разных контекстах КРІ могут означать разные вещи, что затрудняет их сравнение и обобщение. Важно разработать четкие определения и классификации КРІ, которые помогут унифицировать их использование в разных отраслях.

1.3 Классификация показателей. Разработка универсальной классификации КРІ остается актуальной научной проблемой. Существует

множество видов показателей, таких как финансовые, операционные, клиентские и внутренние. Однако различия в специфике отраслей предприятий и функционала организаций затрудняют создание единой системы классификации, что может привести к путанице при их использовании. Существование множества типов КРІ, включая качественные и количественные показатели, требует более детального анализа классификации КРІ и их взаимосвязей, чтобы обеспечить более глубокое понимание их роли в управлении персоналом организации.

## 2. Методология разработки КРІ

2.1 Создание КРІ включает в себя несколько этапов, таких как определение целей, выбор показателей и установление критериев. Научная проблема заключается в необходимости разработки универсальных методик, которые позволят организациям адаптировать КРІ под свои специфические нужды. Существующие подходы зачастую недостаточно гибки и не учитывают современную динамику изменений в бизнес-среде.

Научная проблема разработки и внедрения заключается в том, как правильно разрабатывать и внедрять КРІ, чтобы они были релевантны и эффективны. Существует множество методологий и подходов, но их применение часто зависит от специфики бизнеса. Необходимо изучать, какие факторы влияют на успешную разработку и внедрение КРІ в разных организациях.

2.2 Учет контекста и Адаптивность КРІ: В современных условиях, когда организации сталкиваются с быстро меняющимися рыночными условиями, возникает необходимость в разработке адаптивных КРІ, которые могут меняться в зависимости от обстоятельств. Это требует глубоких исследований в области динамического управления. КРІ должны учитывать специфику бизнеса, отраслевые стандарты и стратегические цели организации. Научные исследования должны сосредоточиться на том, как правильно адаптировать КРІ к конкретным условиям и задачам, чтобы они действительно способствовали улучшению производительности.



2.3 Методы расчёта КРІ. Расчёт показателей также создаёт научные проблемы. Для каждого показателя важно определить правильную методологию расчета, учитывать влияние внешних и внутренних факторов, выбирать адекватные формулы и единицы измерения. Распространены случаи искажений, вызванных неправильным выбором базы сравнения или недостаточным учётом динамики изменения среды бизнеса.

2.4 Методы оценки КРІ. Разработка новых методик и инструментов для оценки эффективности КРІ, включая качественные и количественные методы. Это может включать в себя использование методов многокритериального анализа и моделирования.

### 3. Измерение и интерпретация КРІ

3.1 Трудности в измерении: Одной из основных научных проблем является точность и достоверность измерения КРІ. Многие показатели могут быть субъективными, зависящими от мнения оценщиков или специфики данных. Разработка объективных методов измерения и анализа КРІ является актуальной задачей. Не все КРІ легко измеримы. Например, качественные показатели, такие как удовлетворенность клиентов, могут быть сложными для количественной оценки. Научные исследования должны сосредоточиться на разработке методов и инструментов для более точного измерения и оценки КРІ.

3.2 Обеспечение точности и достоверности данных: Сбор и обработка данных являются критическими этапами в реализации КРІ-технологии. Учёные обращают внимание на необходимость верификации источников данных, исключения ошибок и неточностей, особенно в условиях большого объёма информации. Создание механизмов регулярной калибровки и проверки данных позволяет повысить доверие к результатам измерений.

3.3 Анализ данных: В условиях больших данных возникает необходимость в применении новых методов анализа для обработки информации, связанной с КРІ. Это включает в себя использование методов машинного обучения и аналитики для выявления закономерностей и трендов,

что требует дальнейших исследований в области статистики и анализа данных.

3.4 Интерпретация результатов: Интерпретация значений КРІ также вызывает научные споры. Одни специалисты утверждают, что высокие значения некоторых показателей могут свидетельствовать о низкой эффективности, поскольку требуют чрезмерных затрат ресурсов или приводят к снижению качества продукции/услуг. Другие подчёркивают важность комплексного анализа взаимосвязей между различными показателями, стремясь выявить скрытые зависимости и эффекты второго порядка.

3.5 Интерпретация данных. Сбор данных — это только первый шаг. Важно также правильно интерпретировать эти данные, чтобы они могли быть использованы для принятия обоснованных управленческих решений. Исследование методов визуализации данных КРІ, могут помочь в интерпретации данных и в более быстром принятии управленческих решений. Что немаловажно в динамично развивающемся обществе. Эти методы могут включать в себя использование дашбордов и интерактивных отчетов. Исследования должны рассмотреть, как различные факторы могут влиять на интерпретацию КРІ и как избежать распространенных ошибок.

#### 4. Влияние КРІ на поведение сотрудников

4.1 Согласование индивидуальных и групповых КРІ: Организация нередко сталкивается с проблемой согласования интересов отдельных подразделений и всей компании. Научные исследования показывают, что некорректное распределение ответственности за достижение общих целей может привести к конфликтам внутри коллектива, снижению морального духа сотрудников и ухудшению общей продуктивности. Разработка методик справедливого распределения бонусов и премий на основе КРІ остаётся актуальной научной задачей.

4.2 Мотивация, поведение и вовлеченность. КРІ могут оказывать значительное влияние на поведение сотрудников. Научные исследования

показывают, что неправильно подобранные KPI могут привести к стрессу, снижению эффективности работы персонала и даже к «играм с показателями» (manipulation of metrics). Это поднимает вопрос о необходимости изучения психологии и поведения сотрудников в контексте KPI. Система KPI может, как мотивировать, так и демотивировать сотрудников. Научные исследования требуют анализа того, как KPI влияют на поведение работников, их удовлетворенность и вовлеченность. Важно понять, как правильно формулировать KPI, чтобы они способствовали положительной мотивации.

4.3 Этические аспекты и ответственность. В связи с растущим вниманием к корпоративной социальной ответственности и этике, необходимо исследовать, как KPI могут быть использованы в соответствии с этическими стандартами. Это включает в себя вопросы, связанные с конфиденциальностью данных, справедливостью оценок и ответственностью за результаты. Существует риск, что сотрудники могут манипулировать данными или стремиться к выполнению KPI любой ценой, что может негативно сказаться на качестве работы. Научные исследования должны рассмотреть этические аспекты использования KPI и разработать рекомендации по их соблюдению.

## 5. Влияние на организационную культуру

5.1 KPI также могут оказывать значительное влияние на организационную культуру. Могут влиять как на межличностные отношения внутри отдельных коллективов, так и всей организации в целом, а так же и на служебные отношения между руководителями и подчинёнными вдоль всей вертикали управления. Неправильное использование KPI может привести к созданию токсичной среды, где сотрудники будут ориентированы на выполнение показателей любой ценой, что может негативно сказаться на общем климате в коллективе компании. Исследования в этой области помогут выявить лучшие практики внедрения KPI, которые способствуют здоровой корпоративной культуре. Научные исследования должны изучить,

как внедрение КРІ меняет культуру организации, какие изменения происходят в коммуникации, взаимодействии и общей атмосфере в коллективе.

5.2 Международные стандарты и практика применения КРІ: Различия в национальных особенностях ведения бизнеса, законодательных требованиях и культурных традициях влияют на выбор и применение КРІ. Некоторые международные корпорации сталкиваются с трудностями стандартизации показателей в глобальных масштабах. Это создает научный интерес к разработке универсальных моделей и алгоритмов построения эффективной системы КРІ, применимой в любых условиях. Так же вызывает интерес анализ того, как КРІ могут быть адаптированы для соответствия международным стандартам и нормам, таким как ESG (экологические, социальные и управленческие факторы).

5.3 Управление изменениями на основе КРІ: Процесс адаптации стратегии компании к изменениям внешней среды существенно зависит от своевременного реагирования на отклонения от целевых показателей. Исследователи отмечают важность непрерывного мониторинга изменений и оперативного внесения корректировок в планы действий. Эти вопросы активно изучаются специалистами в области управления проектами и риск-менеджмента.

5.4 Эффективность и устойчивость КРІ -систем. Рассмотрим критерии эффективности КРІ -систем. Разработка критериев для оценки эффективности КРІ представляет собой отдельную научную проблему. Необходимо создать стандартные методы для оценки того, насколько КРІ действительно способствуют достижению стратегических целей организации.

Также актуальной является проблема устойчивости КРІ в условиях изменений — как организационных, так и внешних. Исследования в этой области могут помочь понять, как КРІ могут адаптироваться к новым

условиям и оставаться релевантными в долгосрочной перспективе при условиях изменений внешней среды и внутренней динамики.

5.5 Перспективы научного изучения KPI-технологий. В управлении современными бизнес-процессами преобладает использование больших данных и аналитики. Научные исследования могут сосредоточиться на том, как технологии больших данных и аналитики могут улучшить процесс определения и мониторинга KPI. Это включает в себя использование алгоритмов машинного обучения для предсказания показателей и выявления трендов. Дальнейшие исследования в области KPI включают в себя изучение влияния цифровых технологий на процессы измерения и обработки данных, при внедрении методов основанных на использовании искусственного интеллекта.

В заключении можно сказать, что KPI-технология представляет собой многогранную научную проблему, требующую глубокого исследования и анализа. Научные исследования в этой области могут помочь разработать более эффективные методологии, улучшить интерпретацию данных и повысить мотивацию сотрудников, что в конечном итоге приведет к повышению общей эффективности организаций. Важно продолжать изучение KPI с точки зрения, как теории, так и практики, чтобы обеспечить их успешное внедрение и использование в различных сферах деятельности.

Перспективы научного изучения KPI-технологий обширны и многообразны. Они охватывают как теоретические аспекты, так и практические применения, что делает эту область актуальной для исследователей, практиков и организаций, стремящихся повысить свою эффективность. В условиях быстро меняющегося мира, где данные становятся все более важными, изучение KPI-технологий будет продолжать оставаться в центре внимания научного сообщества.

KPI технология как научная проблема охватывает множество аспектов, начиная от разработки и классификации показателей и заканчивая их влиянием на организационную культуру и поведение сотрудников.

Углубленное изучение этих вопросов позволит создать более эффективные и устойчивые системы мониторинга и оценки, что в конечном итоге повысит эффективность организаций. Таким образом, КРІ не только являются инструментом управления, но и представляют собой сложный объект для научного исследования, требующий междисциплинарного подхода и постоянного анализа.

### **1.3. Совершенствование мониторинга персонала посредством КРІ технологии**

Мониторинг персонала — это неотъемлемая часть управления человеческими ресурсами, направленная на оценку производительности, эффективности и вовлеченности сотрудников с целью достижения стратегических целей организации. В условиях современного бизнеса, где каждая деталь имеет значение, использование КРІ (ключевых показателей эффективности) становится необходимым инструментом для оптимизации процессов управления. Внедрение ключевых показателей эффективности (КРІ) как инструмента мониторинга позволяет улучшать управление персоналом, повышать эффективность работы сотрудников (оценка производительности труда как отдельно взятых сотрудников, отделов и подразделений фирмы так и всей организации в целом) и вместе с тем не допускать снижения качества выполняемых работ. В данном параграфе рассмотрим основные аспекты совершенствования мониторинга персонала с использованием КРІ технологии.

КРІ позволяют не только оценивать деятельность организации, но и выявлять области для улучшения жизненно важных для организации показателей, мотивировать персонал и достигать стратегических целей компании.

Они помогают установить четкие цели для каждого участника процесса, отслеживать прогресс и принимать обоснованные управленческие

решения. КРІ позволяют перейти от качественной оценки бизнеса к его количественной оценке: оценивать конкретные результаты труда человека или отдела (например, количество обработанных заявок, объёмы продаж, количество привлечённых клиентов и т.д.).

Каждый показатель отражает определенный аспект деятельности и сопоставляется с заранее установленными целями и нормативами. Система КРІ позволяет оценить производительность сотрудника объективно и точно, используя четкие критерии успеха.

Рассмотрим, в каких направлениях имеет наибольшее значение внедрение КРІ для мониторинга персонала:

- Целеполагание: КРІ помогают установить четкие и измеримые цели для сотрудников и команд.

- Оценка производительности: Позволяют объективно оценивать успехи сотрудников.

- Мотивация: Корректно подобранные КРІ могут служить стимулом для повышения благосостояния сотрудников и как следствие повышение производительности.

- Улучшение процессов: Помогают выявить слабые места в работе и оптимизировать процессы.

В соответствии с теорией систем, систему мониторинга персонала можно рассматривать как структуру, состоящую из множества элементов, которые можно рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами.

Поэтому систему мониторинга персонала компании нельзя рассматривать отдельно от общей системы управления, так как она включает не только подразделения, занимающиеся непосредственно работой с кадрами, но и руководителей всех уровней организации.

Рассмотрим роль КРІ в мониторинге персонала. КРІ служат основным инструментом для оценки работы сотрудников и достижения организационных целей. Они позволяют:

- Установить четкие ожидания и цели.
- Оценить прогресс в достижении этих целей.
- Выявить области для улучшения.
- Поддерживать высокую мотивацию сотрудников через прозрачную систему оценки.

Рассмотрим этапы реализации КРІ в мониторинге персонала.

Первым шагом в использовании КРІ является четкое определение целей и задач, которые организация намеревается достичь. Эти цели должны быть связаны с общей стратегией компании и учитывать особенности конкретного подразделения.

Анализ опыта как российских, так и зарубежных компаний позволяет выделить основные цели внедрения системы мониторинга персонала на основе КРІ технологий.

- Объективная оценка — КРІ заменяют субъективное мнение руководителя конкретными цифрами.
- Выявление зон роста — анализ КРІ помогает определить сильные и слабые стороны бизнеса, отдела или конкретного сотрудника. Если показатели не достигаются, это сигнал к поиску причин и оптимизации процессов.
- Распределение ответственности — КРІ помогают определить зоны ответственности каждого сотрудника или команды, что снижает риск дублирования задач и облегчает контроль за их выполнением.
- Мотивация сотрудников — чётко сформулированные и достижимые цели дают сотрудникам понимание того, за что их будут оценивать и как их вклад влияет на общий результат.

После определения целей необходимо выбрать соответствующие ключевые показатели. Важно, чтобы они были:

- Измеримыми: должны быть возможности для количественной оценки.
- Достижимыми: КРІ должны быть реалистичными и достижимыми.



- Актуальными: показатели должны соответствовать текущим целям организации.
- Временными: необходимо установить сроки для достижения KPI.

Рассмотрим принципы показателей KPI.

1. Измеримость — каждый показатель должен быть выражен в числах (рубли, проценты, дни).
2. Достижимость — показатели должны быть реалистичными: слишком высокие KPI демотивируют выполнять задачи, а заниженные — не стимулируют развитие.
3. Релевантность — KPI должны напрямую влиять на результат.
4. Своевременность — показатели должны обновляться с частотой, достаточной для принятия решений: еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и так далее.
5. Прозрачность — сотрудник должен чётко знать, как рассчитывается его KPI и какие действия влияют на результат.

Примеры распространенных KPI:

- Продажи товаров или услуг (*Revenue*)
- Выполнение плана продаж (*SalesTargetAchievement*)
- Уровень удовлетворенности клиентов (*CustomerSatisfactionRate*)
- Эффективность выполнения проектов (*ProjectCompletionRate*)
- Количество обработанных заявок (*NumberofRequestsProcessed*)

Эти показатели помогают руководителям получать оперативную обратную связь о работе подчиненных и вовремя реагировать на любые отклонения от заданных планов.

Внедрение системы мониторинга.

Для эффективного мониторинга необходимо внедрить систему, которая будет собирать, анализировать и представлять данные о KPI. Это может быть специализированное программное обеспечение или интеграция с существующими системами управления.

Для эффективного мониторинга необходимо организовать систему сбора данных. Это может быть сделано с помощью:

- CRM-системы — собирают данные о каждом действии сотрудника и формируют отчёты в реальном времени.

- Excel и Google Таблицы — подходят для небольших команд и простых формул.

- KPI-модули в HRM-системах — специализированные инструменты, где хранятся метрики, формулы, динамика, история оценок.

- Автоматизированных систем учета рабочего времени.

- Опросов и анкет для оценки удовлетворенности сотрудников.

Данные должны регулярно анализироваться для выявления тенденций и проблемных областей.

Для удобства восприятия информации важно визуализировать данные. Это можно сделать с помощью:

- Дашбордов, которые отображают ключевые показатели в реальном времени.

- Регулярных отчетов, которые подводят итоги работы за определенный период.

Визуализация помогает не только руководству, но и самим сотрудникам видеть свои достижения и области для улучшения.

Мониторинг KPI должен сопровождаться регулярной обратной связью. Важно обсуждать результаты с сотрудниками, выявлять причины низких показателей и совместно разрабатывать планы по улучшению. Это может включать:

- Индивидуальные встречи с сотрудниками.

- Командные обсуждения результатов.

- Обучение и развитие навыков.

Подготовка сотрудников к работе с KPI — сотрудники должны понимать, что такое KPI, зачем они нужны и как они влияют на работу. Сотрудники должны быть обучены тому, как система работает, и как они могут влиять на

достижения КРІ. Это включает в себя обучение методам работы, а также объяснение целей и значимости КРІ.

КРІ могут служить основой для системы мотивации. Применение КРІ в системе вознаграждений может включать:

- Бонусы за достижение или превышение целевых показателей.
- Программы признания и награды для лучших сотрудников.
- Возможности карьерного роста для тех, кто демонстрирует высокие результаты.

Мониторинг персонала с использованием КРІ — это не разовая акция, а непрерывный процесс. Важно регулярно пересматривать и обновлять КРІ в зависимости от изменений в стратегии компании, рынка и других факторов. Это позволит поддерживать актуальность системы мониторинга и ее эффективность.

Преимущества использования КРІ для мониторинга персонала.

Система КРІ предлагает целый ряд преимуществ, благодаря которым организация получает возможность качественно отслеживать состояние своего человеческого капитала:

#### 1. Объективность оценки

- Установленные метрики минимизируют субъективизм и предвзятое отношение руководителя к сотрудникам.

#### 2. Четкость ожиданий

- Четко сформулированные КРІ создают ясные ожидания от сотрудников, помогая каждому ясно осознавать свою ответственность перед коллективом и руководством.

#### 3. Повышение прозрачности

- Сотрудники понимают, как оценивается их работа, что способствует открытости и доверию в отношениях между ними и менеджментом.

#### 4. Фокусировка на приоритетах

- Благодаря использованию ключевых показателей сотрудники сосредоточены на выполнении наиболее важных задач, связанных с основной деятельностью компании.

## 5. Эффективное стимулирование

- Если оплата труда связана с выполнением KPI, это стимулирует персонал повышать свою производительность и стремиться достигать высоких результатов.

Рекомендации по совершенствованию мониторинга персонала с помощью KPI.

- Учет индивидуальных особенностей. При разработке KPI важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников и специфики их работы. Это поможет сделать систему более справедливой и эффективной.

- Интеграция с другими системами KPI должны быть интегрированы с другими системами управления, чтобы обеспечить единый подход к мониторингу и оценке.

- Регулярная обратная связь Создание системы регулярной обратной связи позволит сотрудникам понимать, как они справляются с задачами и что можно улучшить.

- Участие сотрудников. При разработке и внедрении KPI важно привлекать сотрудников, чтобы они чувствовали свою значимость и вовлеченность в процесс.

Совершенствование мониторинга персонала посредством KPI-технологии представляет собой важный инструмент для повышения эффективности и производительности организаций. Правильное определение целей, выбор подходящих KPI и внедрение системы мониторинга могут значительно улучшить результаты работы сотрудников и всей организации в целом. Правильное внедрение и использование KPI требует четкого планирования, обучения сотрудников и регулярного анализа результатов. При этом, несмотря на потенциальные риски и проблемы, преимущества, которые дает система KPI, значительно перевешивают возможные

недостатки. Это делает КРІ мощным инструментом для достижения стратегических целей организации и повышения ее конкурентоспособности.

Это стратегический подход, который помогает организациям достигать своих целей, повышать производительность и удовлетворенность сотрудников. Внедрение КРІ требует тщательной подготовки, анализа и постоянного совершенствования, но в конечном итоге это приводит к созданию более эффективной и мотивированной команды.

### **Вывод по первой главе**

Совершенствование мониторинга персонала с использованием технологии ключевых показателей эффективности (КРІ) представляет собой важный и необходимый шаг для современных организаций, стремящихся к повышению своей конкурентоспособности и эффективности.

На основе теоретических аспектов, рассмотренных в данной теме, можно выделить несколько ключевых выводов.

1. Стратегическая связь: Внедрение КРІ должно быть тесно связано с общей стратегией организации. Это позволяет не только достичь конкретных целей, но и обеспечить целенаправленное развитие компании в соответствии с её долгосрочными задачами.

2. Индивидуализация показателей: КРІ должны быть адаптированы к специфике каждого подразделения и роли сотрудников. Это обеспечивает справедливую оценку их работы и способствует более объективному мониторингу, что, в свою очередь, повышает мотивацию и вовлеченность персонала.

3. Автоматизация и технологии: Использование современных технологий и инструментов для сбора и анализа данных о КРІ позволяет значительно упростить процесс мониторинга. Автоматизация снижает вероятность ошибок и обеспечивает оперативность в получении результатов, что критически важно в условиях динамично меняющегося рынка.

4. Обратная связь и развитие: Эффективная система мониторинга должна включать механизмы обратной связи, которые помогают выявлять проблемы и возможности как для развития сотрудников, так и самой организации. Регулярные оценки и обсуждения результатов позволяют не только корректировать деятельность, но и формировать культуру постоянного обучения и развития.

5. Прозрачность и вовлеченность: Создание прозрачной системы оценки, где сотрудники понимают, как и почему они оцениваются, способствует снижению уровня стресса и повышению доверия к руководству. Вовлечение сотрудников в процесс определения KPI и их оценки также играет важную роль в повышении их мотивации и ответственности.

6. Постоянное совершенствование: Внедрение KPI — это не одноразовая задача, а процесс, требующий регулярного пересмотра и адаптации к изменяющимся условиям. Организации должны быть готовы к изменениям и инновациям, чтобы поддерживать актуальность своей системы мониторинга.

Таким образом, теоретические аспекты совершенствования мониторинга персонала посредством KPI технологии подчеркивают важность комплексного и гибкого подхода, который учитывает как внутренние, так и внешние факторы. Эффективное использование KPI не только улучшает производительность сотрудников, но и способствует достижению стратегических целей организации, создавая основу для успешного и устойчивого развития.

## **Глава 2. Практическая работа по совершенствованию мониторинга персонала посредством KPI технологии в ПАО «Сбербанк России»**

### **2.1. Характеристика системы мониторинга персонала в ПАО «Сбербанк России»**

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» является крупнейшим универсальным коммерческим банком в Российской Федерации, а также в Центральной и Восточной Европе. Официальное сокращенное наименование организации — ПАО Сбербанк. Согласно Уставу, утвержденному Общим собранием акционеров 21 апреля 2023 года и внесенным изменениям в устав от 30 июня 2025 года, основная цель ПАО Сбербанк заключается в получении прибыли от банковских операций. С 2020 года 50% акций банка, плюс одна акция, принадлежит Фонду национального благосостояния России, который находится под контролем Правительства РФ. Остальные акции распределены между российскими компаниями, частными инвесторами и институциональными нерезидентами. История этой финансовой организации начинается гораздо раньше, чем регистрация известного всем «Сбербанка России» в 1991 году. ПАО Сбербанк является юридическим преемником сберегательных касс Российской империи, основанных в 1841 году по указу Николая I. С 1996 года банк стал коммерческим, после принятия новой концепции развития на собрании акционеров. В настоящее время председателем Правления ПАО Сбербанк является Герман Оскарович Греф. Банк активно внедряет инновационные подходы и Agile-технологии в своих продуктах, становится проводником государственных программ по поддержке бизнеса и населения, а также объединяет финансовые и нефинансовые сервисы, предоставляя доступ к ним из любой точки страны. ПАО Сбербанк занимает лидирующие позиции на рынке по числу клиентов. По данным на декабрь 2024 года, в розничном секторе количество физических лиц, использующих продукты банка, составило 109,9 миллионов, а число активных корпоративных клиентов — 3,3 миллиона компаний, это означает, что за 2024 год количество

пользователей увеличилось на 2,72 %. Основные направления работы банка включают корпоративный и розничный бизнес. В рамках корпоративного блока ПАО Сбербанк предоставляет услуги по открытию и обслуживанию расчетных счетов, предоставлению банковских ячеек, оформлению зарплатных проектов, выдаче гарантий и кредитов, проведению кассовых операций и инкассаций, а также операциям с векселями. Розничный бизнес включает обслуживание вкладов физических лиц, кредитование, выпуск и сопровождение дебетовых карт, а также проведение операций по купле-продаже валюты и драгоценных металлов. Кроме банковских операций, ПАО Сбербанк предлагает и другие услуги, такие как брокерская и депозитарная деятельность, доверительное управление финансами, поручительства, страхование, а также размещение денежных средств на депозитах и неснижаемых остатках. Банк использует собственную круглую печать, штампы и бланки, а также зарегистрированный торговый знак. Деятельность ПАО Сбербанк осуществляется на основании лицензий, выданных Банком России в соответствии с действующим законодательством. Важно отметить, что ПАО Сбербанк является коммерческим банком и не несет ответственности по обязательствам Банка России, государства и его органов. Банк отвечает только по своим обязательствам и своим имуществом. На сегодняшний день ПАО Сбербанк представляет собой широкую региональную сеть, включающую 11 территориальных банков и 14 739 клиентских офисов, обслуживающих юридические и физические лица во всех 83 субъектах Российской Федерации и охватывающую 11 часовых поясов. Публичное акционерное общество «Сбербанк России» обладает генеральной лицензией Банка России №1481, выданной 11 августа 2015 года, на осуществление банковской деятельности. ПАО Сбербанк является системообразующим банком, оказывающим значительное влияние на весь финансовый сектор страны. Общая система управления кредитной организацией изображена на рисунке 2.1



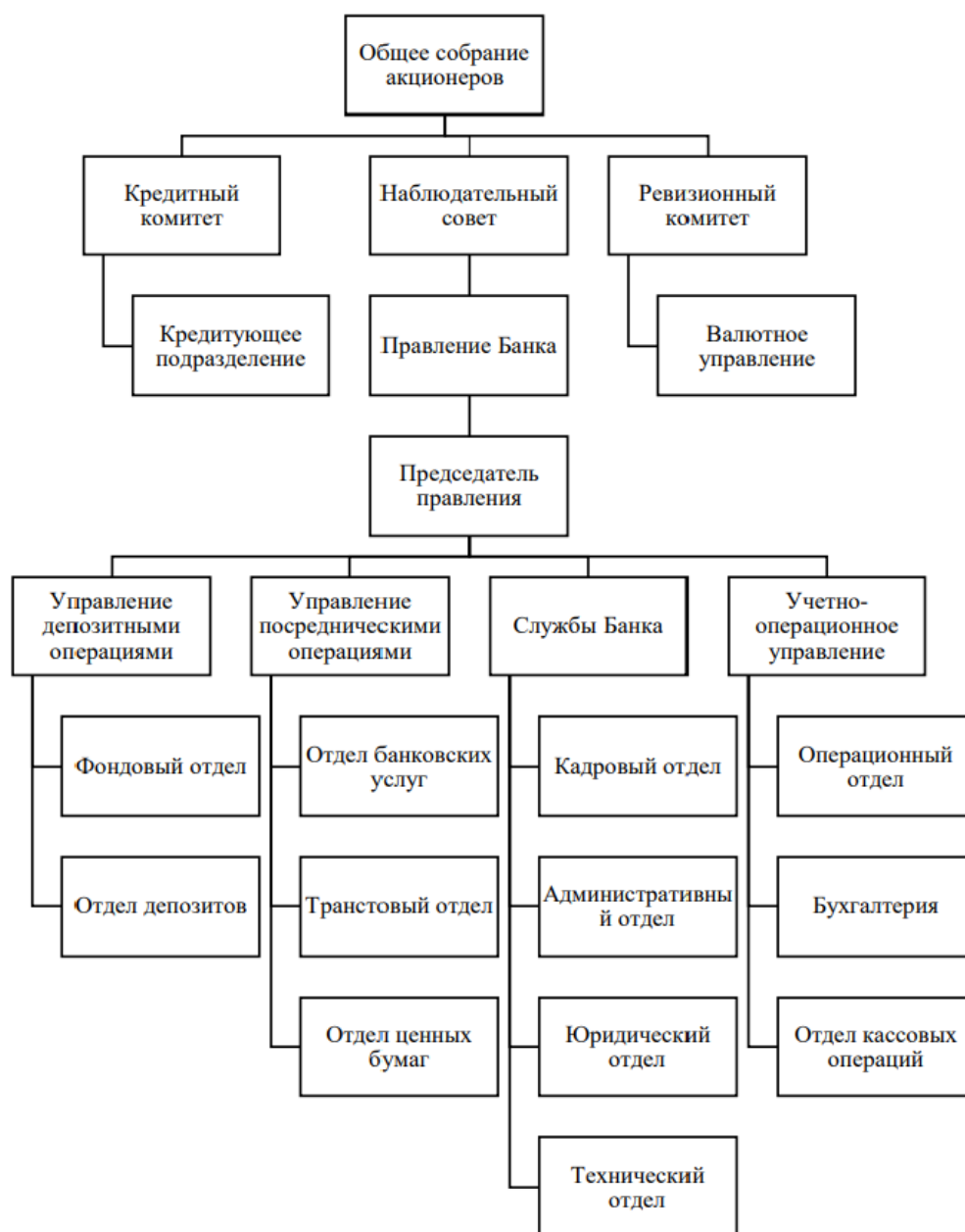


Рисунок 2.1 – Структура организации ПАО Сбербанк

Каждый отдельно взятый орган управления в организации является самостоятельным и выполняет определенный перечень задач, которые в совокупности ведут к достижению основных целей и приоритетов банка. Все структуры сформированы на основании Устава ПАО Сбербанк и соответствуют законодательству Российской Федерации.

Высшим руководящим органом ПАО Сбербанк является Общее собрание акционеров, на основании его принятых решений в рамках

ежегодного съезда определяются основные направления развития и стратегические решения, влияющие на работу всего кластера в целом.

Координацией деятельности всех исполнительных органов занимается Наблюдательный совет. Членов совета избирают на Общем собрании акционеров. В должностные задачи Наблюдательного совета входит: утверждение повестки ежегодного собрания акционеров; принятие решений, связанных с увеличением уставного капитала, размещением свободных средств; определение направлений финансовой деятельности; поддержание общей политики банка [33].

Коллегиальным исполнительным органом в системе управления ПАО Сбербанк является Правление банка. Данная структура уже напрямую взаимодействует с территориальными банками, разбирает предоставляемые отчеты по их работе, занимается утверждением процентных ставок депозитов для клиентов банка, разрабатывает положения и регламенты работы в сфере управления рисками, внедряет в работу банка новейшие системы, утверждает штаты сотрудников, сопровождает и разрабатывает внутренние нормативные документы банка. В структуре управления ПАО Сбербанк осуществляют свою деятельность множество иных подразделений, которые так или иначе вносят большой вклад в работу организации [35].

Банк активно развивает свои каналы взаимодействия с клиентами, используя уникальную физическую и цифровую инфраструктуру. Он создает ИТ-систему, основанную на современных инновационных технологиях, таких как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн и робототехника. Сбербанк также проходит трансформацию, переходя к модели глобальной экосистемы, чтобы предоставить своим клиентам наилучшие финансовые и нефинансовые услуги для удовлетворения их повседневных потребностей. В состав компаний Группы Сбер входит ряд компаний, среди которых дочерние организации банка:

1. ООО «Сбербанк Капитал» (санация и управление активами);
2. НПФ Сбербанка;

3. АО «Объединённое кредитное бюро» (бюро кредитных историй);
4. ООО «Рамблер Групп» (медиахолдинг);
5. ООО «ДубльГИС» (картография);
6. ООО «Сбербанк Факторинг» (факторинговая компания);
7. ОАО «Сбер Банк» (дочерний банк в Республике Беларусь);
8. Sberbank Europe AG (бывший Volksbank International AG);
9. «МегаМаркет» (маркетплейс);
10. АО «Сбербанк КИБ» (бывшая «Тройка Диалог» — инвестиционный бизнес);
11. ООО СК «Сбербанк страхование жизни» (страховая компания);
12. «СберЗдоровье» (разработчик интернет-сервиса по поиску и подбору врачей, поиску диагностических медицинских центров, вызову врача на дом, записи пациентов к врачу по полису ДМС, телемедицины);
13. «O2O Холдинг» (входят «Кухня на районе», «Самокат», «Ситидрайв» (бывший YouDrive), SberFood).

В таблице 2.1 представлена структура персонала за период 2021-2024 гг. На конец 2024 года фактическая численность сотрудников ПАО Сбербанка составила 217,0 тыс. человек, а численность в дочерних банках и компаниях Группы Сбер составляет 30,4 тыс. человек.

	2021	2022	2023	2024
ПАО Сбербанк				
Мужчины	73 835	71431	73751	78084
Женщины	149616	139230	137002	138916
Всего ПАО Сбербанк	223451	210661	210753	217000
Дочерние банки и компании				
Мужчины	11439	14566	18685	15314
Женщины	52976	13613	21426	15109
Всего Дочерние банки и компании	64415	28179	40111	30423
Группа всего	287866	238840	250864	247423

Таблица 2.1 — Структура персонала с разбивкой по полу по состоянию на 31.12, человек.

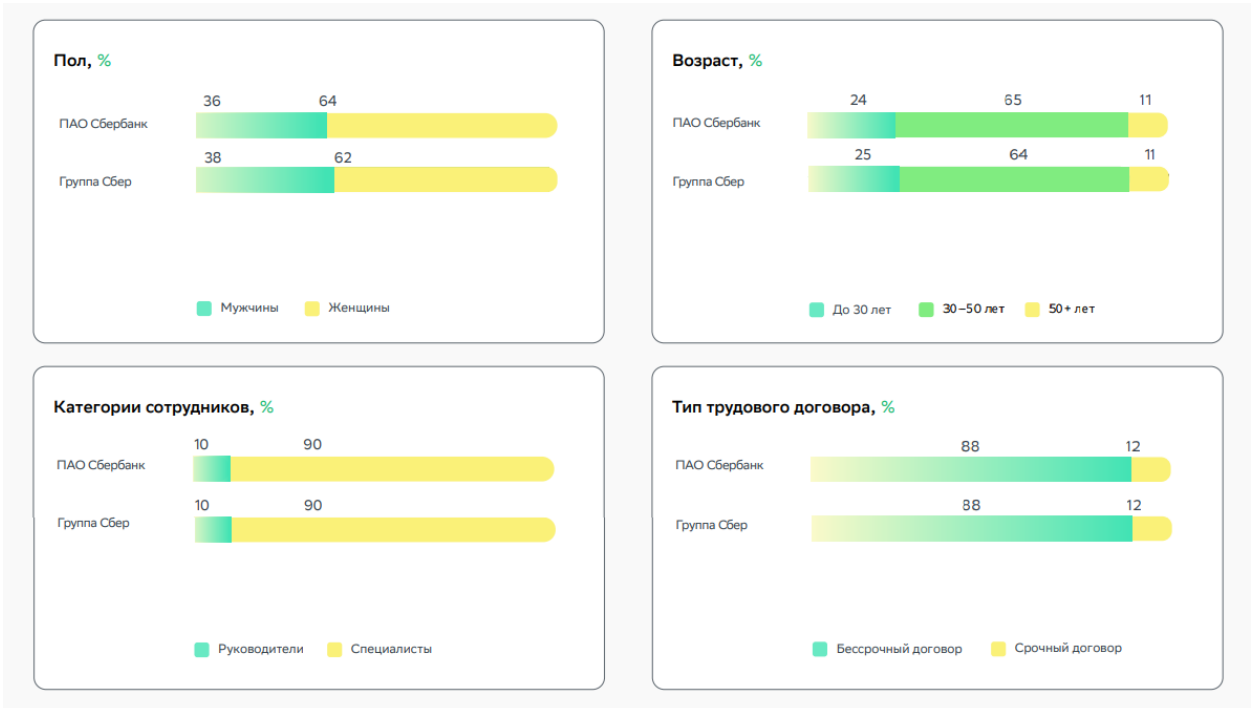
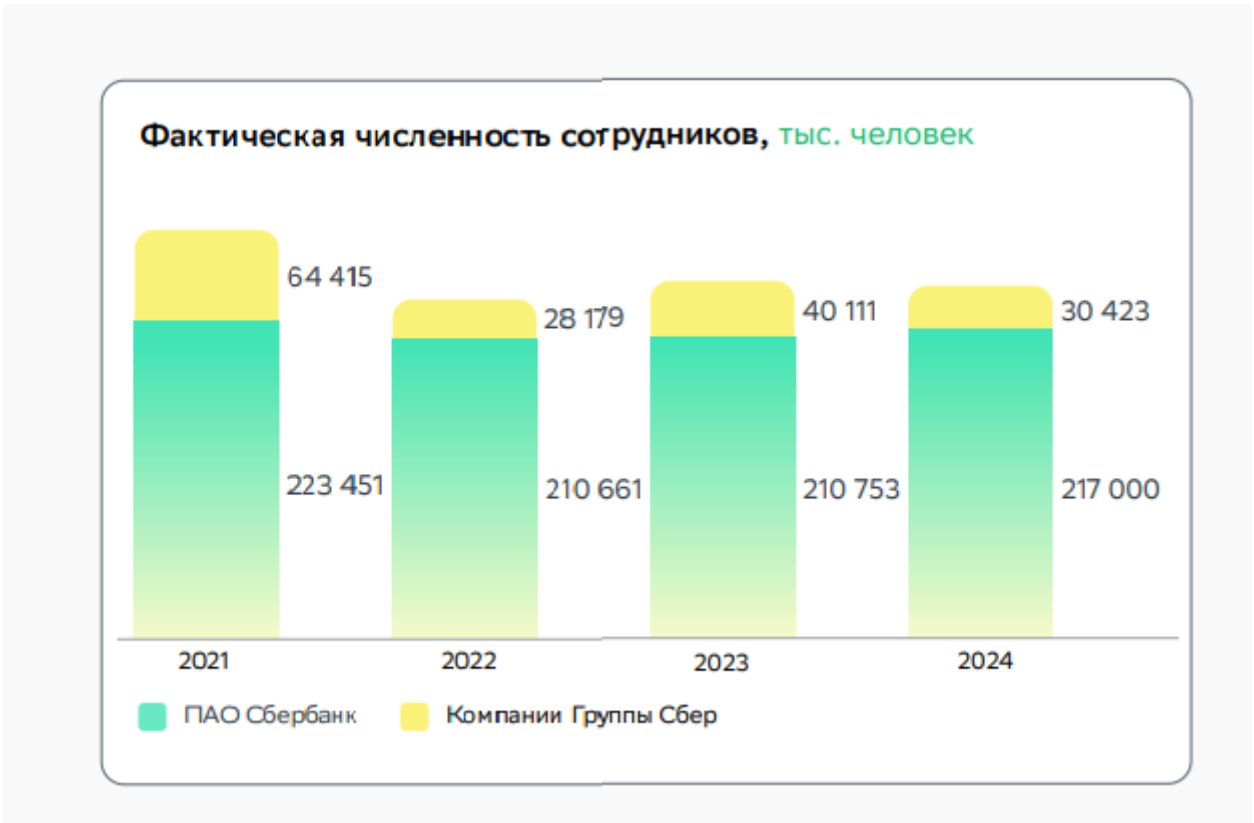


Рисунок 2.1 — Структура команды Группы ПАО Сбербанк.

При анализе изменений в численности сотрудников можно отметить, что по состоянию на 31 декабря 2022 году количество работников Группы Сбербанк сократилось на 49026 человек, что связано с активным внедрением автоматизированных процессов. Масштабное сокращение проводилось за

счет сокращения персонала в дочерних банках и компаниях на 36236 человек (56,3% общей численности подразделений), в самом ПАО Сбербанк было сокращено 12,790 человек (5,72%). В 2023 году руководство приняло решение о расширении штата в IT-сфере и в 2024 году наблюдается рост количества сотрудников-мужчин, являющихся специалистами в этой области.

ПАО «Сбербанк России», являясь крупнейшим банком страны, стремится поддерживать высокий уровень кадрового потенциала и управлять своим персоналом максимально эффективно. В условиях высокой конкуренции и стремительных изменений на финансовом рынке эффективное управление человеческими ресурсами становится критически важным для достижения стратегических целей банка. Система мониторинга персонала в Сбербанке играет ключевую роль в этом процессе, позволяя оптимизировать работу сотрудников, повысить их мотивацию и вовлеченность.

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.

Система мониторинга персоналом ПАО «Сбербанк России» характеризуется сочетанием подходов к подбору, обучению, мотивации и формированию корпоративной культуры. Эти элементы направлены на повышение эффективности работы организации, снижение текучести кадров и создание условий для профессионального роста сотрудников.

Система мониторинга персоналом ПАО «Сбербанк России» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на эффективное использование человеческих ресурсов, развитие сотрудников и создание благоприятной рабочей среды. Ниже приведены основные характеристики этой системы.

1. Стратегический подход:

Система мониторинга персоналом в Сбербанке интегрирована в общую стратегию банка. Это означает, что HR-политика направлена на достижение стратегических целей организации, таких как повышение конкурентоспособности, инновационное развитие и улучшение качества обслуживания клиентов

## 2. Подбор и найм:

Многоуровневый процесс подбора. Сбербанк применяет современные методы подбора персонала, включая использование онлайн-платформ, социальных сетей и специализированных рекрутинговых агентств. Важное внимание уделяется не только профессиональным навыкам кандидатов, но и их культурной совместимости с корпоративными ценностями банка. Работа с кадровым резервом в банке строится на основании рекомендаций структурных руководителей, тестирования сотрудников по методу оценки «360» с учётом возраста кандидата (приоритет — до 35 лет) и уровня образования, при рассмотрении кандидатов на должность предпочтение отдается внутренним кандидатам. Условиями для карьерного продвижения являются высокая результативность, опыт работы (не менее 2 лет), наличие преемника.

3. Система обучения и развития. Обучение и развитие — основа непрерывного движения Сбербанка к раскрытию потенциала сотрудников. Чтобы сделать этот процесс более эффективным, Группа предоставляет сотрудникам гибкую систему корпоративного обучения и карьерного развития, которая может адаптироваться под потребности каждого благодаря разнообразным ресурсам и инструментам.

Система корпоративного обучения представлена на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 Система корпоративного обучения сотрудников Сбербанка

Система обучения и развития сотрудников включает в себя:

- а) Корпоративные университеты и тренинги. Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам на базе Корпоративного университета и через «Виртуальную школу».
- б) Программы наставничества и коучинга. В банке предусмотрены адаптационные программы для новых сотрудников и широко используется метод наставничества, где происходит непосредственное взаимодействие между обучающимся и наставником (опытным сотрудником) для более эффективного овладения навыками.
- в) Возможности для повышения квалификации и получения новых знаний через внешние курсы и семинары. Существуют программы повышения квалификации для рядовых сотрудников: дистанционные программы, лекции, тренинги, учебные командировки. Сотрудники самостоятельно выбирают направления, на которых смогут коммуницировать со специалистами в конкретных сферах, играть в деловые и ролевые игры.
- г) Программы карьерного роста и развития лидерских качеств.

4. Оценка эффективности:

Сбербанк использует многоуровневую систему оценки эффективности работы сотрудников. Это включает в себя:

- а) Регулярные аттестации и оценки производительности.
- б) Обратную связь от руководителей и коллег.
- в) Индивидуальные планы развития, основанные на результатах оценки.

#### 5. Мотивация и вознаграждение:

Система мотивации в Сбербанке, представлена на рисунке 2.3 и включает как финансовые, так и нефинансовые стимулы. К ним относятся:

- а) Конкурентоспособные заработные платы и бонусы за признание достижений и профессиональное развитие. Принцип «Оплата по результату»
- б) оценка персонала проводится с помощью системы «5+» с учётом личной результативности, профессионального роста, инноваций и оптимизации бизнес-процессов и других показателей.
- в) Программы поощрения за достижения. Система признания достижений сотрудников, предусматривающая различные виды нематериального поощрения, корпоративные награды.
- г) Социальные льготы, такие как медицинская страховка, пенсионные программы и другие.





Рисунок 2.3 Система мотивации сотрудников Сбербанка

#### 6. Корпоративная культура:

Сбербанк активно формирует корпоративную культуру, основанную на ценностях открытости, доверия и командной работы. Важное внимание уделяется созданию комфортной рабочей среды, где сотрудники могут свободно выражать свои идеи и предложения. Руководство поощряет сотрудников проявлять инициативу и внедрять новые идеи, проводит внутренние хакатоны, конкурсы стартапов и акселерационные программы. Основная идея корпоративной культуры – это ориентация на клиента, поэтому каждый сотрудник понимает важность работы с клиентами и стремится улучшать клиентский опыт.

Система корпоративных льгот и социальной поддержки включает программу дополнительного медицинского страхования, страхование от несчастных случаев и тяжёлых заболеваний, корпоративную пенсионную программу.

#### 7. Инновации и технологии:

Система мониторинга персоналом активно использует современные технологии, такие как:

- а) Автоматизация HR-процессов.
- б) Использование аналитики данных для принятия управленческих решений.
- в) Внедрение цифровых платформ для обучения и взаимодействия сотрудников.

#### 8. Социальная ответственность:

Сбербанк также акцентирует внимание на социальной ответственности, включая программы по поддержке сотрудников в трудных жизненных ситуациях, инициативы по улучшению баланса между работой и личной жизнью, а также участие в социальных проектах.

Основными элементами системы мониторинга персонала являются:

1. Оценка компетенции и производительности сотрудников. В Сбербанке проводятся ежегодные аттестации сотрудников, направленные на проверку уровня профессиональной подготовки и компетентности специалистов. Аттестация охватывает широкий спектр вопросов, начиная от базовых технических навыков и заканчивая знаниями в области банковского дела и финансов. Важнейшую роль для оценки и повышения эффективности работы сотрудников, а также для достижения стратегических целей банка играют КРІ (ключевые показатели эффективности), используемые для оценки индивидуального вклада сотрудников в деятельность банка. Данные показатели включают количественные и качественные метрики, позволяющие объективно судить о результативности каждого работника.

2. Контроль трудовой дисциплины и внутреннего регламента. Внутри банка действует строгий внутренний регламент, контролирующий поведение сотрудников, взаимодействие с клиентами и коллегами, исполнение должностных обязанностей. За соблюдением нормативных актов следят специальные службы внутренней безопасности и кадровые департаменты. В банке используется автоматизированная система учета рабочего времени,

фиксирующая продолжительность присутствия сотрудников на рабочих местах, количество переработок и нарушений трудового распорядка.

3. Анализ удовлетворенности и лояльности сотрудников. Сбербанк регулярно проводит анонимные опросы сотрудников для выявления степени их удовлетворенности условиями труда, оплатой, карьерными возможностями и взаимоотношениями в коллективе. Полученная информация используется для оптимизации социальной политики и мотивации персонала. Работники имеют возможность оставлять отзывы и замечания через внутреннюю электронную почту и специализированные сервисы, что обеспечивает оперативное разрешение конфликтов и учет мнений сотрудников.

4. Автоматизация и цифровизация процессов мониторинга. Широко используются информационные системы и программное обеспечение для автоматического сбора и анализа данных о сотрудниках. Программные решения предоставляют возможность быстрой идентификации слабых мест и потенциальных угроз, повышая управляемость процессом подбора и удержания квалифицированного персонала. Особое внимание уделяется применению интеллектуального анализа данных (Big Data) и искусственному интеллекту для выявления закономерностей и тенденций в поведении сотрудников, предотвращения оттока ценных кадров и прогнозирования будущих потребностей рынка труда.

5. Мотивация и поддержка талантливых сотрудников. Чтобы удерживать высокопрофессиональных специалистов, в Сбербанке разработана специальная программа поддержки талантов («HR-академия»), предоставляющая возможности дополнительного профессионального роста, участия в международных проектах и образовательных программах. Применяются разнообразные схемы материального и нематериального стимулирования, включающие премиальные выплаты, программы льготного кредитования, предоставление путевок на отдых и оздоровление, участие в социальных инициативах.

Система мониторинга персонала в ПАО «Сбербанк России» представляет собой комплексный инструмент, способствующий повышению эффективности и продуктивности работы сотрудников. С помощью современных технологий и методов оценки банк стремится создать оптимальные условия для работы, что в конечном итоге способствует достижению его стратегических целей. Однако для успешного функционирования системы необходимо учитывать трудности и активно работать над их преодолением, обеспечивая при этом вовлеченность и поддержку со стороны сотрудников. В заключении можно сказать, что система мониторинга персоналом ПАО «Сбербанк России» является динамичной и адаптивной, что позволяет банку эффективно реагировать на изменения в рыночной среде и обеспечивать высокую производительность труда. Инвестиции в развитие сотрудников и создание комфортной рабочей среды способствуют не только повышению конкурентоспособности банка, но и удовлетворенности сотрудников.

## **2.2. Рекомендации по внедрению KPI технологии в ПАО «Сбербанк России»**

Система KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России» представляет собой важный инструмент для оценки и повышения эффективности работы сотрудников, а также для достижения стратегических целей банка.

Внедрение KPI позволяет не только оценивать результаты труда, но и мотивировать сотрудников, улучшать их профессиональные навыки и повышать общую продуктивность.

Основные аспекты системы KPI в ПАО «Сбербанк России»:

### **1. Цели и задачи KPI.**

Основной целью внедрения системы КРІ является создание прозрачной и объективной системы оценки работы сотрудников, где КРІ помогают выработать четкие и измеримые показатели, соответствующие достижению стратегических задач банка. Система КРІ способствует повышению вовлеченности сотрудников в процесс достижения общих целей.

## 2. Структура КРІ:

По своей структуре КРІ могут быть разделены на несколько категорий: финансовые, операционные, клиентские и персональные. Финансовые КРІ могут включать показатели, такие как прибыль, рентабельность и рост выручки. Операционные КРІ могут включать эффективность процессов, скорость обслуживания клиентов и качество предоставляемых услуг. Клиентские КРІ могут оценивать уровень удовлетворенности клиентов, количество новых клиентов и удержание существующих. Персональные КРІ могут включать достижения конкретного сотрудника, его вклад в команду и развитие профессиональных навыков.

## 3. Процесс внедрения:

Внедрение системы КРІ начинается с определения стратегических целей банка и их декомпозиции на более мелкие задачи для различных подразделений и сотрудников. Важно, чтобы КРІ были согласованы с сотрудниками, чтобы они понимали, как их работа влияет на общие результаты. Регулярный мониторинг и пересмотр КРІ позволяют адаптировать систему к изменяющимся условиям и требованиям рынка.

## 4. Оценка и обратная связь:

Периодическая оценка достижения КРІ позволяет выявлять сильные и слабые стороны работы сотрудников и подразделений. Регулярная обратная связь от руководителей и коллег помогает сотрудникам понимать, как они могут улучшить свои результаты. Система КРІ также может быть связана с системой вознаграждений, что дополнительно мотивирует сотрудников.

## 5. Технологическая поддержка:

В ПАО «Сбербанк России» используются современные информационные системы для автоматизации процесса сбора и анализа данных по КРІ. Это позволяет оперативно получать информацию о достижении целей и принимать обоснованные управленческие решения.

#### 6. Культура и ценности:

Внедрение системы КРІ должно быть поддержано корпоративной культурой, которая ценит достижения и стремление к развитию. Важно, чтобы сотрудники понимали, что КРІ — это не только инструмент контроля, но и возможность для роста и развития.

Исходя из выше изложенного система КРІ в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России» является важным элементом стратегического управления, который помогает достигать высоких результатов и поддерживать конкурентоспособность банка на рынке. Все работники компании регулярно проходят оценку своей эффективности, результаты которой влияют на их карьерный рост и переменную часть заработной платы.

Эффективность различных категорий сотрудников оценивается по определённым критериям:

- 1) Оценка руководителей включает два аспекта: выполнение установленных КРІ (ключевых показателей эффективности в рамках текущей деятельности) и ППР (приоритетных проектов руководителя);
- 2) Результативность специалистов определяется на основе оценки достижения целей их непосредственным руководителем;
- 3) Сотрудники фронт-офисов получают оценки на основе выполнения показателей продаж, уровня удовлетворенности клиентов и других индикаторов.

Для оценки эффективности сотрудников в ПАО «Сбербанк России» применяется методика, основанная на оценке компетенций — «5+». В рамках этой системы анализа личной эффективности сотрудника рассматриваются пять компетенций:

- а) результативность;

- б) профессионализм и дисциплина;
- в) инновационность;
- г) работа в команде;
- д) клиентоориентированность.

Эти компетенции анализируются как на основе объективных количественных и качественных параметров результатов труда, так и на основе субъективной оценки руководителя.

В рамках данной системы каждая компетенция оценивается по пятибалльной буквенной шкале:

1. «А» – значительно превосходит ожидания;
2. «В» – превышает ожидания;
3. «С» – соответствует ожиданиям;
4. «D» – требует улучшений;
5. «Е» – неудовлетворительно.

Коэффициент значимости оценки для каждой компетенции в общей оценке премирования может определяться руководителем по его усмотрению и может варьироваться для сотрудников, занимающих одну и ту же должность.

Компетенция «результативность» отражает уровень достижения поставленных перед сотрудником целей и бизнес-задач за анализируемый период.

Компетенция «профессионализм и дисциплина» характеризует качество выполняемой работы и основные результаты в соответствии с установленными нормами, учитывая возможные ошибки.

Компетенция «инновационность» позволяет оценить инициативность сотрудника в оптимизации рабочего процесса и его готовность применять новые методы в своей деятельности.

Компетенция «работа в команде» показывает стремление сотрудника к совместной деятельности с коллегами, готовность взять на себя роль наставника для новичков и т.д.

Компетенция «клиентоориентированность» отражает качественное и дружелюбное отношение сотрудника к клиентам.

Говоря о роли системы КРІ в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России», следует отметить, что ключевые показатели эффективности играют важную роль в формировании премиальной части заработной платы сотрудников и в их карьерном продвижении.

Общий коэффициент премирования представляет собой интегрированный показатель, который включает регламентированный нормативный коэффициент премирования (в зависимости от категории сотрудника, его должности, ставки и т.д.), коэффициент прибыли компании, зависящий от финансовых результатов за отчетный период, и коэффициент выполнения КРІ, установленный для конкретного структурного подразделения.

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:

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

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

$O$  – должностной оклад сотрудника;

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

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

$K_{\text{КРІ}}$  – 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 2.4 представлены основные виды КРІ, применяемые в ПАО



«Сбербанк России».

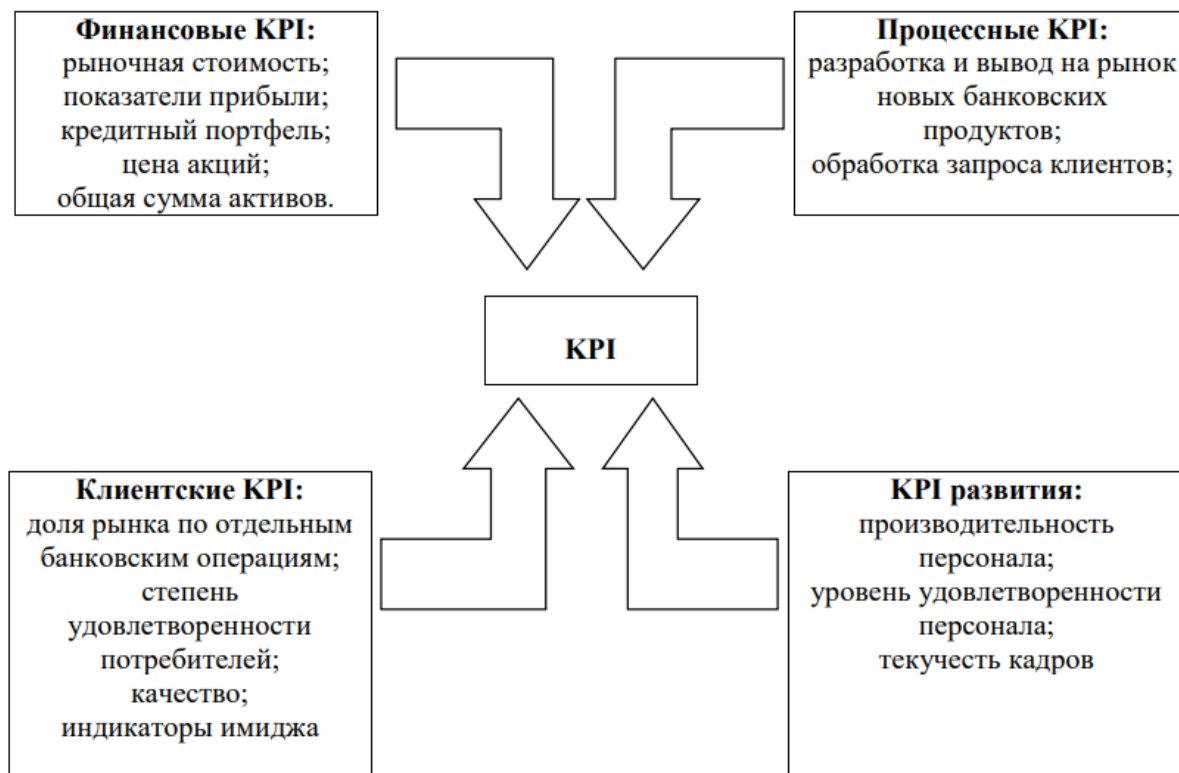


Рисунок 2.4 — Основные KPI, применяемые в ПАО «Сбербанк России»

На основе этих показателей и размера фонда оплаты труда формируется премиальный фонд. Индивидуальный объем премирования определяется с учётом личной эффективности сотрудника. Очевидно, что виды и особенности KPI играют значительную роль в этом процессе.

**Финансовые KPI:** рыночная стоимость; показатели прибыли; кредитный портфель; цена акций; общая сумма активов.

**Процессные KPI:** разработка и вывод на рынок новых банковских продуктов; обработка запросов клиентов.

**Клиентские KPI:** доля рынка по отдельным банковским операциям; уровень удовлетворенности клиентов; качество услуг; индикаторы имиджа.

**KPI развития:** производительность сотрудников; уровень удовлетворенности персонала; текучесть кадров.

Финансовые ключевые показатели эффективности представляют собой данные, отражающие экономическое состояние организации.

Клиентские показатели эффективности служат для мотивации сотрудников, работающих непосредственно с клиентами.

Процессные показатели эффективности демонстрируют состояние и динамику бизнес-процессов.

Ключевые индикаторы развития показывают уровень прогресса компании, ее ресурсного (включая человеческий) потенциала.

В таблице 2.1 содержится информация о применении основных видов КРІ в различных структурных подразделениях и у должностных лиц.

Таблица 2.1 — 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 функционирует в Сбербанке для сотрудников всех уровней иерархии.

Для топ-менеджмента ключевыми показателями эффективности являются те, которые характеризуют успешность постановки и реализации стратегических целей банка. Для оценки работы рядовых сотрудников используются такие КРІ, как личная результативность, улучшение профессиональных навыков, оптимизация трудовой деятельности и клиентоориентированность.

В компании в настоящее время внедряются принципы и правила применения системы КРІ:

1. Правило 10/80/10. Данное правило, основанное на практическом опыте ведущих специалистов в области КРІ, предполагает использование 10 критериев результативности, до 80 параметров, отражающих производственные процессы, и 10 ключевых индикаторов эффективности. Для отдельных подразделений рекомендуется ограничиться 10-15 КРІ, чтобы избежать перегрузки менеджмента задачами планирования и не нагружать сотрудников избыточными показателями, что может негативно сказаться на общей результативности.
2. Принцип управляемости и контролируемости. Он подразумевает, что структурное подразделение, ответственное за определенные показатели, должно иметь полный объем необходимых ресурсов для управления и контроля.
3. Принцип партнерства. Этот принцип следует реализовывать в процессе взаимодействия всех участников бизнес-процесса.
4. Принцип концентрации усилий на ключевых направлениях. Он предполагает расширение полномочий сотрудников, задействованных в основных бизнес-процессах, поддержку в повышении квалификации и развитии профессиональных навыков, а также стимулирование самостоятельной разработки КРІ и улучшение взаимодействия в рамках иерархической структуры.

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

Стоит отметить, что система ключевых индикаторов эффективности в ПАО «Сбербанк России» демонстрирует двойную эффективность: экономическую и социальную. Экономическая эффективность этой системы проявляется в улучшении финансовых результатов компании и увеличении заработной платы сотрудников — двух основных аспектов взаимодействия в рамках системы KPI.

Социальная эффективность заключается в повышении лояльности персонала, мотивации, квалификации и возможностях личностного роста работников.

Несмотря на многолетний опыт применения системы ключевых индикаторов эффективности (KPI) в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России», нельзя утверждать, что данная система является идеальной.

Ключевой проблемой, присущей действующей системе, представляется оценка «результативности индивидуальной деятельности», которая обусловлена отсутствием сбалансированной системы показателей и, как следствие, трудностями в определении ключевых индикаторов эффективности для сотрудников.

В ПАО «Сбербанк России», как и в любой другой финансовой организации на высшем уровне управления, KPI формируются на основе крупных финансовых параметров, таких как: показатели прибыли, объемы продаж банковских продуктов, операционные расходы, размеры резервов по кредитному портфелю и параметры просроченной задолженности и т.д.

При этом, переходя от центрального аппарата к структурным подразделениям, количество показателей значительно увеличивается и становится более специфичным, что затрудняет их оценку. Даже в самых благоприятных условиях, когда KPI доносятся до руководителей подразделений в конкретных количественных значениях, дальнейшее

распределение задач между сотрудниками может стать сложным из-за размытия зон ответственности каждого участника бизнес-процесса.

В этой ситуации перед руководством структурного подразделения возникает вопрос: разрабатывать индивидуальную систему КРІ для каждого сотрудника или использовать универсальную.

Создание и применение универсальной системы усложняется тем, что сотрудники одного отдела на одной должности часто выполняют различные функции. Например, в отделе кредитования юридических лиц работники могут заниматься анализом сделок, сопровождением кредитной документации и привлечением новых клиентов. В результате вклад каждого члена команды будет отражаться в одной из четырех групп показателей: финансовой, клиентской (отношения с потребителями), внутренней организации бизнес-процесса и перспектива обучения и развития. Это обстоятельство усложняет сопоставимость результатов работы каждого сотрудника и затрудняет оценку их деятельности.

Разработка индивидуальной системы индикаторов эффективности является еще более длительным и сложным процессом, который включает несколько этапов:

1. Ознакомление сотрудников с общей концепцией КРІ структурного подразделения.
2. Определение и регламентирование функционала каждого работника.
3. Разработка индикаторов эффективности для реализуемых бизнес-процессов: наименование бизнес-процесса; регламентирование сроков его выполнения; выявление возможных ошибок; установление критериев эффективности и приемлемого уровня ошибок.
4. Мониторинг реализованного бизнес-процесса с выявлением и анализом ошибок.
5. Формирование «базовых нормативов» — численных значений ключевых индикаторов эффективности.
6. Информирование вышестоящего руководства о результатах.

7. Корректировка ранее разработанных показателей с учетом возникших проблем и изменений во внутренней и внешней среде.

Таким образом, можно сделать вывод о наличии проблем в оценке индивидуальной эффективности через КРІ, связанных с недостаточной проработанностью таких параметров системы, как адресность и сопоставимость.

Еще одной ключевой проблемой применения системы КРІ в управлении персоналом ПАО «Сбербанк России» является, нарушение параметра достижимости минимальных значений. Например, в отделах, занимающихся кредитованием как физических, так и юридических лиц, устанавливаются минимальные показатели по количеству сделок на каждого сотрудника за отчетный период. Однако в стремлении к достижению своих личных показателей руководители могут не учитывать рыночную емкость и клиентский потенциал в конкретный период времени. В результате установленные КРІ воспринимаются работниками как завышенные, что становится серьезным демотивирующим фактором.

Кроме того, существует проблема недостаточной четкости и регламентированности компетенции «профессионализм и дисциплина». Эффективность сотрудников по данной компетенции оценивается на основе результатов работы и допущенных ошибок за отчетный период.

Однако эти параметры уже учитываются в блоке личной эффективности, что приводит к дублированию критериев оценки и вызывает вопросы о целесообразности такого подхода.

Также имеются сложности с оценкой компетенции «инновационность». Развитие новых методов работы и технологий, соответствующих современным требованиям банковского рынка, является одной из задач компании.

Однако в ПАО «Сбербанк России» наблюдается строгая регламентация трудовой деятельности из-за высокой материальной ответственности.

Отклонения от норм и регламентов могут стать основанием для лишения премий, даже если они не привели к негативным последствиям.

В компании существует «Банк идей и инноваций», куда сотрудники могут направлять предложения по улучшению бизнес-процессов, но процесс оценки этих предложений остается нерегламентированным. Это ограничивает активность сотрудников в создании новых подходов, что делает оценку компетенции «инновационность» во многом формальной.

Оценка компетенции «работа в команде» также характеризуется высокой субъективностью и основывается исключительно на мнении руководителя.

Оценка компетенции «клиентоориентированность» имеет смысл только для сотрудников, работающих напрямую с клиентами в фронт-офисах. Для работников мидл- и бэк-офисов такая оценка затруднительна и, следовательно, малоэффективна.

Таким образом, исходя из выявленных проблем, можно заключить, что система оценки эффективности персонала с использованием КРІ в ПАО «Сбербанк России» остается недостаточно проработанной и нуждается в оптимизации для повышения эффективности работы отдельных сотрудников, структурных подразделений и компании в целом.

Оптимизация системы КРІ в Сбербанке должна быть ориентирована на устранение негативных последствий, связанных с использованием этих систем. В этом контексте можно выделить несколько ключевых аспектов.

1. В текущей системе мотивации сотрудников акцент делается на конечные результаты, при этом промежуточные достижения, которые способствуют выполнению целевых показателей, остаются вне внимания. Для улучшения ситуации необходимо четко определить и регламентировать этапы бизнес-процесса, которые ведут к достижению целевых показателей. Важно установить минимально допустимые (нормативные) и желаемые значения для промежуточных показателей и включить их в систему мотивации.

2. В системе КРІ банка следует учитывать взаимосвязь между отдельными ключевыми показателями и их влияние друг на друга. Определение и регламентация этих взаимосвязей позволят выбрать индикаторы, которые будут дополнять или компенсировать друг друга в зависимости от характера их взаимодействия.

3. Для достижения наилучших результатов от системы КРІ необходимо избегать выхода за пределы зон влияния. Оценка работы сотрудников не должна зависеть от показателей, которые формируются вне их профессиональных обязанностей. В противном случае это может привести к демотивации персонала, так как их вознаграждение станет менее предсказуемым. Поэтому важно четко обозначить зоны ответственности для каждой должности и структурного подразделения и устанавливать ключевые индикаторы эффективности только в рамках этих зон.

4. В процессе оптимизации системы КРІ в Сбербанке целесообразно постепенно сокращать количество ключевых индикаторов для отдельных сотрудников. Идеально, если в системе мотивации будет 2-3 КРІ, соответствующих целям организации и основным бизнес-процессам. Для эффективного снижения числа ключевых индикаторов необходимо расставлять приоритеты и следовать стратегии развития банка.

Направления оптимизации системы КРІ ПАО «Сбербанк России» графически отображены на рисунке 2.5.



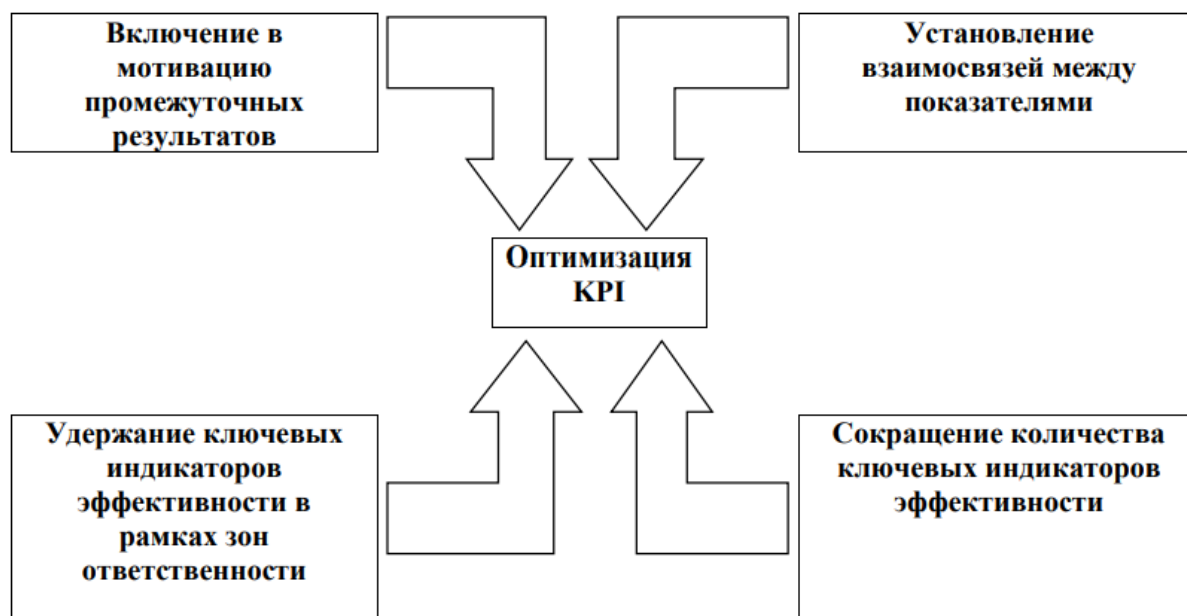


Рисунок 2.5 Направления оптимизации системы КРІ ПАО «Сбербанк России»

Очевидно, что предложенные меры оптимизации в различной степени применимы к отдельным структурным подразделениям банка и, соответственно, сотрудникам, занимающим конкретные должности. В таблице 2.2 представлены варианты использования указанных мер и ожидаемые результаты.

Таблица 2.2 — 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 KPI 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 2.2.

Таким образом, одним из способов реализации меры по включению промежуточных результатов в систему мотивации является их внедрение в оценку работы специалистов, занимающихся разработкой и продвижением новых банковских продуктов. В список ключевых показателей эффективности (KPI) для новых продуктов входят такие метрики, как доля рынка по продукту, индекс удовлетворенности клиентов, объем продаж нового продукта постоянным клиентам, прирост клиентской базы в результате проекта и средний объем продаж на одного клиента.

Эти показатели отражают конечную эффективность проекта. Однако, поскольку проекты по разработке и продвижению новых продуктов часто требуют значительного времени, целесообразнее оценивать работу сотрудников и на промежуточных этапах. К таким этапам можно отнести: формирование идеи на основе рыночных исследований и анализа

возможностей банка, разработку и утверждение проекта и бюджета, создание процессного, методического и системного обеспечения, а также маркетингового и организационного обеспечения и запуск проекта.

Оценка промежуточных результатов поможет повысить общий уровень мотивации сотрудников на протяжении всего проекта, активизировать работу по нескольким направлениям одновременно, устранить демотивирующий эффект неопределенности до завершения проекта и расширить возможности сотрудников для корректировки своей деятельности.

Установление взаимосвязей между показателями также актуально для специалистов по подбору персонала.

В настоящее время их КРІ включает в себя: производительность подбора персонала, то есть уровень выполнения плана по замещению вакансий; качество ведения базы E-staff; качество подбора, выраженное в проценте кандидатов, успешно прошедших испытательный срок.

Однако не учитываются такие факторы, как эффективность компании в продвижении на рынке труда и причины ухода кандидатов в течение испытательного срока. Количество кандидатов также значительно влияет на конечные результаты работы сотрудника.

Корректировка оценки с учетом этих параметров, по моему мнению, повысит справедливость оценки деятельности и, соответственно, уровень мотивации, а также улучшит оценку качества бизнес-процессов. Сохранение ключевых индикаторов эффективности в рамках зоны ответственности актуально для специалистов в кредитовании физических и юридических лиц. Этот отдел, как и аналогичные ему, имеет четкое зонирование процесса: привлечение клиентов, прием и проверка документов, кредитный анализ, информирование клиентов о результатах, выдача денежных средств. При этом на общий объем мотивационных выплат сотруднику влияют параметры, находящиеся в зоне ответственности подразделения, но не его личной ответственности. Например, специалисты, занимающиеся обработкой документов, не могут влиять на эффективность продвижения кредитных

продуктов и результаты кредитного анализа, а специалисты, проводящие кредитный анализ, не могут контролировать количество поступивших заявок для обработки.

Учет этих факторов в системе КРІ сотрудников позволит устранить влияние на показатели эффективности результатов работы «связанных» специалистов, что, в свою очередь, оптимизирует систему с точки зрения отдельных сотрудников и повысит мотивационный эффект.

Сокращение числа ключевых индикаторов эффективности будет актуально для специалистов по кредитному анализу. В настоящее время в КРІ этих сотрудников среди прочих параметров включаются такие, как объем заключенных сделок, средняя стоимость сделки и конверсия потенциальных клиентов в действительных.

Эти показатели не только имеют ограниченные возможности влияния, но и могут создавать негативный эффект, так как существует риск увеличения объема мотивационных выплат за счет игнорирования отрицательных факторов платежеспособности клиентов.

С моей точки зрения, целесообразно ограничить систему КРІ для этих сотрудников только теми показателями, которые напрямую связаны с качественными характеристиками кредитного портфеля банка. Это обеспечит более тесную связь между мотивацией и качеством работы, исключит возможность преднамеренных ошибок и свяжет материальные вознаграждения с конечными результатами деятельности.

Естественно, предложенные меры по оптимизации системы КРІ могут быть применены и в других подразделениях.

Примеры, приведенные в таблице 2.2, позволяют выделить три параметра бизнес-процессов, которые могут служить ориентирами для выбора конкретных мер (см. рисунок 2.6).

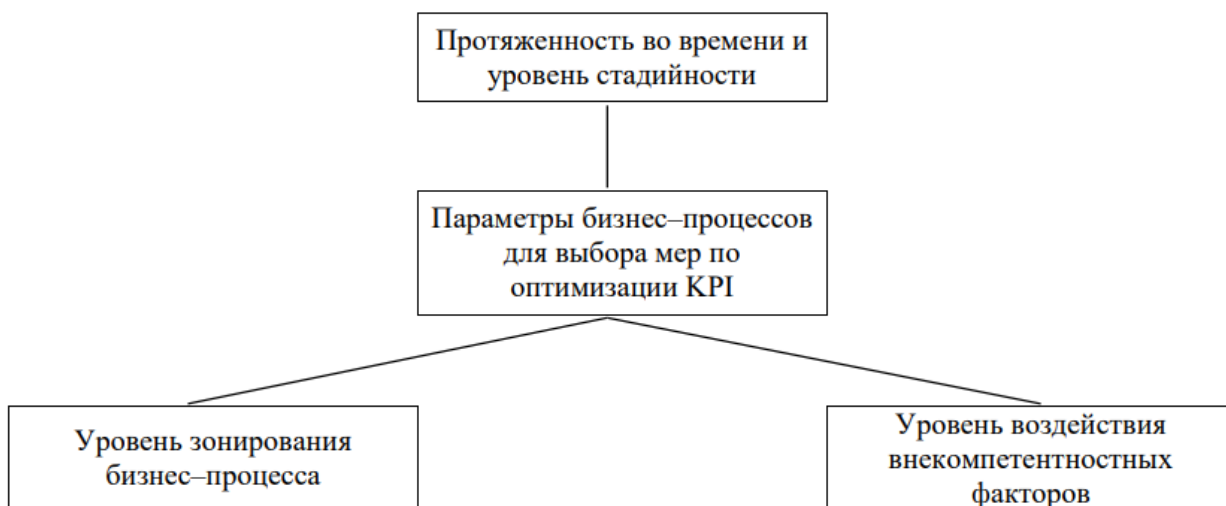


Рисунок 2.6 — Параметры бизнес-процессов, определяющие применимость отдельных мер оптимизации системы КРІ

В целом, для достижения оптимального и эффективного функционирования системы КРІ банка необходимо, чтобы:

- а) ключевые индикаторы были взаимосвязаны;
- б) показатели должны легко поддаваться расчету, а система их вычисления — должна быть ясной и прозрачной;
- в) сотрудники имели материальную заинтересованность в достижении целевых значений индикаторов, относящихся к их профессиональным обязанностям.

Кроме основных направлений оптимизации системы КРІ Сбербанка, предлагается рассмотреть возможность внедрения системы «5+» для управления карьерным ростом сотрудников. Как было упомянуто ранее, данная система предполагает оценку сотрудников по пятибалльной шкале в зависимости от уровня выполнения ключевых индикаторов эффективности (КРІ). На основании результатов оценки определяется размер премии сотрудника (материальная мотивация) и применяются различные методы нематериальной мотивации.

На мой взгляд, эту методику можно также использовать в качестве основы для карьерного продвижения сотрудников:

- а) сотрудник, получивший оценку «А», может быть назначен на более высокую должность или включен в резерв для продвижения;
- б) сотрудник с оценкой «В» становится наставником;
- в) сотрудник с оценкой «С» получает дополнительные возможности пройти обучение, по специальным программам для поддержания и развития своих знаний и навыков;
- г) сотрудник с оценкой «D» или «E» проходит базовое обучение в очно-дистанционном формате.

В заключение отметим, что система КРІ, являясь частью управления персоналом ПАО «Сбербанк России», в первую очередь направлена на повышение мотивации труда банковских сотрудников. Успешное применение этой системы зависит от гармоничного сочетания интересов компании, структурных подразделений и отдельных работников. Основная цель системы — стимулировать достижение высоких финансовых результатов кредитной организации за счет эффективного использования материальных и нематериальных мотивационных инструментов в рамках прозрачной и понятной каждому сотруднику системы оценки.

### **2.3 Экономическая эффективность по внедрению КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России»**

Рассмотрим основные экономические показатели банка за отчетный период 2022-2024 гг. для проведения анализа финансового состояния ПАО «Сбербанк России». В таблице 2.3 отражены темы прироста показателей, а также абсолютное изменение между значениями.

Таблица 2.3 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г	2023 г	2024 г	Изменен ие			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %
Чистая прибыль, млрд.руб.	287,8	1508,6	1580,3	1220,8	424,2	71,7	4,8
Операционный доход до резервов под ожидаемые кредитные убытки, млрд.руб	2055	3165	3506,1	1110	54,0	341,1	10,8
Чистые процентные доходы, млрд.руб	1875	2564,6	2999,6	689,6	36,8	435	17,0
Чистый комиссионный доход, млрд.руб.	697,1	763,9	842,9	66,8	9,6	79	10,3
Операционные расходы (на содержание персонала и административн ые расходы) млрд.руб.	822	924,4	1062,6	102,4	12,5	138,2	15,0
Процентные расходы (включая расходы на страхование), млрд.руб.	1714	1940,6	4504,7	226,6	13,2	2564,1	132,1
Расходы на содержание персонала, млрд.руб.	491	572,2	668,9	81,2	16,5	96,7	16,9
Расходы от создания резервов под кредитные убытки по долговым финансовым активам, млрд.руб.	450,1	235,4	442,8	-214,7	-47,7	207,4	88,1
Активы банка, млрд.руб.	41862	52307	60855	10445	25,0	8548	16,3
Обязательства банка, млрд.руб.	36086	45723	53682	9637	26,7	7959	17,4
Капитал (собственные средства), млрд.руб.	5777	6584	7174	807	14,0	590	9,0

Кредитный портфель, млрд.руб.	29984	39381,3	45852	9397,3	31,3	6470,7	16,4
Кредиты юрлицам, млрд.руб.	17554	23305,9	27736,2	5751,9	32,8	4430,3	19,0
Кредиты физлицам, млрд.руб.	12430	16075,4	18115,8	3645,4	29,3	2040,4	12,7
Депозиты, млрд.руб.	29876	36693,6	44622,7	6817,6	22,8	7929,1	21,6
Штат сотрудников, человек	210661	210753	217000	92	0,0	6247	3,0

Чистая прибыль за 2022 гг. резко снизилась по сравнению с 2021 годом на 78,4% и составила 287,8 млрд рублей, что говорит о выросшей стоимости риска: банк значительно увеличил объем резервов под кредитные убытки, но в динамике темп роста чистого кредитного дохода оказался очень замедленным. Стоит учитывать тот факт, что с начала 2022 года на ПАО Сбербанк были наложены санкции, а сама организация была отключена от SWIFT. После продемонстрированных результатов за год, председатель Правления Банка Герман Греф заявил, что к 2023 году компания стабилизирует финансовое состояние, что и произошло, ведь по итогам 2023 года тем прироста чистой прибыли составил 424,2%, составив 1508,6 млрд.р. Чистая прибыль в 2024 году составила 1 580,3 млрд рублей, показав рост на 4,8% по сравнению с результатом 2023 года. Операционный доход до резервов по долговым финансовым активам и обязательствам кредитного характера, а также до влияния изменения справедливой стоимости кредитного портфеля вследствие изменения кредитного качества в 2024 году увеличился на 10,8%, до 3 506,1 млрд рублей. В 2024 году расходы от создания резервов под кредитные убытки по долговым финансовым активам выросли на 88,1%, до 442,8 млрд рублей против 235,4 млрд рублей в 2023 году. Расходы на содержание персонала и административные расходы увеличились за 2024 год на 15,0% по сравнению с предыдущим годом и составили суммарно 1 062,6 млрд рублей. Основываясь на данных из



ежегодной отчетности ПАО Сбербанк, можно заключить, что на 31 декабря 2023 года организация стабилизировала свое финансовое положение и создала предпосылки для положительного роста ключевых показателей, выполняя свои обязательства перед клиентами, такая динамика сохранилась и в 2024 году. Основной причиной стабилизации экономического положения банка и положительной динамики показателей финансовой отчетности за 2023-2024 гг., представленной в таблице 2.3, стал рост чистого процентного дохода, и чистого комиссионного дохода, а также большую роль в процессе сыграло внедрение технологий ключевых показателей эффективности (KPI).

Внедрение KPI в ПАО «Сбербанк России» представляет собой стратегически важный шаг, направленный на улучшение управления персоналом, повышение производительности труда и оптимизацию бизнес-процессов. Рассмотрим основные аспекты, касающиеся экономической эффективности этой инициативы.

1. Повышение производительности труда. Использование KPI позволяет четко определить цели и задачи для сотрудников, что способствует росту индивидуальной продуктивности, повышению их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Установка конкретных, измеримых показателей помогает сотрудникам сосредоточиться на выполнении ключевых задач, что в свою очередь приводит к увеличению производительности труда. В результате повышается общий объем операций, обрабатываемых банками ежедневно, возрастает число обслуживаемых клиентов за счёт ускорения транзакций и сокращения очереди, сокращаются сроки рассмотрения кредитных заявок, увеличиваются объемы выдачи займов, увеличивается выручка и сокращается доля неэффективных издержек. В результате внедрения KPI, сотрудники могут лучше осознавать свою роль в достижении общих целей банка, что ведет к более эффективному выполнению задач.

2. Оптимизация процессов. Система KPI позволяет более эффективно управлять бизнес-процессами, выявляя узкие места и области для улучшения.

Анализ данных, получаемых через КРІ, дает возможность руководству ПАО «Сбербанк России» принимать обоснованные решения о перераспределении ресурсов, улучшении качества обслуживания клиентов и оптимизации внутренних процессов. Это может привести к значительному сокращению затрат и времени, необходимых для выполнения операций.

3. Улучшение качества обслуживания клиентов. При внедрении КРІ особое внимание уделяется показателям, связанным с качеством обслуживания клиентов. Например, показатели, отражающие скорость обработки заявок, уровень удовлетворенности клиентов и количество обращений в службу поддержки, позволяют банку быстро реагировать на потребности клиентов и улучшать качество предоставляемых услуг. Это может привести к повышению лояльности клиентов и, как следствие, к увеличению доходов банка.

4. Финансовые результаты Внедрение КРІ может привести к улучшению финансовых результатов банка за счет повышения эффективности работы и снижения операционных расходов, часть которых составляют расходы на содержание персонала. Благодаря системе КРІ появляется возможность эффективнее расходовать бюджет на оплату труда. Механизмы мотивации, привязанные к ключевым показателям, позволяют направить дополнительные средства туда, где это принесёт наибольшую отдачу. Вознаграждая лучших сотрудников, банки получают максимальную пользу от инвестиций в кадры. Целевые бонусные программы повышают заинтересованность сотрудников в увеличении объемов сделок и привлечении новых клиентов, а грамотная расстановка персонала, согласно индивидуальным характеристикам, позволяет сократить потери от неверных назначений и повысить общее качество обслуживания. Более того, успешное применение системы КРІ может способствовать увеличению доходов через привлечение новых клиентов и удержание существующих. Анализ финансовых показателей, таких как рост прибыли, снижение затрат и

увеличение рыночной доли, подтверждает экономическую целесообразность внедрения КРІ.

5. Повышение конкурентоспособности. За счёт введения системы КРІ банк способен моментально реагировать на рыночные изменения, быстро находить эффективные решения на основании объективных данных, выявлять и устранять недостатки. Конкурентоспособность банка определяется способностью грамотно управлять человеческим капиталом за счет привлечения и удержания квалифицированных специалистов в банковской сфере.

6. Снижение рисков и предотвращение потерь. Правильно подобранные КРІ помогают предотвратить потенциальные убытки и снизить риски, связанные с ошибочными действиями сотрудников. Система позволяет отслеживать нарушения внутренних регламентов и мгновенно реагировать на подозрительные операции, в результате происходит сокращение случаев мошенничества и злоупотреблений.

7. Долгосрочная устойчивость и стабильность. Интеграция КРІ в повседневную работу ПАО «Сбербанк России» создаёт основу для устойчивости и стабильности банка, сохранения высокого кредитного рейтинга и привлекательности для крупных корпораций и частных лиц.

8. Культура постоянного улучшения. Внедрение КРІ способствует формированию культуры постоянного улучшения внутри организации. Сотрудники начинают активно участвовать в процессе оптимизации и внедрения новых идей для повышения эффективности работы. Это создает положительный эффект на общую атмосферу в коллективе и способствует более высокой степени вовлеченности и удовлетворенности работников.

Таким образом, внедрение технологий КРІ в ПАО «Сбербанк России» имеет значительный потенциал для повышения экономической эффективности. Системный подход к управлению на основе КРІ позволяет банку не только оптимизировать текущие процессы, но и достигать

стратегических целей, что в условиях конкурентного рынка является ключевым фактором успеха.

## Выводы по второй главе

Практическая работа по совершенствованию мониторинга персонала в ПАО «Сбербанк России» показала, что внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) способствует устойчивому развитию банка, повышению общей продуктивности и результативности работы сотрудников. KPI помогают четко формулировать цели, что позволяет каждому работнику понимать свою роль в достижении стратегических задач банка.

В ходе работы было установлено, что для достижения максимальной эффективности необходимо адаптировать KPI к специфике различных подразделений и должностей. Это позволяет учесть уникальные особенности и потребности каждого направления деятельности банка, что, в свою очередь, способствует более объективной оценке результатов работы.

Внедрение современных информационных технологий для автоматизации сбора и обработки данных о KPI стало важным шагом в совершенствовании системы мониторинга ПАО «Сбербанк России». Автоматизация процессов позволяет значительно сократить время на анализ и повысить точность получаемых данных, что способствует более оперативному принятию управленческих решений.

Практическая работа также подчеркнула важность формирования системы обратной связи на основе KPI. Регулярные оценки и обсуждения результатов работы помогают сотрудникам выявлять области для улучшения и способствуют их профессиональному росту. Это создает условия для формирования культуры постоянного обучения и развития внутри организации.

Вовлечение персонала в процесс определения и оценки KPI положительно сказывается на их мотивации и удовлетворенности работой.

Сотрудники, которые понимают, как их работа влияет на общие результаты, более склонны к активному участию в достижении целей банка.

Результаты практической работы показали, что система мониторинга ПАО «Сбербанк России» должна быть гибкой и адаптивной, что позволяет оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде. Регулярное обновление КРІ и методов мониторинга необходимо для поддержания актуальности и эффективности системы.

Внедрение и совершенствование КРІ технологии требует системного подхода, включающего анализ текущих процессов, обучение сотрудников и регулярный мониторинг результатов. Такой подход обеспечивает устойчивое развитие системы и её соответствие современным требованиям рынка. В заключение, практическая работа по совершенствованию мониторинга персонала посредством КРІ технологии в ПАО «Сбербанк России» продемонстрировала, что правильное внедрение и использование КРІ способствует повышению эффективности работы, мотивации сотрудников и достижению стратегических целей организации и экономических выгод. Это подтверждает необходимость продолжать развивать и адаптировать систему мониторинга в соответствии с изменяющимися условиями.

## Заключение

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

1. Одной из ключевых особенностей современного бизнеса является его прямая зависимость от качественных характеристик рабочей силы, эффективности реализации творческого потенциала сотрудников и уровня вовлеченности всех работников в рабочий процесс. Это положение отражает суть актуальной концепции мониторинга персонала в организациях.
2. Система мониторинга персонала представляет собой совокупность методов, приемов и технологий, направленных на организацию работы с кадрами. В соответствии с теорией систем, любая система состоит из множества элементов, которые могут рассматриваться как самостоятельные системы с собственными целями и задачами.

Анализ опыта как российских, так и зарубежных компаний позволяет выделить ключевую цель системы мониторинга персоналом: обеспечение компании квалифицированными кадрами, их эффективное использование и профессиональное и социальное развитие. Можно выделить три основные макрофункции: формирование персонала, использование (функционирование) персонала и развитие персонала. Структура системы мониторинга персоналом во многом зависит от размеров компании, особенностей ее производственной деятельности и специфики.

3. Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой систему показателей, которые помогают организации достигать основных стратегических и тактических целей.

В системе мониторинга персонала система KPI используется как инструмент для оценки результатов работы и создания механизмов для определения денежного вознаграждения сотрудников, то есть KPI служит системой мотивации.

Одной из важнейших идей использования КРІ является достижение баланса интересов владельцев и сотрудников, что является основой стабильной компании.

Крайне важно, чтобы каждый работник понимал, что только при достижении целей организации он сможет достичь своих личных целей. Кроме того, системы КРІ следует рассматривать как инструменты мониторинга на основе целевых показателей.

Среди всех методов повышения эффективности бизнеса, которыми располагает руководство компании, систему ключевых показателей эффективности (КРІ) считают особенно эффективной.

Группа Сбербанк занимает лидирующую позицию среди финансовых учреждений России и стран Центральной и Восточной Европы. По состоянию, наконец 2024 года штат сотрудников ПАО Сбербанк насчитывал 217,0 тысяч человек, а вместе с дочерними банками и компаниями 247,4 тысячи человек.

Исследование процесса управления человеческими ресурсами в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» показало, что в рамках реализации стратегии развития компании была начата разработка новой концепции системы мониторинга. Она основана на создании четкого, доступного и индивидуального пути каждого работника внутри группы («Employee Journey»), начиная с первого контакта кандидата с банком, прохождения этапов трудоустройства, профессионального роста, продвижения и даже после увольнения.

Важнейшей составляющей совершенствования кадров Сбербанка является прозрачная система оценки труда сотрудников. Регулярная аттестация работников влияет как на их должностное развитие, так и на размер переменной части заработной платы. Оценка производительности сотрудников осуществляется по различным критериям, причем каждый уровень должности имеет свою специфику оценки. Основным инструментом оценки продуктивности служит методология «5+», предполагающая

аналитический подход к пяти ключевым компетенциям: достижение конкретных результатов, профессиональная компетентность и дисциплинированность, способность внедрять новшества, умение эффективно взаимодействовать в коллективе и ориентация на потребности клиентов.

Эти компетенции оцениваются как объективно — исходя из количественных и качественных итогов профессиональной деятельности, так и субъективно — посредством мнения руководства. Каждая категория компетенций оценивается по специальной шкале от одного до пяти баллов, зависящей от достижения заданных KPI.

Однако проведенное исследование выявило некоторые недостатки существующей системы KPI в банке. Самым значимым оказалось отсутствие гармоничной системы измерения индивидуальной результативности сотрудников.

К другим проблемам относятся сложности соблюдения минимально допустимых уровней показателей, расплывчатое определение критерия «профессиональная компетентность и дисциплина», которое зачастую повторяет критерии «личной результативности», вызывая сомнения в целесообразности подобной классификации.

Наконец, отмечено чрезмерное влияние субъективизма при определении уровня квалификации сотрудника в аспекте командной работы. Итоги проведенного анализа показали, что действующая в ПАО Сбербанк система оценки эффективности персонала на основе KPI требует значительных улучшений и доработок.

Для усовершенствования системы KPI в ПАО Сбербанк предлагается сосредоточиться на устранении негативных последствий её текущего функционирования путем внесения изменений в нескольких направлениях:

1. Включать в ключевые показатели промежуточные результаты, выполнение которых способствует достижению конечных целей.



2. Учитывать взаимозависимость между отдельными показателями и их влияние друг на друга в рамках общей системы КРІ.
3. Исключить ситуации, когда установленные цели выходят за рамки зоны влияния конкретного сотрудника, обеспечивая реалистичность поставленных задач.
4. Постепенно сократить количество индивидуальных КРІ для каждой категории сотрудников, чтобы сделать процесс оценки более эффективным и управляемым.

Кроме того, рекомендуется рассматривать внедрение методики «5+» не только как инструмент оценки, но и как средство формирования карьеры сотрудников, направленное на обеспечение их профессионального роста и мотивации.

Переход к усовершенствованной системе мониторинга персонала приведет к значительным преобразованиям системы КРІ: уменьшится персональная привязанность показателей, увеличится внимание к удовлетворённости клиентов, а сами КРІ станут отражением лишь наиболее значимых результатов деятельности. Это позволит оптимизировать систему и адаптировать её к современным требованиям рынка.

## Список использованной литературы

1. Алиев И.М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 228 с.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: учебное пособие / В.М Анисимов. — М.: 2016. — 425 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ, 2014. — 239 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 192 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 296 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 672 с.
7. Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров / М.В. Вишнякова. — М. : Управление персоналом, 2017. — 367 с.
8. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В.А. Горемыкин. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2014. — 857 с.
9. Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) — «бакалавр»)] /Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. — М. : Инфра-М., 2014. — 261с.
10. Данилова Н.А., Нуриева Р.Н. Социология и психология управления. Краткий курс. / Н.А. Данилова, Р.Н. Нуриева. — Москва: Окей- книга, 2016г. — 253 с.

11. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — М.: Дашков и К, 2015. — 288 с.
12. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 2016г. — 304 с.
13. Иванюженко Р.С., Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии / Р.С. Иванюженко, А.П. Блинов. — СПб.: Наука, 2016г. — 302 с.
14. Исаева О.М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 244 с.
15. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я Кибанова. — М.: Инфра–М, 2017.— 512 с.
16. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М.: Эксмо, 2015. —103 с.
17. Клочков А.К. Особенности систем мотивации персонала в России / А.К. Клочков. — М. : Эксмо, 2015. — 155 с.
18. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие / Е.И. Комаров. — Москва: РИОР Инфра–М, 2015. — 135 с.
19. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.М. Листик. — 2–е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 300 с.
20. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 482 с.
21. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. — Москва, 2015. — 184 с.
22. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: сб. науч. тр. / Е.И. Самуйлова.— Екатеринбург: Изд–во УрГУПС, 2016. —158 с.

23. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Дело, 2016г. — 114 с.
24. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Дело, 2016г. — 176 с.
25. Коптева К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы ЭУП. — 2014. — №4 (16). — С. 128–131.
26. Пегова А.М. Проблема качества подготовки квалифицированных кадров в современных коммерческих банках / А.М. Пегова // Экономика и менеджмент в XXI веке : научно–практическая конференция, г. Пенза, 2 ноября, 2016 года : сборник статей / под общей ред. Ю.Ю. Прониной. — Пенза : АНО «ЦНИПРК». — 2016. — С. 120–124.
27. 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.
28. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>.