

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций (на примере ПАО «Сбербанк России»)

Обучающийся

А.С. Гетьман

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.С. Гетьман.

Тема бакалаврской работы: «Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций».

Научный руководитель: к.п.н., доцент С.О. Шаногина.

Основная цель исследования заключается в повышении эффективности персонала на основе развития его профессиональных компетенций.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России», главным направлением деятельности которого является денежное посредничество прочее. Предметом исследования являются компетенции персонала анализируемой организации.

В рамках данного исследования применялись такие методы, как синтез, группировка, анализ и статистическая обработка данных.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и внедрении предложенных направлений развития компетенций для сотрудников ПАО «Сбербанк России».

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первом разделе исследованы базовые аспекты в формировании профессиональных компетенций для кадрового состава организации. Во втором разделе проводится комплексный анализ и оценка эффективности персонала исследуемого экономического субъекта. В третьем разделе разрабатываются мероприятия по усовершенствованию компетенций кадрового состава исследуемой организации. В заключении сформулированы ключевые выводы о проведенном исследовании.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования эффективности персонала на основе развития его компетенции.....	7
1.1 Понятие «компетенция» и ее содержание.....	7
1.2 Технология построения модели компетенций персонала.....	14
2 Оценка эффективности персонала организации на примере ПАО «Сбербанк России».....	21
2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности организации ...	21
2.2 Анализ и оценка компетенций персонала ПАО «Сбербанк России» ....	30
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала ПАО «Сбербанк России» на основе развития его компетенций.....	42
3.1 Разработка и внедрение мероприятий по усовершенствованию компетенций персонала организации .....	42
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий... ..	54
Заключение .....	60
Список используемых источников.....	62
Приложение А Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк России» за 2022 год .....	66
Приложение Б Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк России» за 2021 год .....	67
Приложение В Отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк России» за 2022 год .....	68
Приложение Г Общий консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО «Сбербанк России» за 2022 год .....	69

Приложение Д Консолидированный отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк России» за 2021 год .....	70
Приложение Е Общий консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО «Сбербанк России» за 2021 год .....	71
Приложение Ж Модернизированная модель компетенций для руководителя отдела кадров в ПАО «Сбербанк России».....	72

## Введение

В настоящее время, когда рынок труда постоянно модернизируется, совершенствование компетенций кадрового состава становится ключевым фактором успеха для любого экономического субъекта. Развитие профессиональных качеств у сотрудников организации позволяет повысить эффективность их работы, улучшить качество продукции, работ или предоставляемых услуг, сократить затраты на обучение новых кадров, а также в долгосрочной перспективе позволяет увеличить конкурентоспособность экономического субъекта на рынке.

Современные организации стремятся оставаться востребованными и актуальными в рамках нынешнего рыночного пространства, в следствии этого значимую роль играет проведение анализа и постоянное совершенствование компетенций персонала. Это, в свою очередь, ведет к совершенствованию кадрового состава, его профессиональных навыков и, как следствие, повышает конкурентоспособность организации за счет сотрудников, работа которых становится более качественной.

Исследование данной темы позволяет выявить наиболее эффективные методы и подходы к развитию компетенций персонала, а также определить, какие компетенции наиболее важны для успешной работы в конкретной организации. В следствии этого, актуальность выбранной темы бакалаврской работы подтверждает факт того, что проведение комплексного анализа компетенций персонала является неотъемлемой составляющей в долгосрочном обеспечении рентабельности и высокой доходности организации на современном рынке.

Главная цель исследования заключается в повышении эффективности персонала на основе развития его профессиональных компетенций. В рамках достижения сформированной цели задачами исследования являются:

- исследовать фундаментальные аспекты формирования эффективности персонала организации;

- осуществить детальную характеристику деятельности объекта исследования и проанализировать ключевые организационно-экономические показатели деятельности организации;
- провести комплексный анализ состояния персонала организации и развития его текущих компетенций;
- разработать мероприятия по развитию кадрового состава и произвести расчет их социально-экономической эффективности для ПАО «Сбербанк России».

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России», главным видом деятельности которого является денежное посредничество прочее. Предметом исследования являются компетенции персонала анализируемой организации.

Методологической базой данной выпускной квалификационной работы выступают научные труды отечественных и зарубежных специалистов, базирующиеся на компетентностном подходе в управлении персоналом организации.

Методической основой при написания данной выпускной квалификационной работы послужили такие методы, как синтез, группировка, анализ и статистическая обработка данных.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первом разделе исследованы теоретические аспекты в формировании профессиональных компетенций для персонала организации. Во втором разделе проводится анализ и оценка эффективности персонала ПАО «Сбербанк России». В третьем разделе разрабатываются мероприятия по усовершенствованию компетенций кадрового состава исследуемой организации. В заключении сформулированы ключевые выводы о проведенном исследовании.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и внедрении предложенных направлений развития профессиональных компетенций для сотрудников ПАО «Сбербанк России».

# **1 Теоретические аспекты формирования эффективности персонала на основе развития его компетенции**

## **1.1 Понятие «компетенция» и ее содержание**

Современное рыночное пространство требует от экономических субъектов постоянного совершенствования своих внутренних бизнес-процессов. Одним из ключевым фактором успеха любой организации является уровень профессиональных компетенций ее персонала, так как именно от того, насколько они адаптированы к текущим реалиям, зависит конкурентоспособность и востребованность организации на рыночном пространстве [30].

Совершенствование компетенций сотрудников дает возможность организации своевременно адаптироваться к быстроизменяющимся условиям рынка, что в перспективе дает конкурентное преимущество перед другими организациями, которые не делают акцент на развитии профессиональных и личностных компетенций своего кадрового состава [29].

Проведем детализацию понятия и значения термина «компетенция». «Компетенция подразумевает способность применять знания, навыки и личностные качества для работы в конкретной области» [25]. В переводе с латинского языка, данный термин имеет значение соответствовать или подходить.

Понятие «компетенция» было введено в 1959 году специалистом Уайтом Р. для описания способностей человека, которые были связаны напрямую с его успешной работой на основе полученной подготовки и мотивации к ее выполнению [28].

Постепенно все больше специалистов из различных областей стали обращаться к данному термину, его исследованию, а также искать эффективные подходы и методики к его применению на практике [27].

На данный момент существуют различные позиции авторов по вопросу определения понятия «компетенция». В следствии этого, важно провести исследование различных точек зрения авторов по рассматриваемому вопросу.

В таблице 1 представлены некоторые определения понятия «компетенция» с позиции различных специалистов из области кадрового менеджмента [26].

Таблица 1 – Точки зрения различных авторов на вопрос определения понятия «компетенция»

Авторы	Определение понятия «компетенция»
Белкин А.С.	«Под компетенциями автор понимает совокупность тех социальных функций и полномочий, которыми обладает человек при реализации социально значимых прав и обязанностей члена общества, социальной группы, коллектива» [2, с.90].
Зеер Э.Ф и Сыманюк Э.А.	«Компетентность человека определяют его знания, умения и опыт. Способность мобилизовать эти знания, умения и опыт в конкретной социально-профессиональной ситуации характеризует компетенцию профессионально успешной личности» [16, с.30].
Шур В.А.	«Компетенция — это общность психических и личностных качеств субъекта, векторно-ориентированных в определенной области, способных обеспечить высокопродуктивную деятельность» [24, с.451].
Бормот В.В.	«Компетенция — понятие, относящиеся к работе (должности). Оно раскрывает сферу профессиональной деятельности, в которой человек компетентен, и отражает его статус в организации, полномочиях, область ответственности» [11].
Загвязинский В.И.	«Компетенции — обобщенные способы действий, обеспечивающие продуктивное выполнение профессиональной и иной деятельности в определенной сфере» [9, с.247].
Хуторский А.В.	«Компетенция – готовность человека к мобилизации знаний, умений и внешних ресурсов для эффективной деятельности в конкретной ситуации» [1, с.95].
Лукашенко А.М.	«Компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях» [5, с.136].

Таким образом, резюмирую представленные выше позиции различных авторов по вопросу исследования, можно прийти к общему заключению, что компетенция представляет собой совокупность знаний, опыта и личных



качеств личности, необходимых для успешного выполнения функциональных задач и достижения целей в определенной области или сферы деятельности.

При детальном рассмотрении вопроса содержания понятия «компетенция», важно провести исследование его ключевых составляющих.

Ключевые элементы понятия «компетенция» представлены на рисунке 1.

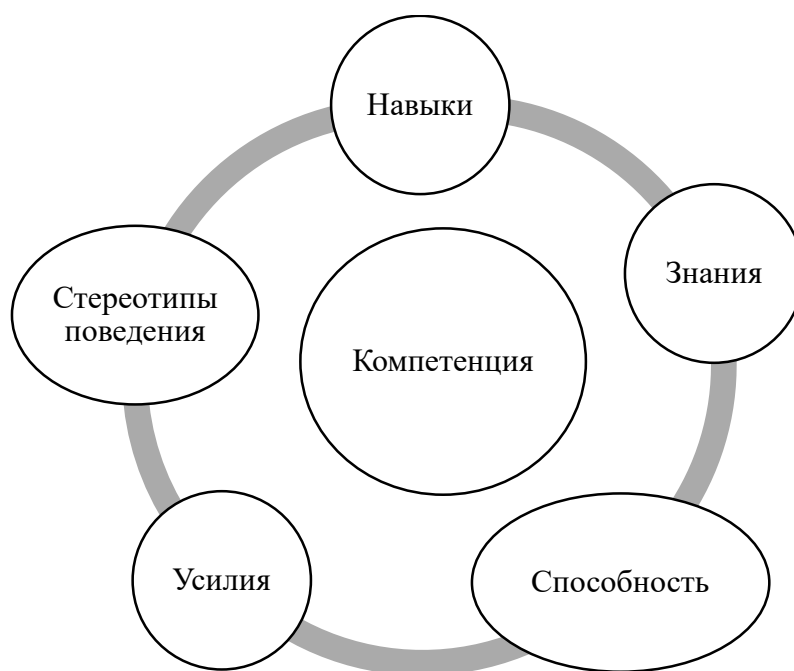


Рисунок 1 – Основные элементы понятия «компетенция»

Так, ключевыми элементами понятия «компетенция» являются: знания, навыки, усилия, способность и стереотипы поведения. Проведем аналитику каждой составляющей анализируемого термина.

Знания – это информация, полученная из накопленного опыта или исследования по какой-то теме или области, а навыки представляют собой умение применять знания в практической деятельности.

Способность формирует собой врожденное или приобретенное качество, которое позволяет человеку успешно выполнять определенные действия, решать задачи или достигать целей. Способности могут быть различными и зависят от индивидуальных особенностей каждого человека.

Стереотип поведения определяется как представления о том, каким должно быть поведение человека в конкретных ситуациях, базирующееся на общепринятых убеждениях, сформировавшихся в обществе на протяжении многих поколений.

Последним элементом являются усилия, представляющие собой настойчивость в достижении определенных задач в рамках своей работе или в личностном плане.

Все эти компоненты неотъемлемы в формировании и развитии необходимых компетенций, каждый из которых вносит свой вклад в общий смысл в значение данного термина.

Значимую роль в понимании содержания компетенций играет исследование ее базовых подходов. Существуют два главных подхода, каждый из которых далее будет рассмотрен детальнее.

Суть первого подхода выражается в профессиональных возможностях сотрудника производить действия по ранее созданными организацией стандартами и правилами. Кадровый состав должен владеть необходимым набором знаний и умений, чтобы придерживаться данного подхода.

Идея второго подхода заключается в личностных характеристиках сотрудника организации, где данному работнику необходимо выполнять поставленные задачи с применением конкретно только личностных качеств.

Таким образом, каждый из подходов является индивидуальным и имеет место быть реализованным при определенных обстоятельствах в рамках конкретного проекта или экономического субъекта.

Стоит отметить тот факт, что особенности компетенций могут варьироваться в зависимости от требований и условий работы в разных отраслях и в зависимости от специфики деятельности определенной организации. Например, для сотрудников в области информационных технологий могут быть важными компетенциями знание программирования, аналитические навыки, а для специалистов по работе с клиентами - умение принимать решения, лидерские качества и умение работать в команде.

Проводя исследование различных подходов к формированию компетенций, российский психолог Шадриков В.Д. выделяет следующие три основные группы компетенций, представленные на рисунке 2.

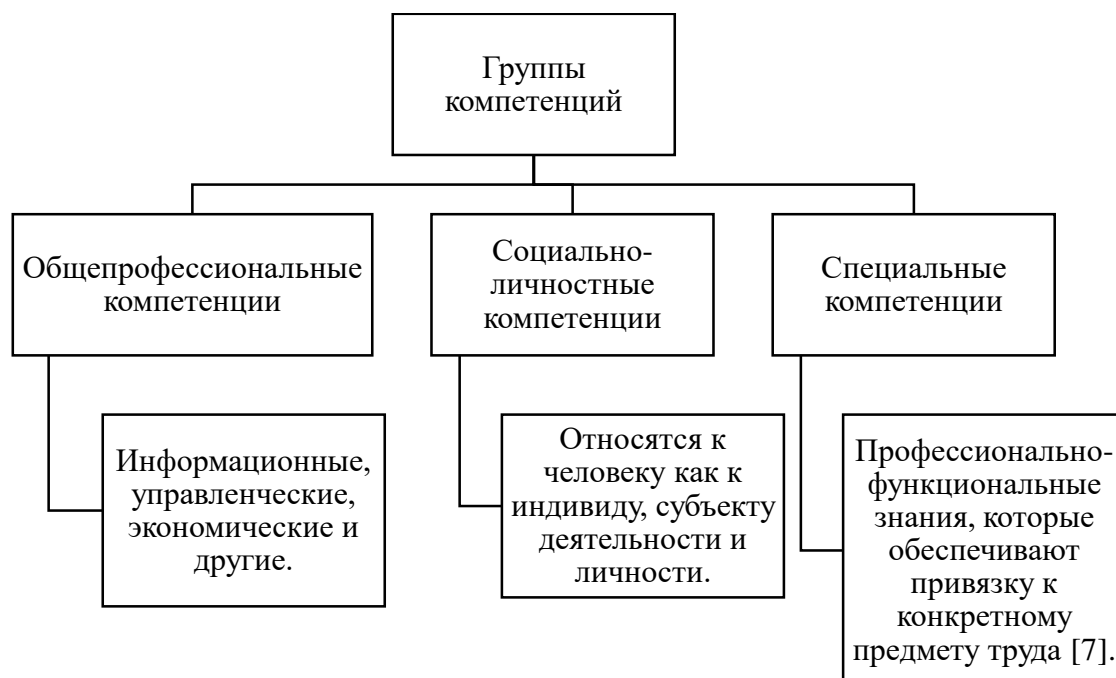


Рисунок 2 – Три основные группы компетенций

Все эти группы компетенций тесно взаимосвязаны между собой и необходимы для успешной работы в различных сферах деятельности на долгосрочной перспективе. Комбинация различных компетенций может помочь в достижении личных и профессиональных целей, а также обеспечить конкурентное преимущество на рынке труда.

Рассматривая детально содержание понятия «компетенция», важно проанализировать ключевые ее разновидности, с целью формирования глубинного понимания темы исследования.

В таблице 2 представлены ключевые виды компетенций персонала, которые выделяют специалисты из области кадрового менеджмента.

Таблица 2 – Основные виды компетенций

Наименование компетенции	Характеристика компетенции
1. Управленческие компетенции	Данные компетенции преимущественно необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. «Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении» [10, с.162].
2. Корпоративные компетенции	Данная разновидность компетенций представляет собой навыки, знания и умения, необходимые для эффективной работы в команде и достижения общих целей организации. Они могут включать в себя коммуникации, тайм-менеджмент, адаптивность к изменениям и другие. Корпоративные компетенции могут быть развиты как через стандартизированный процесс обучения, так и через самообразование.
3. Профессиональные компетенции (или по-другому технические компетенции)	Подобные компетенции преимущественно применимы в отношении конкретной группы должностей или специальностей.
4. Коммуникативные компетенции	Данные компетенции представляют собой навыки, связанные с эффективной коммуникацией и взаимодействием с другими людьми. Важными элементами коммуникативных компетенций являются языковые навыки, навыки невербальной коммуникации (жесты, мимика, интонация), а также умение применять различные коммуникационные каналы.

Таким образом, каждый из рассмотренных выше вид компетенции играет важную роль при определенных факторах или в рамках конкретной ситуации.

Стоит отметить, что в условиях современности организациям необходимо уделять внимание вопросу развития и совершенствования компетенций своего персонала, вне зависимости от вида и особенностей деятельности организации.

Нагляднее всего рассматривать вопрос компетенций в совокупности. Общая система компетенций проиллюстрирована на рисунке 3.

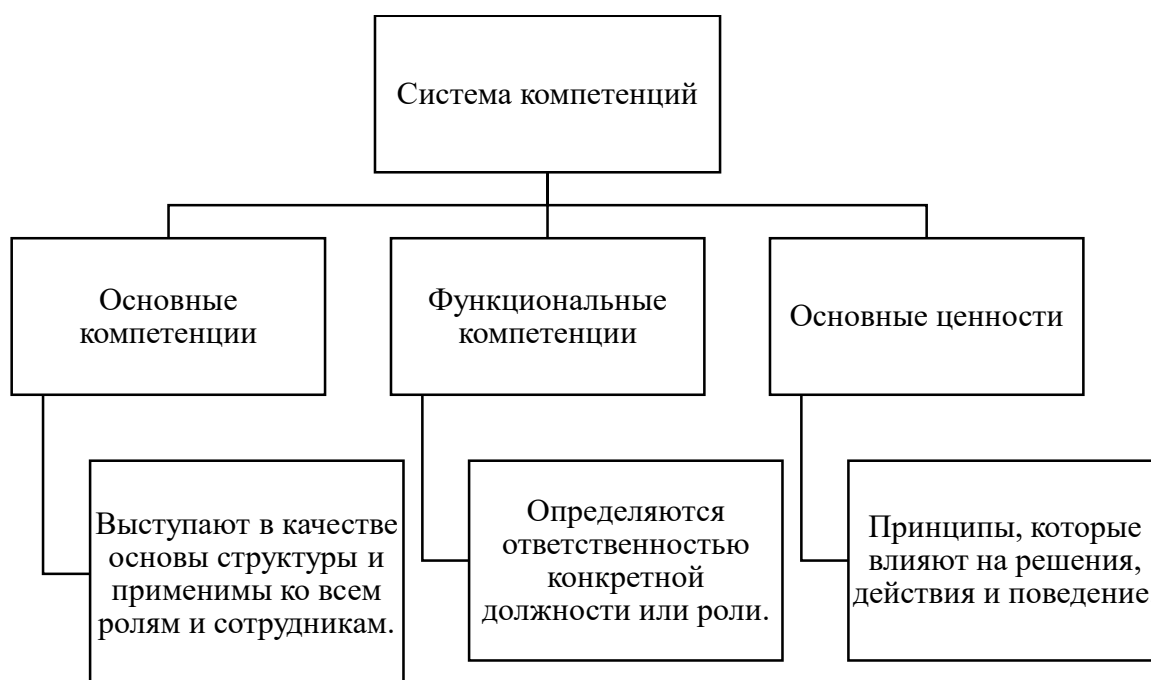


Рисунок 3 – Общая система компетенций

Система компетенций позволяет классифицировать умения, необходимые для успешной работы в определенной сфере деятельности. Стоит также дополнить, что она помогает работодателям выбирать наиболее релевантных кадров под определенные вакансии, а также разрабатывать эффективные программы обучения для своих сотрудников.

Система компетенций также помогает работникам выявлять свои сильные и слабые стороны, а также понять, какие навыки им нужно развивать в будущем, чтобы достичь успеха в той или иной специализации. В целом, система компетенций является важным инструментом для управления персоналом и развития организации или отдельного проекта. Она позволяет повысить свои конкурентные позиции на рынке, расти и быстро приспосабливаться к любым изменениям в мире, так как экономический субъект сфокусирован на развитии компетенций, в соответствии с нынешними рыночными потребностями.

Таким образом, на основе представленной выше информации, можно сделать следующий вывод. Компетенция – это неотъемлемый элемент

успешной работы в любой профессии или сфере деятельности организации (проекта). Она включает в себя знания, навыки и личностные качества, необходимые для достижения высоких результатов. Понимание ценности развития компетенций и их применение на практике является ключевыми факторами успеха в любой организации или сфере деятельности на долгосрочной перспективе.

## **1.2 Технология построения модели компетенций персонала**

Компетенция персонала является одним из ключевых факторов успешной работы любого экономического субъекта. Она позволяет определить необходимые компетенции для каждого бизнес-процесса в рамках конкретной организации или проекта, провести оценку уровня владения ими сотрудниками и разработать программы обучения для их развития на перспективу.

Стоит также дополнить, что актуальность данного вопроса заключается в том, что разработка и в последующем внедрение технологии построения модели компетенций сотрудников дает возможность организации быть готовой к изменениям в бизнес-процессах, своевременно реагировать и подстраиваться под новые запросы рынка и его потребителей и, как следствие, оставаться конкурентоспособным на протяжении долгих лет.

«Модель компетенций представляют собой логическое описание элементов и функций компетенций. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения человека, занимающего конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей» [4]. Компетенции тесно взаимосвязаны с миссией и стратегическими целями экономического субъекта, так как в своей основе закладываются развитие организации, ее процветание и рост в рамках определенного рыночного пространства.

Модели компетенций создаются на различных уровнях и называются моделями профессиональных компетенций. Можно выделить два основных

уровня – это уровень корпоративной модели и индивидуальной модели. Разработка корпоративной модели компетенций предполагает разработку стандарта, состоящий из набора ключевых кластеров. Профиль компетенций сотрудника оформляется в индивидуальной модели компетенций, которая характеризуется набором фундаментальных компетенций, которыми должен обладать успешный специалист, чтобы соответствовать культуре труда в рамках определенной организации (проекте).

Технология формирования компетенций включает несколько ключевых этапов, каждый из которых является неотъемлемым в построении долгосрочной системы.

На первом этапе формирования профессиональных компетенций определяются основные цели, ценности и миссия экономического субъекта. «Миссия организации не просто формальное заявление, она определяет основы для всей деятельности экономического субъекта, ориентируя ее на конечную цель. Она также служит базой для разработки стратегий и принятия стратегических решений в организации» [8].

На данном этапе организации также важно сфокусироваться на выделении ключевых ценностей. Это является необходимым элементом в формировании в последующем эффективных компетенций, так как ценности являются определенным ориентиром для сотрудников, вектором развития организации на рыночном пространстве. Глубинное понимание организацией своих ценностей, миссии и целей дает прочный фундамент в понимании того, куда экономический субъект хочет долгосрочно развиваться, к какому результату хочет прийти. Без четкого определения и понимания этих основ сформировать релевантные компетенции будет сложно.

На втором этапе, с учетом реализованных первых двух этапов, происходит формирование основных задач деятельности кадрового состава организации, вытекающих из стратегии и миссии ее развития. На данном этапе особенно важно понять, каким должно быть текущее поведение сотрудников

в организации, а также определить ценность, которую дает каждый из сотрудников, его вклад в общее развитие экономического субъекта.

На третьем этапе проводится комплексный анализ текущей деятельности экономического субъекта, специфики его деятельности, а также оценка внутренних бизнес-процессов. В рамках данного проводится исследование ключевых подразделов организаций и особенности работы каждого из них, с целью выявления компетенции необходимых для успешной работы в каждом из них.

На следующем этапе происходит формирование поведенческих реакций, которые обычно появляются у сотрудников в ходе решения рабочих дел или задач. Поведенческие реакции представляют собой ценный аспект, отражающий способность человека адаптироваться к окружающей среде и взаимодействовать с другими людьми. В рамках данного этапа происходит детализация и анализ деятельности лучших сотрудников, методом критических инцидентов определяют эффективность и неэффективность их поведения, а также проводится анкетирование для той части персонала, для которой и разрабатывается данная модель. Результатом данного этапа являются выявление ключевых поведенческих факторов, которые в большей степени влияют на результативность, а также, наоборот, на неэффективность работы специалистов в определенных подразделениях организации.

Пятым этапом является выделение из общей массы характеристик и группировка выявленных ключевых факторов поведения в общие категории, т.е. кластеры. «Кластеры компетенций — это модели компетенций, организованные в группы на основе базового намерения (интенции). Внутри каждого кластера выделены отдельные компетенции» [25]. Этот процесс является трудоемким, так как закладывает в себя многократное сопоставление элементов модели друг с другом, а также в последствии выделение общих и частных признаков.

Шестым этапом является формирование единой шкалы оценки в каждом уровне компетенций. Для наглядности рационально применить три уровня



поведения: неприемлемое, допустимое и лучшее поведение на рабочем месте. Полученные данные о сотрудниках и уровне их текущих компетенций являются фундаментом для разработки эффективных программ обучения. Они могут включать в себя как развитие новых компетенций, так и улучшение уже имеющихся, с целью поднятия уровня своего профессионализма.

На последнем этапе происходит мониторинг и корректировка разработанной технологии формирования компетенций. После внедрения программ проводится систематическое отслеживание ее достижений и корректировка модели компетенций персонала в соответствии с изменениями в бизнес-процессах организации. Данный этап является необходимым для проведения на регулярной основе, так как позволяет экономическому субъекту быть готовым к изменениям в бизнес-процессах и успешно конкурировать на современном рынке.

Таким образом, разработка технологии эффективной модели компетенций для кадров организации является сложным и комплексным процессом, каждый из этапов которого незаменим в общей концепции совершенствования профессиональных компетенций кадров организации.

Модель компетенций может быть сформирована двумя основными способами. Первый способ базируется на том, чтобы уже реализованные (действующие) модели приспособить к конкретной организации. «Такие типовые модели создаются в результате исследований управленческого опыта лидирующих компаний, как правило, иностранных» [6].

Второй способ является индивидуальным, так как основывается на формировании компетенций с нуля. Разработку данной системы может взять на себя высшее руководство экономического субъекта или подключить к созданию модели отдельного специалиста. При разработке эффективной модели компетенций важно четко понимать, какие задачи она должна решать, какой должен быть результат, а также понимать, каким бюджетом на эту разработку располагает организация. Итогом данных действий по сбору необходимой информации должна стать модель компетенций сотрудников

конкретного экономического субъекта, вокруг которого и строится система управления персоналом компании.

В целях построения долгосрочно эффективной и рабочей модели компетенций для персонала организации, важно проанализировать учесть базовые принципы, на которые она опирается. Схематично ключевые принципы построения модели компетенций представлены на рисунке 4.

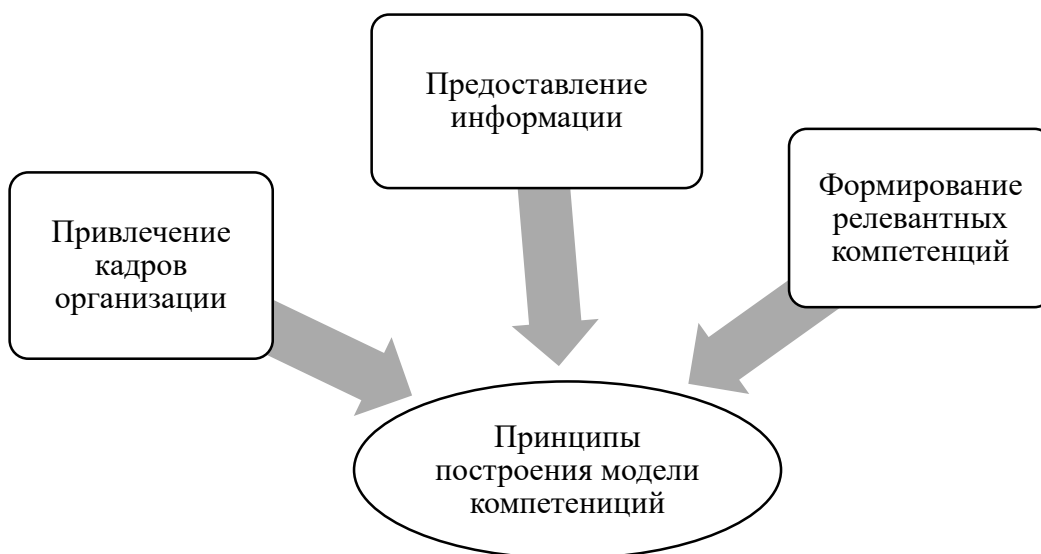


Рисунок 4 – Ключевые принципы построения модели компетенций персонала организации

Детализируем каждый из них в рамках данного исследования.

Первый принцип – это привлечение кадров, т.е. участие того персонала организации в процессе разработки модели компетенций, которые и будут в последующем применять данную модель.

Вовлечение персонала может быть частичным, необязательно, чтобы сотрудники участвовали в разработке модели компетенций «от» и «до», важно проинформировать людей о целях создания данной модели, для чего она необходима и какую пользу сотрудникам и в целом для организации она несет. Важно также рассказывать о ходе работы, о текущем этапе создания модели. Это позволит достичь тесного взаимопонимания между персоналом и

руководством, что в долгосрочной перспективе является необходимостью, так как с пониманием у сотрудников важности и целесообразности проведения тех или иных действий внутри организации, происходит вовлеченность и рост личной заинтересованности персонала в совместном развитии экономического субъекта на рынке.

Второй принцип – это предоставление необходимой информации. «Каждый, кто будет охвачен моделью компетенций, точно должен знать три ключевых момента: почему модель компетенций составляется, как эта модель будет разрабатываться и как компетенции будут использоваться» [15].

Заключительный принцип состоит в формировании релевантных компетенций у сотрудников исследуемой организации.

Так, чтобы компетенции воспринимались не как что-то вынужденное «сверху», а как действительно необходимое изменение, важно, чтобы информация, собранная из операционных отделов организации, отражала бы целостную картину деятельности экономического субъекта. При этом, если данный элемент не будет учитывать, это станет причиной того, что сотрудники на компетенции будут обращать минимальное внимание или они совсем не будут работать.

Пользователям легче воспринимать какие-то изменения, вводимые в организации, через понимание персоналом того, какой вклад в разработку и внедрение данных новшеств, они лично или их подразделение внесло в общее развитие организации.

Можно отметить то, что ценность модели компетенций для развития кадровой системы любой организации высока и особенно актуальна в настоящее время. Так, для работников организации модель компетенций дает следующие основные возможности, в частности:

- целевой ориентир саморазвития работников организации;
- независимая экспертная оценка знаний персонала в соответствии с разработанной моделью компетенций [23];

– создание и развитие комфортного рабочего пространства в рамках определенной организации.

Для высшего руководства внедрение данной модели также несет определенные возможности, среди которых можно отметить то, что создание комплексной модели может стать в последующем ориентиром для разработки специализированных образовательных программ для конкретных сотрудников организации.

Подводя итог первого раздела, можно отметить, что компетенция представляет собой набор определенных знаний, умений и навыков, составляющие основу для эффективного выполнения конкретной работы или задачи. Разработка компетенций для персонала является процессом, направленным на расширение и улучшение профессиональных качеств сотрудников, что позволяет в долгосрочной перспективе им работать более эффективно и повышает общую эффективность организации.

В результате, грамотно разработанная модель компетенций и профилирование должностей для персонала в конкретной организации, – это фундамент для эффективного построения всех систем управления персоналом экономического субъекта с целью максимально полного и рационального применения профессионального потенциала ее работников.

## **2 Оценка эффективности персонала организации на примере ПАО «Сбербанк России»**

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

В целях глубинного понимания вопроса данной бакалаврской работы, важно провести комплексную аналитику экономической деятельности представленного экономического субъекта.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» выступает объектом данного исследования, главный вид деятельности которого денежное посредничество прочее.

Официальной датой формирования Общества является 20 июня 1991 года. Ключевыми данными по налоговому учету являются следующие.

ОГРН – 1027700132195

ИНН – 7707083893

КПП – 773601001

ОКПО – 00032537

ОКАТО – 45293554000

«С 5 октября 2009 года генеральным руководителем ПАО «Сбербанк России» является Греф Герман Оскарович» [18].

По официальным данным уставный капитал исследуемого экономического субъекта составляет 67 760 844 000 руб.

«Текущую деятельность Банк реализует на основе Генеральной лицензии Банка России на осуществление банковских операций №1481 от 11.08.2015 г.» [12]

В настоящее время, «Сбербанк — крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов» [13].

Ключевая цель экономического субъекта заключается в том, чтобы стать на современном рынке одним из лучших и надежных финансовых учреждений.

Для достижения данной цели Обществом формируются и реализуется проекты, сфокусированные на поддержку различных сфер экономики, в том числе социальных и государственных программ.

В своей деятельности акционерное общество базируется на предоставлении клиентам безопасности и решения их актуальных проблем через банковские и информационные продукты, услуги.

«Банк осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение указанных выше привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдачу банковских гарантий и прочее» [22].

В целях комплексного анализа, важно провести аналитику организационной структуры ПАО «Сбербанк России». На рисунке 5 представлена его организационная структура.

Организационная структура экономического субъекта является комбинированной, так как содержит в себе элементы горизонтальной структуры, линейно-функциональной и дивизиональной структуры. Смешанность нескольких типов управления в рамках одного акционерного общества обусловлена его масштабностью и многокомпонентностью подразделений.

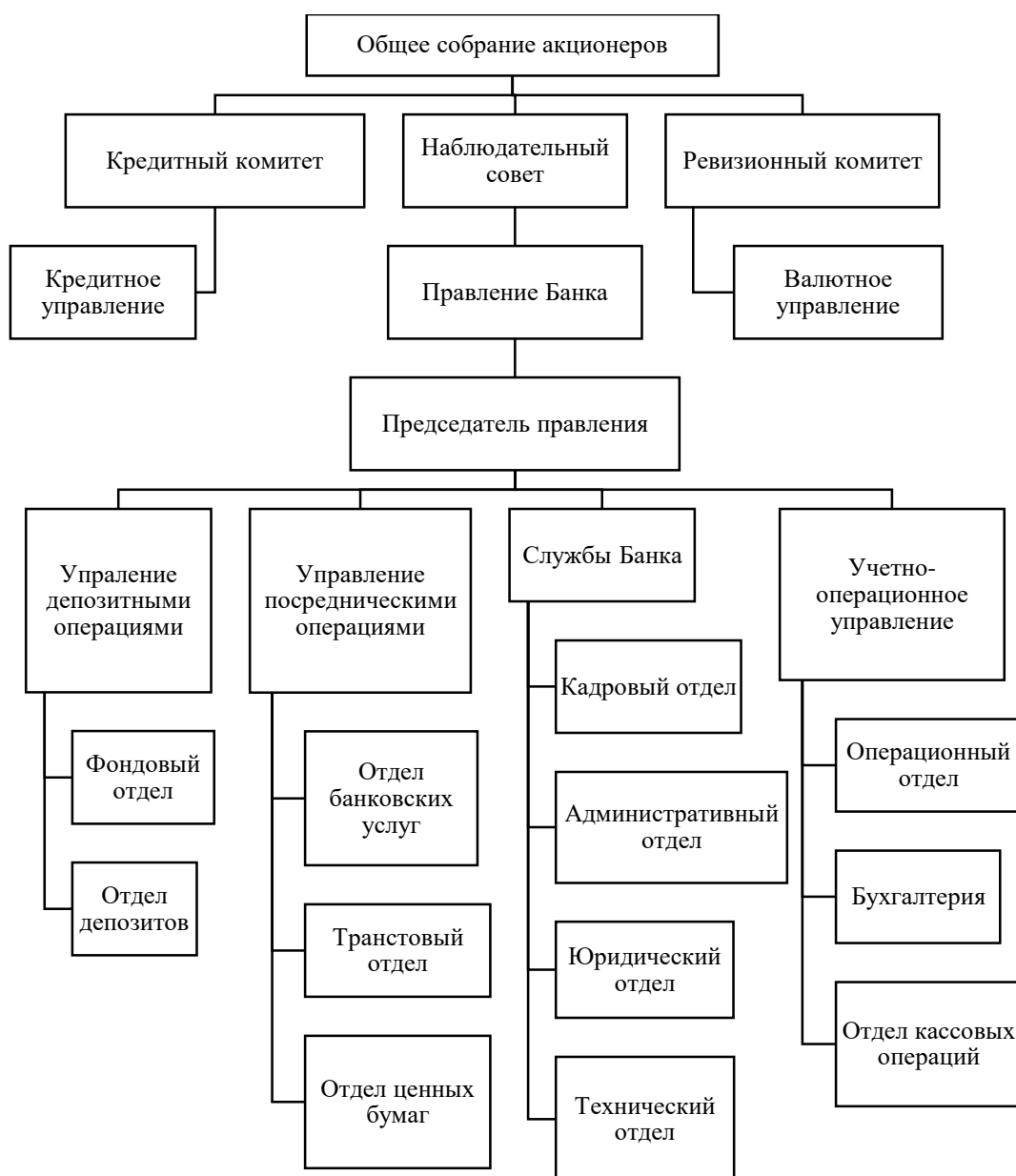


Рисунок 5 – Организационная структура организации

Каждый отдел в рассматриваемом экономическом субъекте выполняет свои функции, которые по итогу направлены на достижение ключевой цели организации. В целях детального анализа вопроса данного исследования, проведем аналитику ключевых банковских подразделений и их роли в общей структуре управления.

Стоит отметить тот факт, что внутренняя политика базируется на принципе корпоративной культуры в соответствии с Кодексом

корпоративного управления, утвержденным годовым Общим собранием акционеров.

«Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации» [19].

Проведем детализацию основных органов управления и ключевых подразделений рассматриваемого экономического субъекта.

Общее собрание акционеров является высший орган Банка, осуществляющий непосредственное управление организацией. На нем принимаются решения по самым главным и ключевым вопросам деятельности экономического субъекта, а также решаются вопросы стратегического характера.

Наблюдательный совет реализует общее руководство деятельностью Общества, принимает решения по вопросам развития и осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов анализируемого акционерного общества.

Ключевой функциональной задачей Правления является обсуждение отчетов территориальных отделений организации, а также разработка внутренних документов экономического субъекта и многое другое.

Ревизионный комитет выполняет в организации комплексный контроль по регламентированному исполнению нормативных актов ПАО «Сбербанк России».

Учетно-операционное управление экономического субъекта отвечает за учет и внутренне управление финансовыми операциями экономического субъекта, включая обработку платежей, ведение отчетности, управление рисками и т.д.

Особо ценную роль в общей структуре управления акционерном обществом играют службы Банка, в частности ключевые ее подразделения. Детализируем роль и функции некоторых из них.



Кадровый отдел отвечает за все основные вопросы, связанные с персоналом, в том числе найм, отбор, адаптация, управление и развитие сотрудников в рамках деятельности исследуемой организации. Отдел кадров также отвечает за соблюдение действующего законодательства РФ в сфере управления кадрами и по вопросам трудовых отношений, возникающие в процессе реализации своей деятельности акционерным обществом.

Юридический отдел является также одним из ключевых и необходимых подразделений в организации, так как работает со всеми законодательно-правовыми аспектами деятельности Банка как с персоналом, так и с его контрагентами.

Административное подразделение отвечает за комплексную систематизацию и организацию работы всего офиса Банка, обеспечение его бесперебойного функционирования и комфортных условий для потребителей и сотрудников. В его функциональные задачи входит организация работы с поставщиками, поддержание порядка и безопасности в помещении, а также решение текущих вопросов, связанных с офисной деятельностью акционерного общества.

В организационной структуре управления действуют и другие подразделения, каждое из которых вносит свой ценный вклад в текущую деятельность организации. В рамках этого исследования были детализированы основные из них.

Стоит дополнить, что слаженная работа всех отделов и служб обеспечивает бесперебойную и продуктивную работу организации в общем итоге в условиях текущего рыночного пространства.

В целях проведения комплексной оценки продуктивности работы кадрового состава, важно провести аналитику активов, обязательств и капитала Общества. В следствии этого, далее будет представлен анализ его финансового состояния в динамике 2020-2022 гг.

Фундаментом и основой для проведения этого анализа стала годовая финансовая отчетность, представленная в Приложениях А-Е, в таблицах А.1,

Б.1, В.1, Г.1, Д.1, Е.1. Все данные и последующие вычисления будут в млрд. руб., так как годовая отчетность, представленная ПАО «Сбербанк России», сформирована полностью в данной единице измерения.

На базе данных из Бухгалтерского баланса, можно отметить следующие ключевые моменты. Основные средства организации увеличились на 65 млрд. руб. за 2020-2022 гг. При этом, денежные средства уменьшились на 41,4% за тот же период, что свидетельствует о том, что данным акционерным обществом были сокращены инвестиции в краткосрочные высоколиквидные активы в исследуемый промежуток времени. Оборотные активы выросли на 15,1% за тот же период.

В целом, отмечается рост активов в исследуемом акционерном обществе на 13,4% за 2020-2022 гг., что является положительной тенденцией, свидетельствующей о том, что организация бесперебойно функционирует на рынке, приносит определенный доход. Вместе с ростом активов зафиксирован также и рост обязательств на 14,1%, что является логичным следствием, так как с ростом доходных частей компании, увеличивается и стоимость на их содержание.

В таблице 3, представленной ниже, на базе Приложений В, Г и Д, в таблицах В.1, Г.1 и Д.1, отражены основные финансово-экономические показатели деятельности Общества за рассматриваемый период.

В ходе имеющихся данных можно сделать следующие ключевые выводы. Показатель выручки имеет нестабильный характер, при котором с 2020 г. по 2021 г. отмечается рост на 25,2%, а с 2021 г. по 2022 г. спад на 43,8%, что характеризует несбалансированность в поступлениях и расходах организации за представленный период.

Динамика себестоимости продаж преимущественно имела тенденцию на спад на 15 млрд. руб., как следствие, было зафиксировано уменьшение валовой прибыли на 25,2% за данный временной отрезок.

Управленческие расходы также выросли, а именно на 83,5 млрд. руб. По итогам своей деятельности отмечено снижение чистой прибыли Общества на

78,2%, что является негативной тенденцией, отражающей резкий спад его доходности за 2020-2022 гг.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности организации за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, млрд. руб.	1714,6	2289,6	1286,7	575,00	33,53	-1002,90	43,80
2. Себестоимость продаж, млрд. руб.	74,60	65,60	59,60	-9,00	12,06	-6,00	-9,15
3. Валовая прибыль (убыток), млрд. руб.	1640,00	2224,00	1227,10	584,00	35,61	-996,90	44,82
4. Управленческие расходы, млрд. руб.	738,50	834,40	822,00	95,90	12,98	-12,40	1,48
5. Коммерческие расходы, млрд. руб.	141,20	143,70	134,60	2,50	1,77	-9,10	6,33
6. Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб.	760,30	1245,90	270,50	485,60	63,87	-975,40	78,29
7. Чистая прибыль, млрд. руб.	856,10	1040,40	187,40	184,30	21,53	-853,00	81,98
8. Основные средства, млрд. руб.	754,70	827,80	819,70	73,10	9,67	-8,10	0,98
9. Оборотные активы, млрд. руб.	27255,10	31311,10	32080,30	4056,00	14,88	769,20	2,46
10. Численность ППП, чел.	235062	223451	210661	-11611,00	4,94	-12790,00	5,72
11. Фонд оплаты труда ППП, млрд. руб.	70,12	75,60	81,90	5,48	7,82	6,30	8,33
12. Производительность труда работающего, млрд. руб.	0,0073	0,0102	0,0061	0,0029	39,73	-0,0041	40,19
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млрд. руб.	0,00029	0,00033	0,00038	0,00004	13,79	0,00005	15,15
14. Фондоотдача	2,27	2,77	1,57	0,50	22,03	-1,20	43,32
15. Оборачиваемость активов, раз	0,06	0,07	0,04	0,01	16,67	-0,03	42,86
16. Рентабельность продаж, %	49,93	45,44	14,56	-4,49	8,99	-30,88	67,96
17. Рентабельность производства, %	2,71	3,88	0,82	1,17	43,17	-3,06	7,89
18. Затраты на рубль выручки	55,66	45,58	78,97	-10,08	18,11	33,39	73,25

Показатель чистой прибыли имеет нестабильный характер: с 2020 г. по 2021 г. зафиксирован рост на 184,3 млрд. руб., при этом с 2021 г. по 2022 г. резкий спад на 853 млрд. руб., что говорит о том, что в данный временной период у экономического субъекта расходы постоянно увеличивались, при этом доходная часть не возрастала соразмерно.

На рисунке 6 проиллюстрирована динамика ключевых финансово-экономических показателей деятельности экономического субъекта за рассматриваемый период.

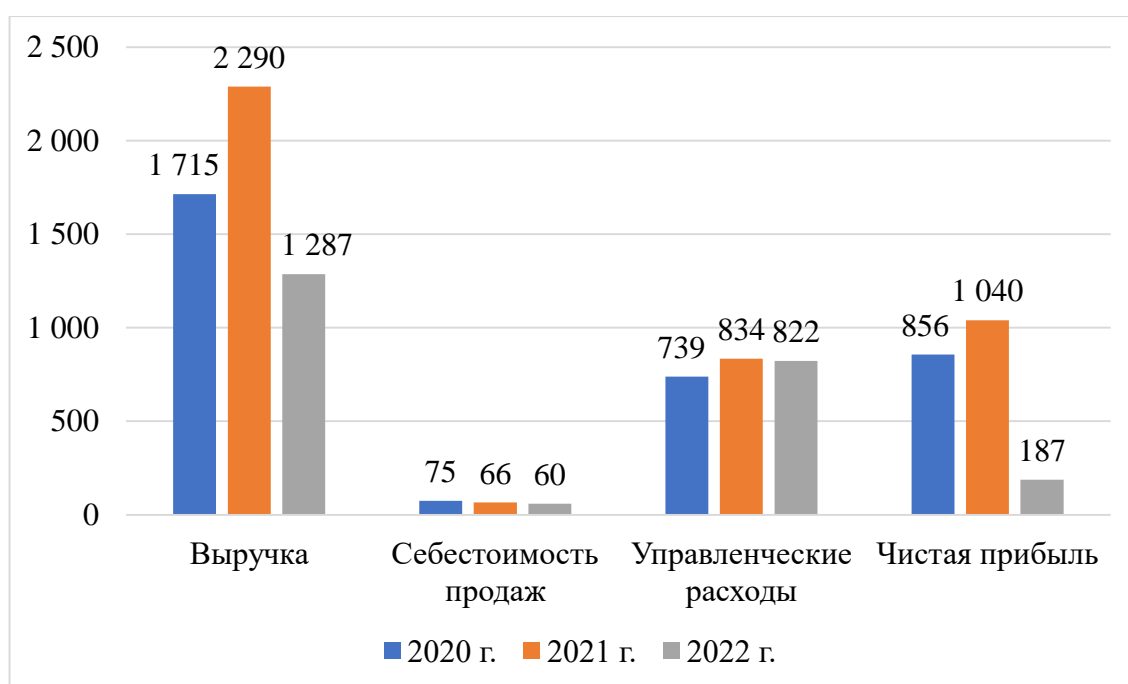


Рисунок 6 – Основные экономические показатели деятельности в динамике 2020-2022 гг., млрд. руб.

Анализируя показатели, непосредственно связанные с кадровым штатом организации, можно отметить ряд ключевых изменений за данный период. Численность сотрудников сократилась на 10,4% за 2020-2022 гг.

Схематично динамика изменения численности работников проиллюстрирована на рисунке 7.

Фонд оплаты труда увеличился на 14,4% за тот же период. В следствии данных изменений, была отмечена положительная динамика роста

среднегодовой заработной платы персонала организации, а именно на 23,7% за 2020-2022 гг.

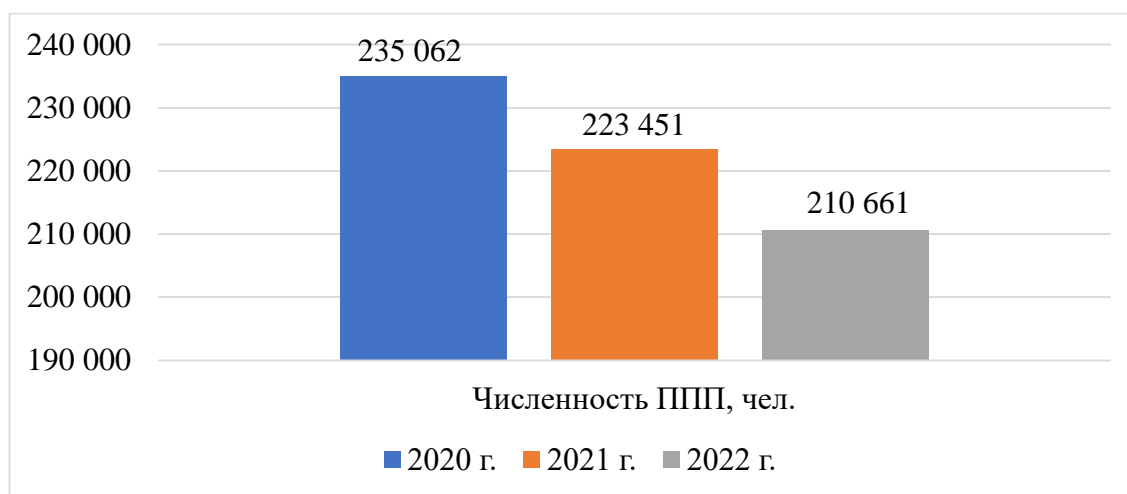


Рисунок 7 – Изменение численности штата сотрудников за 2020-2022 гг., чел.

В целом, резюмируя кадровые индикаторы по данному акционерному обществу, можно отметить, что сокращение некоторой доли работников, привело к увеличению фонда оплаты труда и, следовательно, к росту средней заработной платы, приходящейся на сотрудников данной организации.

За исследуемый период показатель фондоотдачи сократился на 30,8%, что отражает тот факт, что израсходованные ресурсы не принесли ожидаемой прибыли Банку. Одной из причин снижения фондоотдачи, вероятнее всего, объяснимо нерациональным использованием ресурсов и текущих активов.

Показатель оборачиваемости на конец 2022 г. составил 0,04, что на 33,4% меньше, чем в 2020 г., что свидетельствует о том, что активы Общества не в рациональном соотношении с его тратами, что в долгосрочной перспективе может привести к снижению платежеспособности экономического субъекта.

Таким образом, проведя анализ финансового положения можно отметить, что анализируемое акционерное общество отвечает по своим обязательствам на текущий момент.

По итогу текущей деятельности имеются положительные результаты, в виде прироста основных средств и активов, уменьшение величины коммерческих трат.

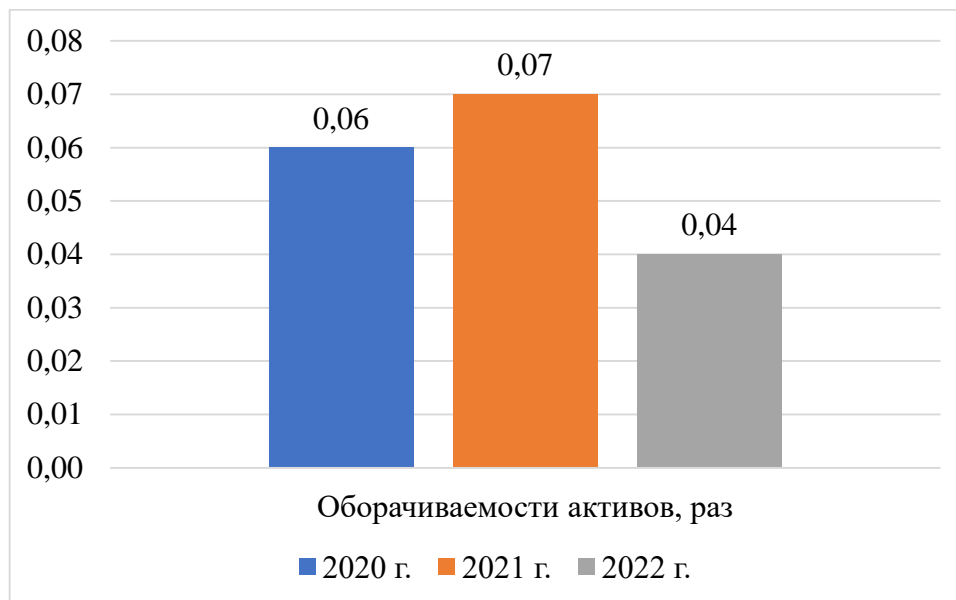


Рисунок 8 – Динамика изменения оборачиваемости активов организации

При этом, есть отдельные индикаторы во внутренних бизнес-процессах рассматриваемого экономического субъекта, на которые стоит обратить внимание высшему руководству, в частности на повышение оборачиваемости активов, увеличение размера чистой доходности Общества. Далее важно провести аналитику кадрового состава организации, определить текущий уровень компетенций персонала с целью разработки системы по их усовершенствованию.

## **2.2 Анализ и оценка компетенций персонала ПАО «Сбербанк России»**

«Современные исследования показывают, что стратегическое управление с упором на концептуальные инструменты кадровой политики позволяет занимать лидирующие позиции организации на рынке» [21, с.13].

Следовательно, фокус на развитии кадрового потенциала особенно актуален в настоящее время, так штат работников является основным двигателем в рамках любой организации или проекта, в том числе и в рамках исследуемого акционерного общества.

«Однако важно понимать, что для выполнения конкретизированных задач организации необходимы трудовые ресурсы готовые к этим задачам, обладающие профессиональными компетенциями или навыками, дающими возможность выполнить задач без дополнительного обучения или погружения в профессиональные процессы» [20, с.6].

В следствии этого, важно провести комплексную аналитику текущего состояния и уровня профессиональных навыков сотрудников ПАО «Сбербанк России» с целью их последующей модернизации и улучшения финансового положения Общества в целом.

Для этого важно проанализировать текущую структуру штата работников и ключевые изменения в ней. Все вычисления будут происходить на базе данных из Годового отчета за 2022 год [3]. В таблице 4 представлена динамика основных изменений.

Таблица 4 – Характеристика штатной структуры организации

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Управленческий состав	15 280	6,5	14 077	6,3	12 850	6,1
Специалисты подразделений	75 217	32,0	66 588	29,8	57 089	27,1
Рабочие	144 565	61,5	142 786	63,9	140 722	66,8
Итого	235 062	100	223 451	100	210 661	100

На основе представленных выше данных можно отметить, что на конец 2022 г. преимущественную долю составляют рабочий персонал экономического субъекта, доля которых в общем составляет 66,8%. На 15,9% сократился управленческий состав акционерного общества, а также отмечена

динамика спада величины специалистов подразделений, величина которых на 2022 г. составила 27,1%, что на 15,4% меньше, чем в 2020 г. В таблице 5 будет представлена динамика работников Банка по половому признаку.

Таблица 5 – Изменения в отделе кадров по половому признаку за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Мужчины	72 391	30,8	73 835	33,1	71 431	33,9
Женщины	162 671	69,2	149 616	66,9	139 230	66,1
Итого	235 062	100	223 451	100	210 661	100

В ходе проведенного анализа, можно выделить, что большая часть в структуре управления приходится на женскую половину, на 2022 г. доля которых составила 66,1%. В рамках исследуемого периода также отмечается динамика роста работников мужского пола, а именно на 9,2%. В таблице 6 представлена детализация основных изменений количества работников по возрастному критерию.

Таблица 6 – Движение штата ПАО «Сбербанк России» по возрастному критерию

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
От 18 до 30 лет	66 424	28,3	50 057	22,4	48 898	23,2
От 30 до 50 лет	149 587	63,6	150 318	67,3	141 203	67,0
Старше 50 лет	19 051	8,1	23 076	10,3	20 560	9,8
Итого	235 062	100	223 451	100	210 661	100

Можно отметить, что на конец 2022 г. преимущественную долю в общей структуре штата составляют сотрудники возрастной категории от 30 до 50 лет (67%). На 26,4% сократилось число работников акционерного общества,



возрастная категория которых в диапазоне до 30 лет. Схематично динамика ключевых изменений отражена на рисунке 9.

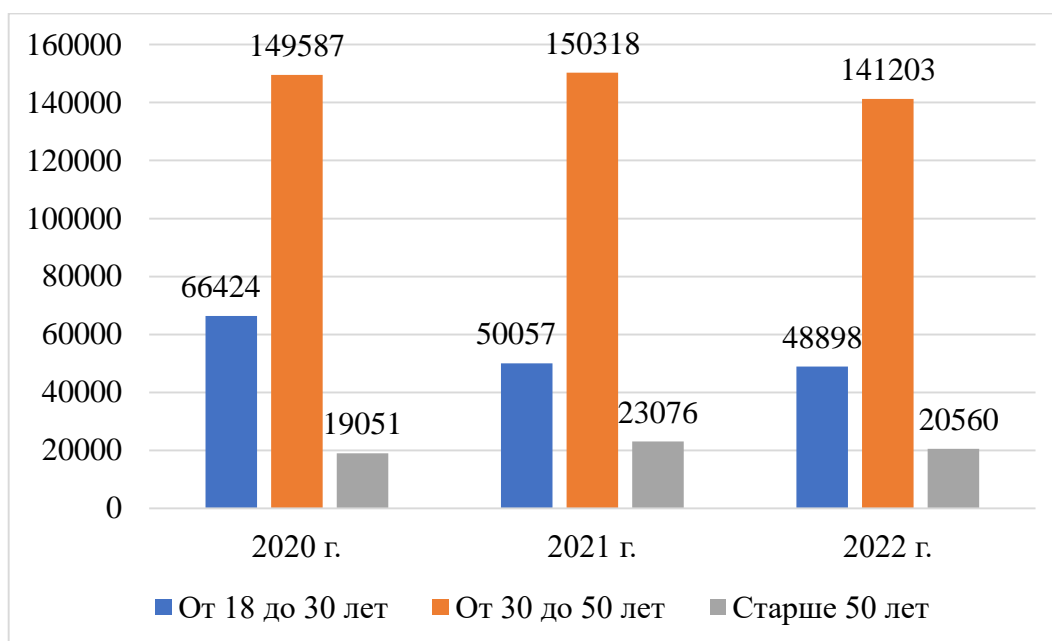


Рисунок 9 – Статистика изменений состава работников по возрастному показателю, чел.

Детализированная структура изменений в штате экономического субъекта по уровню полученного образования представлена в таблице 7.

Было сделано заключение, что основная величина приходится на сотрудников с высшим образованием, доля которых на конец 2022 г. составила 71% от суммарного числа работников Банка. Отмечается тенденция спада специалистов с общим средним образованием, число которых сократилось на 23,2% за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Группировка ключевых изменений по уровню образования

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Общее среднее	32 910	14,0	29 049	13,0	25 280	12,0
Среднее специальное	56 414	24,0	49 159	22,0	35 812	17,0

Продолжение таблицы 7

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Высшее образование	145 738	62,0	145 243	65,0	149 569	71,0
Итого	235 062	100	223 451	100	210 661	100

В таблице 8 будет представлена общая статистика за тот же временной период развития работников организации в соответствии с их трудовым стажем.

Таблица 8 – Основные изменения в стаже работы сотрудников за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
До 1 года	42 312	18,0	46 926	21,0	52 667	25,0
От 1 до 5 лет	122 232	52,0	120 663	54,0	120 076	57,0
Свыше 5 лет	70 518	30,0	55 862	25,0	37 918	18,0
Итого	235 062	100	223 451	100	210 661	100

По данным из таблицы 8 можно сделать следующие основные заключения. На 19,6% возросло число сотрудников со стажем работы до года, что может быть связано с нехваткой персонала на определенные рабочие позиции. Сократилось общее число специалистов со стажем работы более 5 лет, в частности на 46,3% за 2020-2022 гг., что является важным моментом, на который необходимо обратить внимание управленческому составу ПАО «Сбербанк России», так как при сохранении данной тенденции может привести к уменьшению общей производительности труда и, как следствие, негативно отразиться на его рентабельности в общем итоге.

На рисунке 10 ключевые показатели по критерию стажа работы сотрудников в рамках исследуемого акционерного общества наглядно проиллюстрированы в разрезе 2020-2022 гг.

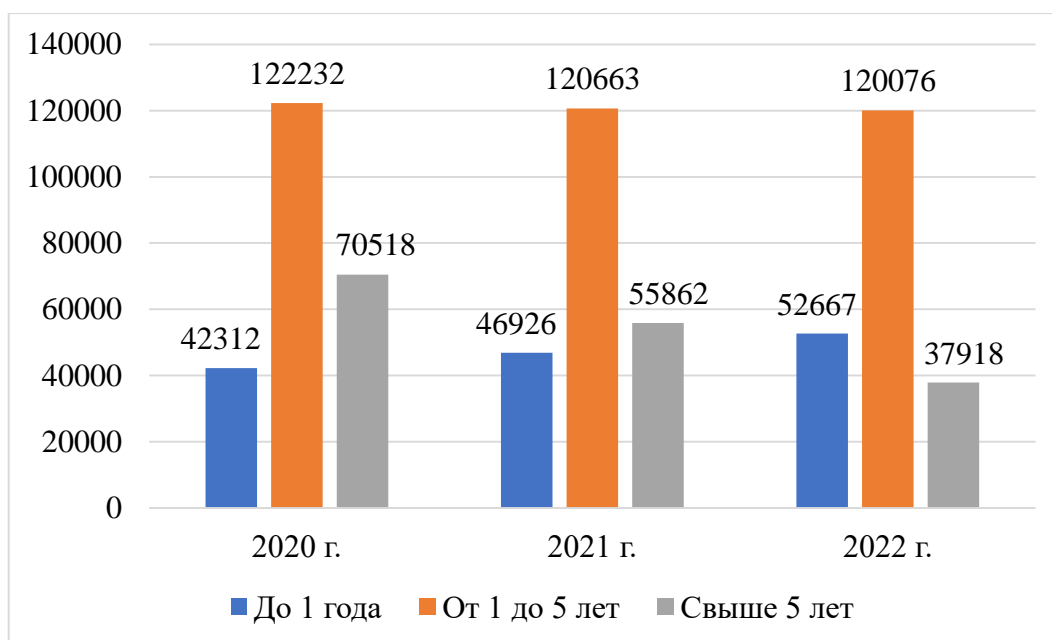


Рисунок 10 – Статистика ключевых изменений в штате сотрудников по стажу работы в организации, чел.

В целях глубинного понимания вопроса данной бакалаврской работы, необходимо провести аналитику основных индикаторов движения штата экономического субъекта за исследуемый промежуток времени (таблица 9).

На основе полученных ниже данных из таблицы 9 можно сформировать следующие заключения. Была зафиксирована динамика роста принятия новых работников за 2020-2021 г., которая составила 29,9%, а в период 2021-2022 гг. отмечается спад по данному показателю на 28,1%. За рассматриваемый период количество выбывших сотрудников выросло на 19,6%. В связи с этим, коэффициент текучести кадров также повысился, в частности на 30,7%, что свидетельствует о том, что в кадровой структуре Банка присутствуют некоторые несовершенства, стимулирующие уход работников.

Таблица 9 – Основные индикаторы движения штата экономического субъекта за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	235 062	223 451	210 661	-11 611	4,94	-12 790	5,72
2. Количество принятых сотрудников, чел.	35 030	46 692	33 582	11 662	33,29	-13 110	28,07
3. Количество выбывших сотрудников, чел.	22 863	33 580	28 450	10 717	46,87	-5 130	15,28
4. Коэффициент оборота по приему, %	0,15	0,21	0,16	0,06	40,00	-0,05	21,81
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	0,09	0,15	0,13	0,06	66,67	-0,02	13,33
6. Общий коэффициент оборота кадров, %	0,25	0,36	0,29	0,11	44,00	-0,07	19,44
7. Коэффициент текучести кадров организации, % (стр3*100%) / стр1	0,09	0,15	0,13	0,06	66,67	-0,02	13,33

Важно учесть все текущие и актуальные проблемы руководству и сконцентрироваться на поиске эффективных решений для улучшения данных показателей.

Для комплексной оценки текущей системы в управлении человеческими ресурсами, в таблице 10 отражена детальная статистика изменений в количестве работников, которые на регулярной базе получали оценку результативности своего труда и поддержку в развитии карьеры.

Таблица 10 – Динамика изменения количества персонала ПАО «Сбербанк России», получающие поддержку в развитии карьеры, с группировкой по категориям сотрудников

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля %	чел.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Руководители	84 831	36,1	91 227	40,8	64 192	30,5
Специалисты	150 231	63,9	132 224	59,2	146 469	69,5
Итого	235 062	100	223 451	100	210 661	100

Представленные в таблице 10 данные свидетельствуют о том, что за 2020-2022 гг. отмечается спад в оценке продуктивности труда у руководителей исследуемого акционерного общества на 24,3%, что является негативной тенденцией.

Данные итоги отражают тот факт, что при отсутствии систематической оценки результативности труда у данной категории специалистов будет снижаться личная заинтересованность и мотивация к профессиональному развитию. В долгосрочной перспективе это может стать основной причиной перехода работников ПАО «Сбербанк России» в другие организации, где руководство будет более заинтересовано в развитии их потенциала.

Стоит выделить, что за исследуемый промежуток времени зафиксировано сокращение обратной связи в аспекте развития карьеры и компетенций у специалистов на 2,5%, что также является не положительным моментов в текущей кадровой системе организации.

На рисунке 11 схематично проиллюстрированы ключевые изменения по данному критерию.



Рисунок 11 – Величина сотрудников организации, получившие поддержку в развитии карьеры за 2020-2022 гг., чел.

В таблице 11 представлена аналитика усредненного количества часов обучения на одного работника организации с группировкой по возрастному признаку, произведенная за анализируемый период. Это позволит получить актуальные сведения о количестве текущих часов, выделяемых экономическим субъектом на усовершенствование компетенций своего штата. На базе полученных сведений можно выделить ряд ключевых моментов.

Для сотрудников до 30 лет было сокращено количество часов обучения на 45,4% в разрезе на одного специалиста, что можно отметить, как негативную тенденцию. Данный показатель напрямую влияет на уровень развития компетенций данной категории работников, а это, в свою очередь, на результативность труда в общем итоге.

Таблица 11 – Статистика среднего количества часов обучения на одного сотрудника организации с группировкой по возрасту за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
От 18 до 30 лет	73,1	64,9	39,9	-8,2	11,2	25,0	38,5
От 30 до 50 лет	89,4	70,8	44,9	-18,6	20,8	-25,9	36,6
Свыше 50 лет	87,2	78,4	33,8	-8,8	10,1	-44,6	56,9

За 2020-2022 гг. на 49,8% было уменьшено количество часов обучения для категории сотрудников от 30 до 50 лет и на 61,2% для персонала старше 50 лет.

Таким образом, по всем возрастным категориям была зафиксирована тенденция на сокращение количества часов обучения сотрудников, проводимых ПАО «Сбербанк России» для своих работников. При сохранении данных показателей в будущем, с высокой вероятностью будет наблюдаться повышенная текучесть кадров и, как следствие, понижение производительности и эффективности работы по всем подразделения экономического субъекта, что в общем итоге негативно отразится на всей деятельности Общества и его ключевых показателях.

На основе данных из Годового отчета за 2022 г. можно выделить ряд ключевых моментов из текущей системы профессионального развития сотрудников и внутренней корпоративной культуры организации.

«Сотрудничество с высшими учебными заведениями — важный аспект кадровой политики ПАО «Сбербанк России» как при наборе новых сотрудников, так и для целей совершенствования навыков и компетенций уже работающего персонала» [3]. На конец 2022 г. было зафиксировано, что из числа принятых специалистов на работу 85% составляют выпускники различных учебных заведений по всей России.

В рамках своей деятельности представленное акционерное общество применяет следующие инструменты развития профессиональных качеств своих работников:

- обучающие программы и материалы;
- плановые стажировки с высшим руководством организации;
- организация кросс-функциональных сессий;
- коучинг.

Стоит дополнить то факт, что большинство программ обучения для сотрудников доступны в дистанционном формате, где руководство ПАО «Сбербанк России» старается делать акцент на вовлеченности работников, а также на применении разнообразного инструментария в процессе обучения.

В рамках усовершенствования своей внутренней кадровой политики деятельности, в конце 2020 г. был введен опрос вовлеченности персонала с целью сбора дополнительной обратной связи. Данное новшество можно отметить, как положительное и необходимое нововведение в текущую работу акционерного общества, при этом по официальным данным отмечается, что частота проведения данных опросов будет осуществляться только один раз в 2 года.

Для получения систематически обновленной информации от персонала, проведение подобных опросов стоит делать не реже одного раза в год, так, получаемые данные от своих работников будут максимально актуальными и релевантными на текущий момент. Текущая модель компетенций, действующая в рамках исследуемого акционерного общества, включает ряд ключевых элементов, среди которых можно отметить следующие:

- соответствие актуальным потребностям и запросам клиентов организации;
- работа над достижением общего положительного результата всей командой специалистов;
- ответственность экономического субъекта перед своими заказчиками и клиентами;



- системность и последовательность мышления в вопросах стратегического характера, а также при принятиях решений на разных уровнях управления;
- внедрение инноваций и последних технологий из мира IT с целью повышения адаптивности и конкурентоспособности к современным требованиям рынка.

Стоит дополнить, что акционерное общество «обеспечивает в своей деятельности соблюдение прав человека, инклюзивность, многообразие, справедливое и равное отношение ко всем» [3]. По итогам проведенной аналитики кадровой структуры организации, а также на базе выявленных способов повышения квалификации и уровня профессиональных знаний персонала, были обнаружены некоторые несовершенства. К ключевым проблемам ПАО «Сбербанк России» можно отнести:

- уменьшение обратной связи от высшего руководства экономического субъекта в отношении профессионального развития своих сотрудников;
- сокращение количества часов обучения на одного работника акционерного общества;
- редкость проведения опросов вовлеченности среди сотрудников, не дающее актуальных данных о проблемах внутри организации.

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что текущая модель развития компетенций работников анализируемого акционерного общества не полностью учитывает текущие проблемы, существующие внутри отдела кадров, в связи с этим, важно сфокусироваться на ее модернизации для достижения более стабильного положения на современном рынке.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала ПАО «Сбербанк России» на основе развития его компетенций**

#### **3.1 Разработка и внедрение мероприятий по усовершенствованию компетенций персонала организации**

В целях долгосрочного поддержания и развития своей деятельности, экономическому субъекту важно уделять внимание модернизации его ключевым элементам, в особенности улучшению компетенций своего штата, так как от того насколько их практические навыки будут адаптированы и соответствовать текущим реалиям, во многом зависит успешность реализации организации на современном рынке. В следствии этого, акцент на проработке текущих мероприятий по повышению продуктивности кадрового состава является особенно актуально для процветания деятельности ПАО «Сбербанк России».

По итогам проведенного ранее комплексного анализа текущей кадровой системы, действующей в исследуемом акционерном обществе, было выявлено следующее:

- сократилась доля управленческого персонала на 15,9% за анализируемый период;
- число работников организации со стажем работы более 5 лет уменьшилось на 46,3% за тот же период;
- число выбывших сотрудников исследуемого акционерного общества сократилось на 19,6% за 2020-2022 гг.;
- коэффициент текучести вырос на 30,7% за это же период;
- количество часов обучения для специалистов возрастной категории от 18 до 30 лет сократилось на 45,4% за тот же временной отрезок.

В следствии этого можно резюмировать представленные выше данные в основные проблемы, которые на текущий момент присутствуют в деятельности Общества. К ключевым проблемам экономического субъекта можно отнести:

- уменьшение обратной связи от высшего руководства в отношении профессионального развития своих сотрудников;
- сокращение часов обучения на одного работника Банка, что привело к росту текучести персонала и снижению показателей производительности труда в общем итоге.

Проанализируем каждую из выявленных проблем более детально.

Первая проблема – это сокращение часов обучения на одного сотрудника исследуемого акционерного общества. В ходе проведенного ранее анализа было обнаружено, что среднее количество часов обучения сократилось на все возрастные группы сотрудников, в том числе на 45,4% у возрастной группы от 18 до 30 лет, на 49,8% для работников от 30 до 50 лет и на 61,2% у сотрудников возрастном старше 50 лет. Аналитика изменений проводилась в разрезе 2020-2022 гг.

Данный показатель напрямую влияет на уровень развития рабочих навыков сотрудников, а это, в свою очередь, на их результативность труда в общем итоге.

Можно прийти к заключению, что уменьшение фактического времени, выделяемого организацией на развитие навыков и компетенций своих сотрудников, напрямую повлияло на рост текучести кадров, а также на снижение показателей рентабельности продаж на 70,8% за исследуемый период. В связи с этим, особенно актуальным становится вопрос увеличения количества часов обучения с акцентом на развитие компетенций у действующего персонала ПАО «Сбербанк России».

Вторая проблема – это уменьшение обратной связи от руководства в отношении профессионального развития своих специалистов. В ходе комплексно проведенного анализа было выявлено, что количество

сотрудников, получающие поддержку в развитии своей карьеры на регулярной основе, сократилось на 24,3% у руководителей и на 2,5% у специалистов за 2020-2022 гг. Это, в свою очередь, привело к сокращению доли управленческого состава на 15,9% в общей структуре кадров за тот же исследуемый период.

Представленная тенденция напрямую влияет на показатели эффективности деятельности акционерного общества и при ее сохранении в будущем прогнозируется значительный спад его доходности.

Данное предположение базируется на том, что штат для любого экономического субъекта – это фундамент его долгосрочного развития в рамках текущего рыночного пространства, в следствии этого одним из приоритетных направлений для достижения высоких показателей продуктивности в своей деятельности для любой организации должно быть совершенствование навыков своих работников, в том числе проведение систематического обучения, регулярная обратная связь между руководством и сотрудниками и т.д.

Выстроенные приоритеты с акцентом на развитие своего кадрового потенциала — это один из ключевых элементов в достижении процветания своей деятельности на современном рынке.

Таким образом, актуален вопрос системы обратной связи от высшего руководства Банка, в особенности в отношении руководителей подразделений с целью построения долгосрочных взаимоотношений и совершенствования текущего уровня их компетенций. Это является необходимостью для сохранения текущих позиций данного акционерного общества на рынке и развития его потенциала в перспективе.

На основе полученных выше сведений и актуальных данных, в таблице 12 сформированы основные мероприятия для решения текущих вопросов и улучшения показателей общей производительности экономического субъекта.

Таблица 12 – Основные мероприятия по решению текущих проблем в отделе кадров

Название мероприятия	Детальная характеристика мероприятия
1	2
Увеличение количества часов обучения для управленческого состава ПАО «Сбербанк России».	Важно провести модернизацию текущей системы обучения с акцентов на повышении количества часов на развитие навыков и профессиональных компетенций для управленческого состава организации, так как по итогам ранее проведенного анализа было обнаружено сокращение их величины почти на 16% за исследуемый временной отрезок, что является негативным индикатором.
Модернизация текущей системы обратной связи от руководства Банка в отношении профессионального развития своих сотрудников.	Необходимо усовершенствовать текущую систему для получения максимально актуальной обратной связи от сотрудников организации в отношении их профессионального развития. За счет удовлетворения запросов в их профессиональном развитии, система обучения акционерного общества будет усовершенствована, что по итогу положительно отразится на основных экономических показателях его деятельности.

Следовательно, учет и внедрение предложенных направлений в деятельности исследуемого акционерного общества позволит не только повысить текущий уровень профессиональных качеств работников, но также улучшит экономические показатели работы Общества. Проведем анализ каждого из предложенных мероприятий в отдельности.

Увеличение количества часов обучения для управленческого состава ПАО «Сбербанк России».

В рамках данного вопроса, важно модернизировать текущую систему профессионального обучения с акцентов на усовершенствование востребованных навыков управленческого состава, так как за исследуемый период была отмечена динамика сокращения этой категории работников на 15,9%, что может стать причиной снижения общей продуктивности организации в целом. Последующая разработка системы обучения будет формироваться для управленческого состава, в частности для руководителя

отдела кадров данной организации. Руководитель отдела кадров как представитель управленческого штата Банка будет являться ключевым объектом при последующей разработке мероприятий.

Стоит дополнить, что разрабатываемая в ходе данного исследования модель компетенций может быть адаптирована и применена для руководства других подразделений и отделов Общества. Новая модель компетенций будет основываться на определенных рабочих компетенциях, наглядно проиллюстрированных на рисунке 12.

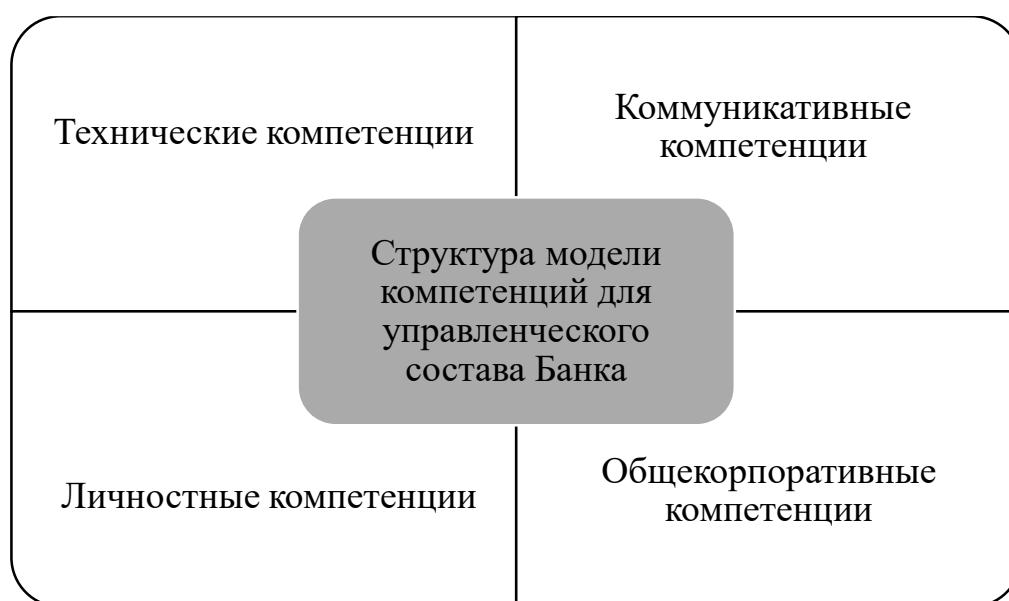


Рисунок 12 – Структура модели компетенций для руководителей акционерного общества

Каждый из представленных компонентов вносит свой ценный вклад в формирование общей системы по улучшению профессиональных качеств управленцев организации.

Детализированная модель компетенций, разработанная для руководителя отдела кадров, представлена в Приложении Ж в таблице Ж.1. Улучшенная модель профессиональных умений, в рамках которой будет больше времени уделяться развитию востребованных компетенций у

руководящего состава, позволит улучшить финансовые показатели деятельности Общества.

В целях комплексного анализа новой системы навыков для важно детализировать алгоритм внедрения данной системы в операционную деятельность исследуемого акционерного общества. Подробная характеристика каждого из представленных этапов представлена в таблице 13.

Для комплексной реализации потребуется наличие определенных ресурсов экономического субъекта для осуществления каждого из этапов в полном объеме. К таким ресурсам относятся следующие составляющие:

- команда специалистов, включающая менеджеров, экспертов по компетенциям, высшее руководство;
- информационно-аналитические ресурсы и материалы, в частности статистика по работе управленческого состава за предыдущие отчетные периоды, анализ конкурентной среды и т.д.
- финансовые затраты для материального вознаграждения команды специалистов по проделанной работе по исследованию, формированию и внедрению новой модели.

Таким образом, использование ресурсов позволит в полной мере осуществить внедрение модернизированной системы компетенций для управляющего состава, а также данный подход может найти свое практическое применение при реализации новых проектов.

Таблица 13 – Детальная характеристика алгоритма внедрения новой системы профессиональных качеств для руководителей отделов организации

Наименование этапа	Характеристика этапа
1	2
1. Формирование целевых задач и индикаторов в рамках модернизации текущей системы компетенций управленческого персонала организации	В рамках данного этапа важно сконцентрироваться руководству на определении ключевых задач, которые должна решать новая система компетенций, а также направить фокус на формирование основных индикаторов для подведения итогов данного этапа.

Продолжение таблицы 13

Наименование этапа	Характеристика этапа
1	2
2. Формирование ключевых профессиональных навыков и умений	На втором этапе необходимо выявить и сформировать ключевые качества, которые должны быть развиты у руководителей.
3. Разработка методик оценки и развития компетенций у руководящего персонала Общества	На данном этапе важно сформировать основные методики оценки и развития каждой из ключевых компетенций. Например, в целях развития лидерства можно будет внедрить больше семинаров по управлению командой, сохранению в ней мотивации и высоких показателей продуктивности.
4. Проведение комплексного обучения сотрудников в рамках внедрения новой системы	На данном этапе осуществляется обучение управленческого состава организации новой системе компетенций. Обучение может проводиться в форме тренингов, вебинаров, а также индивидуальных консультаций с высшим руководством Банка.
5. Осуществление процедуры оценки итогов внедрения	Будет осуществлена оценка итогов внедрения сформированной системы компетенций. На данном этапе также может быть проведен анализ изменений в текущей работе управленческого штата, может быть также проведен аудит рабочих навыков и качеств.
6. Внесение правок и корректировок в модернизированную систему компетенций	На базе результатов проведенной оценки необходимо осуществить корректировку новой системы. Так, если она показала, что одна из компетенций не развивается должным образом или не наблюдается тенденция на улучшение целевых показателей, необходимо осуществить пересмотр разработанной методики и найти пути ее улучшения.
7. Проведение повторного обучения для управленческого состава Общества	На седьмом этапе необходимо реализовать повторное обучение для руководящего состава банка с целью донесения концепции новой системы на базе проведенных корректировок.
8. Мониторинг и совершенствование системы с учетом актуальных потребностей организации	На заключительном этапе важно осуществлять регулярный мониторинг, а также совершенствовать данную систему на постоянной основе, базируясь на опыте ее применения и изменениях в современном рыночном пространстве.

В рамках анализа предложенного ранее алгоритма, важно сделать акцент на структуре развития ключевых навыков для управленческого состава ПАО «Сбербанк России» (таблица 14).



Таблица 14 – Содержание структуры развития профессиональных умений для управленческого персонала организации

Наименование компетенции	Содержание компетенции	Инструменты для развития компетенции	Количество часов в год на развитие компетенции
1	2	3	4
1. Развитие навыков проектного управления в рамках определенной задачи	Совершенствование навыков проектного управления является неотъемлемым элементом в улучшении компетенций сотрудников управленческого звена организации, так как это позволит максимально рационально управлять проектами и любыми изменениями в рамках своего подразделения и достигать запланированных результатов.	Для развития данной компетенции важно пройти сотрудникам обучение проектно-менеджменту и методологиям управления проектами, таким как Agile, Scrum и другие. Важно также на практике освоить программного обеспечения для управления проектами (Trello, Asana и т.п.).	Из расчета, что в году в среднем 247 рабочих дней, а рабочий день длится 8 часов, то рекомендуется выделить 35 часов на развитие данной компетенции (каждую рабочую неделю выделять по 1 часу на проведение мероприятия).
2. Обучение навыкам управления рабочим временем	Особое внимание при развитии востребованных умений у руководителей важно уделять тайм-менеджменту и его внедрению в текущую свою работу, что позволит грамотно распределять свою энергию и время, так как оно является самым ценным, но невозвратным ресурсом.	Для совершенствования данной компетенции актуально будет использование таких инструментов, как техника Помодоро, GTD, электронные календари, обучение навыкам делегирования.	35 часов, где мероприятия будут проводиться 1 раз в неделю по одному часу на протяжении всего года.
3. Развитие коммуникационных навыков	Для руководителей особенно важно фокусироваться на развитие навыков общения с сотрудниками и клиентами, так как от того, насколько качественно будет выстроен диалог, во многом зависит лояльность клиентов,	Эффективными инструментами в рамках развития данной компетенции может быть применение видеоконференций для обсуждения задач (Zoom, Skype), привлечение консультантов по коммуникации.	50 часов, где мероприятия будут проводиться по одному часу каждый 5 рабочий день в году.

Продолжение таблицы 14

Наименование компетенции	Содержание компетенции	Инструменты для развития компетенции	Количество часов в год на развитие компетенции
1	2	3	4
-	уровень доверия от сотрудников и т.д.	-	-
Совершенствование навыков минимизации рисков и принятия решений в условиях неопределенности	Как управляющее звено, руководителю подразделения важно уделять внимание улучшению навыков многозадачности, умению быстро адаптироваться к любым изменениям во вне и принимать на основе них эффективные решения и действия.	В состав основного инструментария можно отнести: применение различных методик анализа рисков (SWOT-анализ и другие), проведение тренингов по управлению и минимизации рисков ситуаций.	35 часов, где мероприятия будут проводиться 1 раз в неделю по одному часу на протяжении всего года.
Совершенствование навыка управления собственными эмоциями	Умение разделять собственные эмоции от рабочих ситуаций, а также развитие навыков объективизации при взаимодействии с клиентами, либо с сотрудниками является одной из наиболее ценных компетенций, которую особенно важно развивать руководителям всех отделов Общества.	Обучение техникам эмоциональной саморегуляции, таких как дыхательные упражнения, визуализация, Разработка индивидуальных планов развития для каждого сотрудника,	35 часов, где мероприятия будут проводиться 1 раз в неделю по одному часу на протяжении всего года.

По итогу, количество времени на обучение в год составит 190 часов, каждый из которых будет направлен на улучшение текущих компетенций управленческого состава организации. Внедрение предложенной усовершенствованной системы по развитию руководящего персонала ПАО «Сбербанк России» с акцентом на освоение востребованных и необходимых навыков, обеспечит более высокое качество работы всех подразделений экономического субъекта, а это, в свою очередь, улучшит основные финансовые показатели деятельности Банка.

Второй проблемой, которая была зафиксирована в деятельности акционерного общества является сокращение обратной связи от высшего руководства в отношении профессионального развития своих работников. В ходе проведенного анализа было выявлено, что количество специалистов, получающие поддержку в развитии карьеры, сократилось на 24,3% среди руководителей и на 2,5% среди специалистов за 2020-2022 гг.

В ходе анализа Годового отчета было выявлено, что для сбора дополнительных данных о своей кадровой системе был введен опрос вовлеченности персонала. При этом, при проведении анкетирования организация не использовала специализированного программного обеспечения для автоматизации обработки полученных данных. Из официальных источников было отмечено, что проведение такого мероприятия планируется один раз в 2 года.

В целях совершенствования своей деятельности, акционерному обществу необходимо на систематической основе получать актуальные сведения от своих сотрудников, так как именно регулярная обратная связь позволит высшему руководству быстро выявлять внутренние проблемы и своевременно их решать или предотвращать.

Это позволит не только повысить свою производительность, но и создаст более крепкие и надежные взаимоотношения со своими работниками. Руководители подразделений Банка — это основная движущая сила экономического субъекта, фундамент, на котором базируется вся деятельность организации на текущем рынке.

В следствии этого, особенно важно не только вкладывать в развитие компетенций сотрудников, но и внедрить удобную систему сбора данных, для получения обратной связи от всех подразделений на систематической основе.

Для решения данной проблемы предлагается внедрить специализированное программное обеспечение Тестограф для проведения внутреннего анкетирования.

«Тестограф – это полностью российский сервис для опросов сотрудников, который соответствует законодательству в области хранения персональных данных» [17]. Данная программа имеет обширную базу уже готовых шаблонов под разные задачи анкетирования, что позволяет значительно сократить время на создание опроса.

В таблице 15 представлена детальная характеристика данной программы.

Внедрение данного программного обеспечения в текущую деятельность организации имеет ряд ключевых преимуществ:

- возможность высшему руководству на систематической основе получать актуальные сведения от сотрудников;
- упрощение процесса сбора и анализа данных;
- повышение уровня доверия и лояльности со стороны персонала;
- высвобождение времени у работников на обучение и повышение своих профессиональных умений и качеств.

Следовательно, предложенное программное обеспечение может позволить не только получать актуальный сбор данных от сотрудников на ежегодной основе, но и позволит долгосрочно укрепить взаимоотношения со своими работниками.

Таким образом, в рамках данного исследования были предложены ключевые мероприятия по решению текущих и актуальных проблем в кадровой системе акционерного общества, выявленные в ходе ранее представленного анализа.

Таблица 15 – Детальная характеристика программы Тестограф

Наименование программы	Описание программы	Преимущества программы	Недостатки программы
1	2	3	4
Тестограф	Данная программа представляет собой многофункциональный	1. Дает возможность создания различных опросов,	1. Расширенный пакет

Продолжение таблицы 15

Наименование программы	Описание программы	Преимущества программы	Недостатки программы
1	2	3	4
-	инструмент, дающий возможность проведения не только опросов среди работников, но и голосований, тестов, создания рассылок под определенные задачи и т.д. Внедрение сервиса позволит значительно упростить работу по сбору и анализу данных от сотрудников, а также обеспечить высшее руководство регулярной обратной связью со своим персоналом.	голосований, рассылок и API для интеграции с другими системами. 2. Программа имеет интуитивно понятный интерфейс. 3. Программа предоставляет возможность настраивать условия и логику опроса, чтобы получить более точные сведения. 4. Есть возможность получить аналитику результатов, которые можно просмотреть в виде графиков, таблиц и диаграмм.	программы стоит дорого. 2. Отсутствует возможность рецензирования 3. Нет бесплатной версии данной программы.

- увеличение количества часов обучения для управленческого состава за счет модернизации текущей модели компетенций работников.
- внедрение специализированной программы Тестограф с целью повышения обратной связи от руководства ПАО «Сбербанк России» в отношении профессионального развития своего штата специалистов.

Предложенные мероприятия позволят не только решить текущие проблемы, обнаруженные в ходе анализа, но и также усовершенствовать текущий уровень компетенций специалистов, находящихся на руководящей позиции в организации. Далее будет проведено вычисление экономической эффективности предложенных ранее мероприятий.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

На основе проведенного ранее анализа деятельности акционерного общества, были выявлены некоторые проблемы в работе отдела кадров, негативно сказывающиеся на рентабельности экономического субъекта в общем итоге.

В следствии это, были предложены два ключевых мероприятия для постепенного устранения данных моментов и повышения уровня компетенций сотрудников в долгосрочной перспективе. Для решения данных вопросов важно провести анализ экономической эффективности предложенных ранее действий.

При реализации данных мероприятий прогнозируется получить ряд положительных результатов:

- повышение уровня компетенций у руководящего состава организации;
- снижение показателя текучести кадров;
- автоматизация процесса получения обратной связи от кадрового отдела Общества;
- повышение уровня вовлеченности сотрудников в деятельность Банка, что выстраивает более доверительные и долгосрочные взаимоотношения в коллективе;
- рост уровня доходности и рентабельности продаж за счет более высокого уровня продуктивности работы сотрудников с учетом их приобретенных профессиональных умений.

Таким образом, учет и внедрение предложенных действий позволит долгосрочно обеспечить более высокий уровень конкурентоспособности и укрепит связи внутри коллектива анализируемого акционерного общества.

В рамках первого мероприятия проведем комплексную детализацию расходов по внедрению данного направления (таблица 16).

Таблица 16 – Основные статьи расходов для внедрения первого мероприятия в деятельность организации

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
1	2
1. Информационно-аналитические ресурсы и материалы для разработки новой модели, включающие в себя покупку дополнительной литературы и оплата доступа к онлайн ресурсам по планированию и составлению визуальной карты новой модели в специализированных программах)	300 000
2. Расходы на проведение исследования рынка актуальных и востребованных компетенций для персонала исследуемой организации, в т.ч. сбор данных из разных источников, подключение отдельной команды специалистов и прочее.	300 000
3. Затраты на обучение и подготовку управленческого персонала, включающее оплату тренингов, семинаров, консультаций у экспертов в области компетенций.	2 000 000
4. Технические затраты, включающие в себя траты на оборудование для проведения тренингов (проекторы, аудио оборудование, микрофоны, интерактивная доска и т.п.).	1 000 000
Итого:	3 600 000

Таким образом, суммарные затраты на внедрение первого направления составят 3 600 000 руб. Стоит дополнить, что данные расчеты являются ориентировочными и в процессе могут изменяться как в большую степень, так и немного в меньшую.

В рамках второго мероприятия планируется осуществить внедрение специализированной программы Тестограф с целью повышения обратной связи от высшего руководства Банка в отношении профессионального развития своих работников.

В таблице 17 отражены ключевые затраты, которые понесет экономический субъект, по данному направлению.

По итогу, затраты на внедрение второго мероприятия составят ориентировочно 880 990 рублей. Таким образом, суммарные расходы составлять 4 480 990 рублей.

Прогнозируется, что в результате предложенных изменений прирост прибыли экономического субъекта составит не менее 2% в год в последующие отчетные периоды.

Таблица 17 – Ключевые статьи расходов для внедрения второго мероприятия

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
1	2
1. Годовая лицензия на покупку программы Тестограф на одного пользователя [14].	80 990
2. Расходы по ежегодному обслуживанию программного обеспечения, включая сбор ответов, продление лицензии и оплата труда специалиста по обработке данных.	500 000
3. Материальное поощрение работы команды специалистов (маркетолога, менеджера, системного аналитика, разработчика) по разработке и внедрению данного направления.	300 000
Итого:	880 990

Данный показатель является прогнозным, в следствии этого, было решено в рамках вычисления экономического эффекта взять индикатор в размере именно 2% для вычисления максимально ожидаемого результата от предложенных действий.

По данным из официальной отчетности исследуемой организации, объем выручки до проведения проектных мероприятий на конец 2022 г. составил 1286,7 млрд. руб.

Проведем расчет экономического эффекта после внедрения предложенных действий. Экономический эффект представляет собой разницу между планируемым приростом выручки, вызванного разработанными мероприятиями, и тратами на них.

$$\text{Эф} = (\text{ПП} - \text{З}) - \text{Врп}, \quad (1)$$

Где Эф - экономический эффект предложенных направлений, млрд. руб.;

ПП – прогнозный показатель выручки после внедрения разработанных мероприятий, млрд. руб.;

З – затраты на разработку и внедрение мероприятий, руб.;

Врп – выручка организации от реализации своей деятельности за последний отчетный период, млрд. руб.



Прогнозный показатель выручки формируется и вычисляется по следующей формуле:

$$\text{ПП} = \text{Врп} + \left( \text{Врп} \times \frac{\text{ППв}}{100} \right), \quad (2)$$

Где ПП - планируемый показатель выручки от реализации после планируемых действий, млрд. руб.;

Врп - выручка организации от реализации за последний отчетный период, млрд. руб.;

ППв – прогнозируемый прирост выручки после внедрения мероприятий, выраженный в %.

На основе полученных данных, вычислим прогнозируемый показатель выручки по итогам проделанной работы для исследуемого экономического субъекта по формуле (2):

$$\text{ПП} = 1286,7 + \left( 1286,7 \times \frac{2}{100} \right) = 1312,4 \text{ млрд. руб.}$$

На основе ранее полученных данных, вычислим общий экономический эффект от разработанных мероприятий по формуле (1):

$$\text{Эф} = (1312,4 - 0,0045) - 1286,7 = 25,7 \text{ млрд. руб.}$$

По итогу, экономический эффект от разработанных мероприятий в прогнозе составил 25,7 млрд. руб. Важно отметить, что данное предположение ориентировано на перспективу нескольких отчетных периодов после внедрения, то есть в течении следующих 2-3 лет ожидаются планируемые финансовые результаты.

Прогнозируемая экономическая динамика изменений свидетельствует о том, что модернизация текущей модели компетенции, а также запуск

специализированной программы для электронного анкетирования сотрудников организации позволит не только улучшить экономические показатели, но и повысит уровень текущих компетенций работников акционерного общества.

В таблице 18 представлена динамика изменений ключевых показателей до и после внедрения предложенных мероприятий для исследуемого акционерного общества.

Таблица 18 – Экономические результаты до и после внедрения разработанных мероприятий

Показатели	До внедрения разработанных мероприятий (2022 год)	После внедрения мероприятий	Изменения	
			Абс. изм.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5
Выручка, млрд. руб.	1286,70	1312,40	25,70	2,00
Себестоимость продаж, млрд. руб.	59,60	59,60	-	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	1227,10	1252,80	24,54	2,00
Управленческие расходы, млрд. руб.	822,00	822,00	-	-
Коммерческие расходы, млрд. руб.	134,60	134,60	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	270,50	296,20	24,54	2,00
Чистая прибыль, млрд. руб.	187,40	205,27	17,87	9,54
Рентабельность продаж, %	14,56	15,64	1,08	7,42

Важно отметить, что полученный ранее экономический эффект от реализации предложенных действий в размере 25,7 млрд. руб. включает в себя увеличение показателя чистой прибыли на 9,54% и повышение уровня рентабельности продаж на 7,42%.

Для получения комплексной оценки финансового результата от предложенных мероприятий, важно провести аналитику социальной эффективности данных действий.

Социальная эффективность будет выражаться в следующих составляющих:

- повышение уровня компетенций у руководящего состава;
- автоматизация процесса получения обратной связи от сотрудников;
- повышение уровня вовлеченности сотрудников в корпоративную деятельность экономического субъекта;
- рост чистой прибыли на 9,54% и рентабельности продаж на 7,42%.

На основе полученных данных можно прийти к выводу, что ожидаемая социальная и экономическая эффективность при внедрении разработанных мероприятий будет отражена в повышении конкурентоспособности исследуемой организации на рынке.

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что на базе проведенного исследования текущего положения ПАО «Сбербанк России» были выявлены некоторые несовершенства в его кадровой структуре и после были предложены два ключевых мероприятия, направленные на их решение и повышение уровня текущих компетенций управляющего состава Банка.

## Заключение

В современном быстро меняющемся рыночном пространстве, где постоянно возникают новые технологии и растут запросы потребителей, необходимо иметь высококвалифицированных сотрудников, которые смогут своевременно адаптироваться к новым условиям и эффективно выполнять свои функциональные задачи. В связи с этим, организациям особенно важно фокусироваться на развитие компетенций своего персонала с целью сохранения своих рыночных позиций на долгосрочной перспективе.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России», ключевым видом деятельности которого является денежное посредничество прочее.

Ключевая цель исследования основывается на повышении эффективности персонала на базе развития его компетенций. В ходе реализации поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- исследованы фундаментальные аспекты формирования эффективности персонала организации;
- проведена детализация характеристики деятельности объекта исследования и проанализированы ключевые организационно-экономические показатели деятельности организации;
- проведен комплексный анализ состояния персонала ПАО «Сбербанк России» и развития его текущих компетенций;
- разработаны мероприятия по развитию компетенций персонала и выполнен расчет их социально-экономической эффективности.

В рамках второго раздела было проведено исследование экономической характеристики организации, а также была дана оценка финансового состояния исследуемого акционерного общества, по итогам которой было сделано заключение, что экономический субъект бесперебойно осуществляет свою деятельность, является доходной и конкурентоспособной в рамках своей сферы деятельности. Проведя аналитику текущей кадровой системы организации, были обнаружены следующие недостатки:

- сократилась доля управленческого персонала на 15,9% за 2020-2022 гг.;
- уменьшение обратной связи от руководства исследуемого акционерного общества в отношении профессионального развития своих сотрудников;
- редкость проведения опросов вовлеченности среди сотрудников исследуемого экономического субъекта;
- количество часов обучения для сотрудников организации возрастной категории от 18 до 30 лет сократилось на 45,4% за тот же период.

В следствии этого, можно выделить следующие ключевые проблемы в деятельности анализируемого акционерного общества:

- уменьшение обратной связи от высшего руководства организации в отношении профессионального развития своих сотрудников.
- сокращение часов обучения на одного сотрудника организации, что привело к росту текучести персонала и снижению показателей рентабельности и доходности в общем итоге.

С учетом выявленных проблем были предложены на рассмотрение руководству два основных мероприятия, направленных на их решение.

- увеличение количества часов обучения для управленческого состава ПАО «Сбербанк России».
- модернизация текущей системы обратной связи от руководства Банка в отношении профессионального развития своих сотрудников.

С учетом расходов на внедрение мероприятий ожидается экономический эффект в размере 25,7 млрд. руб., включающий увеличение чистой прибыли на 9,54% и повышение уровня рентабельности продаж на 7,42%. Социальная эффективность отражается в повышенном уровне компетенций руководящего состава акционерного общества.

## Список используемых источников

1. Аранжин В. В. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда: тенденции в условиях цифровизации экономики / В.В. Аранжин // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 523-534.
2. Баяндина Е. С. Важность производительности труда на предприятии / Е.С. Баяндина и В.Э. Серогодский // Бенефициар. 2020. № 73. С. 34-36.
3. Блинкова О. Н. Необходимость анализа производительности труда на предприятии / О.Н. Блинкова, О.Н. Ганюта // Синергия Наук. 2019. № 31. С. 222-227.
4. Богатырева И. В., Симонова М. В. Инструменты управления производительностью труда в современных условиях развития экономики // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. 2019. С.79-88
5. Верна В. В., Сорока А. В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // Век качества. 2022. № 1. С. 238–252.
6. Гапонова Н. С., Сафронова К. О. Особенности применения корпоративных систем дистанционного обучения: теоретические и методологические аспекты. Нижний Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2021. 105 с.
7. Гершанок А. А. Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда / А.А. Гершанок // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 3-1. С. 70-72.
8. Гилева Т. А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 2(28). С. 22–35.

9. Единый тарифно-квалификационный справочник. [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92907/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92907/) (дата обращения – 08.08.2023 г.)

10. Едрёнкина О. А. Изучение временных затрат труда с целью повышения производительности труда персонала / О.А. Едрёнкина, Н.Г. Вишневская // Форум молодых ученых. 2019. № 3 (31). С. 350-352.

11. Касьянова С. А. Аудит кадрового потенциала организации / С.А. Касьянова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. № 11. С. 35-41.

12. Колобов А. В., Игумнов Е. М., Наумов Д. Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т.11, №3. с. 57-59.

13. Коршунова Л. Н. Анализ финансового состояния предприятия по данным его финансовой отчетности / Л. Н. Коршунова, Ю. А. Ягунова // Технологическое образование: Достижения, инновации, перспективы: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Тула, 12–14 февраля 2019 года. Тула: Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, 2019. С. 264–269.

14. Кучина Е. В., Просвирина И. И., Лясковская Е. А., Яковлев Ю. В. Эффективность труда персонала промышленных предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. Т. 17. № 2. С. 109-119.

15. Маев Д. В. Различие мнений в вопросах повышения производительности труда на российских предприятиях / Д.В. Маев // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2018. Т. 26. № 2. С. 23-32.

16. Оборина А. В. Нормирование труда как перспективный инструмент повышения эффективности деятельности промышленных

предприятий: актуальность, проблемы и потенциальный результат на примере отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Экономика и предпринимательство. 2021. № 11(136). С. 980-983.

17. Орловцева Н. О., Иванова Н. Е. Концептуальные основы организации труда и трудовых отношений на предприятии // В сборнике: Региональная экономика: проблемы и перспективы развития в современных условиях. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Ставрополь, 2023. С. 101-106.

18. Пасюта Т. О. Основные направления повышения производительности труда / Т.О. Пасюта, А.А. Маркина // Образование и наука без границ: социально гуманитарные науки. 2020. № 13. С. 70-73.

19. Пашкевич О. А. Методологические подходы к измерению и оценке производительности труда / О.А. Пашкевич, В.О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. 2020. № 48 (48). С. 170- 181.

20. Подберезкина Ю. Г. Факторы, влияющие на повышение эффективности системы организации труда персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 637-642.

21. Постановление Правительства РФ от 11 ноября 2002 г. N 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда». [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39526/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39526/). (дата обращения – 08.07.2023 г.)

22. Пухначёва А. Г. Проблемы повышения производительности труда / А.Г. Пухначева // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2019. № 8. С. 119-124.

23. Рузымов Р. В. Производительность труда, как фактор роста экономики / Р.В. Рузымов // Сибирский экономический журнал. 2020. № 2 (10). С. 8- 11.



24. Ряховская А. Н. Экономика фирмы: учебное пособие / под ред. проф. А. Н. Ряховской. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. 512 с.
25. Сайтгалина Э. Р. Методы и модели гибкой организации труда и заработной платы в банковской сфере // Modern Economy Success. 2021. № 2. С. 139 – 142.
26. Стражев В. И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Под общ. ред. В.И. Стражева. М.: КноРус, 2013. 324 с. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 08.08.2023 г.)
27. Тебекин А. В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник для вузов - М. : КНОРУС, 2019. 408 с.
28. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027/>(дата обращения – 08.08.2023 г.)
29. Шуманская М. В. Финансовые инструменты повышения производительности труда // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 6 (63). С. 258-269.
30. Щербаков А. И. Производительность труда, как экономическая категория и обобщённый показатель эффективности // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 27-34.

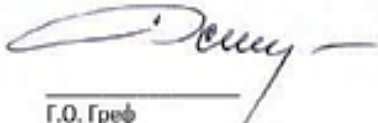
## Приложение А

### Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк России» за 2022 год

Таблица А.1 – Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк России» за 2022 год

<b>Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении</b>			
<i>в миллиардах российских рублей</i>	Прим.	31 декабря 2022 года	31 декабря 2021 года
<b>АКТИВЫ</b>			
Денежные средства и их эквиваленты		1392,5	2409,3
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		46,9	273,8
Средства в банках		1267,5	1532,5
Кредиты и авансы клиентам	1	29 373,4	27 095,5
Ценные бумаги и требования по производным финансовым инструментам		7481,6	7002,3
Отложенный налоговый актив		145,4	35,2
Основные средства и активы в форме права пользования		819,7	827,8
Прочие активы		1344,8	1989,1
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>		<b>41 871,8</b>	<b>41 165,5</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Средства банков		2599,4	2418,6
Средства физических лиц	2	18 499,3	17 854,8
Средства корпоративных клиентов	2	11 376,6	10 457,6
Выпущенные долговые ценные бумаги		741,1	895,6
Прочие заемные средства		13,2	80,7
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг		192,7	530,6
Отложенное налоговое обязательство		13,9	29,9
Прочие обязательства		2153,2	2700,7
Субординированные займы		467,6	552,5
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>		<b>36 057,0</b>	<b>35 521,0</b>
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>			
Уставный капитал и эмиссионный доход		320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ		150,0	150,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и прочие резервы		(109,1)	(32,0)
Нераспределенная прибыль		5453,5	5200,3
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка</b>		<b>5814,7</b>	<b>5638,6</b>
Неконтрольная доля участия		0,1	5,9
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>5814,8</b>	<b>5644,5</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>41 871,8</b>	<b>41 165,5</b>

Утверждено и подписано от имени Правления 7 марта 2023 года.

  
Г.О. Греф

  
Т.А. Скворцов

## Приложение Б

### Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк России» за 2021 год

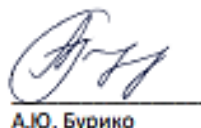
Таблица Б.1 – Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк России» за 2021 год

#### Консолидированный отчет о финансовом положении

<i>в миллиардах российских рублей</i>	Прим.	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
<b>АКТИВЫ</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	5	2 409,3	2 376,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		273,8	279,6
Средства в банках	6	1 532,5	1 212,3
Кредиты и авансы клиентам	7	27 095,5	23 386,4
Ценные бумаги	8	5 016,9	5 624,4
Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо	9	1 649,1	933,0
Требования по производным финансовым инструментам	10	336,3	313,6
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия	11	165,7	140,5
Отложенный налоговый актив	29	35,2	23,2
Основные средства и активы в форме права пользования	12	827,8	754,7
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	13	626,3	101,4
Прочие активы	14	1 197,1	870,1
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>		<b>41 165,5</b>	<b>36 016,0</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Средства банков	15	2 418,6	1 563,4
Средства физических лиц	16	17 854,8	16 655,7
Средства корпоративных клиентов	16	10 457,6	9 180,0
Выпущенные долговые ценные бумаги	17	895,6	814,2
Прочие заемные средства		80,7	68,0
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	18	530,6	374,0
Отложенное налоговое обязательство	29	29,9	37,7
Обязательства групп выбытия	13	582,3	15,7
Прочие обязательства	19	2 118,4	1 773,2
Субординированные займы	20	552,5	487,6
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>		<b>35 521,0</b>	<b>30 969,5</b>
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>			
Уставный капитал и эмиссионный доход	21	320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ	22	150,0	150,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	21	(33,3)	(14,4)
Прочие резервы	31	1,3	213,3
Нераспределенная прибыль		5 200,3	4 375,6
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка</b>		<b>5 638,6</b>	<b>5 044,8</b>
Неконтрольная доля участия		5,9	1,7
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>5 644,5</b>	<b>5 046,5</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>41 165,5</b>	<b>36 016,0</b>

Утверждено и подписано от имени Правления 1 марта 2022 года.

  
Г.О. Греф

  
А.Ю. Бурико

## Приложение В

### Отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк России» за 2022 год

Таблица В.1 – Отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк России» за 2022 год

#### Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках

в миллиардах российских рублей	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2022 года	2021 года
<b>Продолжающаяся деятельность</b>			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	3461,6	2511,5
Прочие процентные доходы	3	215,5	187,6
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	(1643,3)	(742,6)
Прочие процентные расходы	3	(70,3)	(69,8)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	3	(88,7)	(77,3)
<b>Чистые процентные доходы</b>	<b>3</b>	<b>1874,8</b>	<b>1759,4</b>
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		(450,1)	(138,7)
<b>Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам</b>		<b>1424,7</b>	<b>1620,7</b>
Комиссионные доходы	4	940,6	898,6
Комиссионные расходы	4	(743,5)	(744,4)
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах		(517,2)	74,8
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочие совокупный доход		0,4	3,7
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания и модификации финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости		(34,3)	(11,9)
Обесценение активов и чистое создание прочих резервов		(224,5)	(42,4)
Прочие чистые операционные доходы		40,5	40,5
<b>Операционные доходы</b>		<b>1286,7</b>	<b>2289,6</b>
Расходы на содержание персонала и административные расходы		(822,0)	(834,4)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>564,7</b>	<b>1455,2</b>
Расход по налогу на прибыль		(150,9)	(289,3)
<b>Прибыль от продолжающейся деятельности</b>		<b>413,8</b>	<b>1165,9</b>
(Убыток) / прибыль от прекращенной деятельности (приходящийся на акционеров Банка)		(143,3)	80,0
<b>Прибыль за год</b>		<b>270,5</b>	<b>1245,9</b>
(Убыток) / прибыль, приходящийся на:			
- акционеров Банка		775,1	1250,7
- неконтролирующую долю участия		(4,6)	(4,8)
<b>Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)</b>	<b>5</b>	<b>12,39</b>	<b>56,98</b>
<b>Базовая и разводненная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)</b>	<b>5</b>	<b>19,08</b>	<b>53,25</b>

## Приложение Г

### Общий консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО «Сбербанк России» за 2022 год

Таблица Г.1 – Общий консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО «Сбербанк России» за 2022 год

#### Обобщенный консолидированный отчет о совокупном доходе

<i>в миллиардах российских рублей</i>	За год, закончившийся 31 декабря	
	2022 года	2021 года
<b>Прибыль за год</b>	<b>270,5</b>	<b>1245,9</b>
<b>Прочий совокупный доход:</b>		
Прочий совокупный убыток, подлежащий реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога	(69,7)	(173,8)
Прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в прибыль или убыток в будущем	1,0	0,7
<b>Итого прочего совокупного убытка от продолжающейся деятельности</b>	<b>(68,7)</b>	<b>(173,1)</b>
<b>Итого прочего совокупного убытка от прекращенной деятельности, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток при выбытии, за вычетом налога</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(8,5)</b>
<b>Накопленные убытки от прекращенной деятельности, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием прекращенной деятельности, за вычетом налога</b>	<b>(7,9)</b>	<b>(23,9)</b>
<b>Итого прочего совокупного убытка</b>	<b>(83,1)</b>	<b>(205,5)</b>
<b>Итого совокупный доход за год</b>	<b>187,4</b>	<b>1040,4</b>
Приходящийся на:		
- акционеров Банка	192,0	1045,2
- неконтрольную долю участия	(4,6)	(4,8)
<b>Итого совокупный доход / (убыток) за год, приходящийся на акционеров Банка, от:</b>		
- продолжающейся деятельности	<b>349,7</b>	<b>997,6</b>
- прекращенной деятельности	<b>(157,7)</b>	<b>47,6</b>



## Приложение Д

### Консолидированный отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк России» за 2021 год

Таблица Д.1 – Консолидированный отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк России» за 2021 год

в миллиардах российских рублей	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2021 года	2020 года
<b>Продолжающаяся деятельность</b>			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	23	2 576,6	2 260,4
Прочие процентные доходы	23	154,5	116,8
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	23	(819,7)	(703,5)
Прочие процентные расходы	23	(31,3)	(21,1)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	23	(78,1)	(62,9)
<b>Чистые процентные доходы</b>	<b>23</b>	<b>1 802,0</b>	<b>1 589,7</b>
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	6,7,8	(141,8)	(388,6)
<b>Чистые процентные доходы после расхода от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам</b>		<b>1 660,2</b>	<b>1 201,1</b>
Комиссионные доходы	24	917,5	766,2
Комиссионные расходы	24	(300,7)	(220,9)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от операций с производными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	7	21,3	(47,8)
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		3,7	21,3
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах	25	53,0	60,7
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания и модификации финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости		(11,8)	(45,2)
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	12	—	(5,7)
Обесценение нефинансовых активов		(12,7)	(23,9)
Чистое создание прочих резервов	11,14,19	(38,4)	(13,2)
Выручка, полученная от нефинансовых и прочих видов деятельности	26	143,0	55,9
Себестоимость продаж и прочие расходы по нефинансовым и прочим видам деятельности	26	(145,6)	(48,6)
Чистые премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	27	247,7	182,1
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и аккредитационные расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	27	(226,3)	(187,6)
Доходы по операционному лизингу оборудования		10,2	9,8
Расходы по оборудованию, переданному в операционный лизинг		(5,5)	(5,4)
Чистая доля в убытке ассоциированных компаний и совместных предприятий	11	(13,8)	(21,0)
Прочие чистые операционные доходы		31,4	35,8
<b>Операционные доходы</b>		<b>2 333,2</b>	<b>1 714,6</b>
Расходы на содержание персонала и административные расходы	28	(858,6)	(738,5)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>1 474,6</b>	<b>976,1</b>
Расход по налогу на прибыль	29	(293,7)	(193,3)
<b>Прибыль от продолжающейся деятельности</b>		<b>1 180,9</b>	<b>782,8</b>
Прибыль / (убыток) от прекращенной деятельности (приходящаяся на акционеров Банка)	13	65,0	(22,5)
<b>Прибыль за год</b>		<b>1 245,9</b>	<b>760,3</b>
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка		1 250,7	761,1
- неконтрольную долю участия		(4,8)	(0,8)
<b>Базовая и разведенная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)</b>	<b>30</b>	<b>56,98</b>	<b>34,36</b>
<b>Базовая и разведенная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)</b>	<b>30</b>	<b>53,95</b>	<b>35,41</b>

## Приложение Е

### Общий консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО «Сбербанк России» за 2021 год

Таблица Е.1 – Общий консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО «Сбербанк России» за 2021 год

#### Консолидированный отчет о совокупном доходе

<i>в миллиардах российских рублей</i>	За год, закончившийся 31 декабря	
	2021 года	2020 года
<b>Прибыль за год</b>	<b>1 245,9</b>	<b>760,3</b>
<b>Прочий совокупный доход:</b>		
<b>Продолжающаяся деятельность</b>		
<i>Статьи, подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем</i>		
<i>Долговые финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход:</i>		
- Чистое изменение справедливой стоимости, за вычетом налога	(168,2)	55,7
- Накопленные доходы, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием, за вычетом налога	(3,0)	(16,9)
<i>Влияние пересчета в валюту представления отчетности</i>	(11,5)	43,1
<i>Доля в прочем совокупном (убытке) / доходе ассоциированных компаний и совместных предприятий</i>	(0,7)	0,5
<b>Итого прочего совокупного (убытка) / дохода, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога</b>	<b>(183,4)</b>	<b>82,4</b>
<i>Статьи, не подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем</i>		
<i>Переоценка офисной недвижимости:</i>		
- Переоценка офисной недвижимости, за вычетом налога	—	(2,9)
- Изменение в оценке офисной недвижимости, переведенной в прочие виды активов, за вычетом налога	(0,4)	(0,3)
<i>Актуарная переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами</i>	1,1	(0,6)
<b>Итого прочего совокупного дохода / (убытка), не подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем</b>	<b>0,7</b>	<b>(3,8)</b>
<b>Итого прочего совокупного (убытка) / дохода от продолжающейся деятельности</b>	<b>(182,7)</b>	<b>78,6</b>
<b>Итого прочего совокупного дохода от прекращенной деятельности, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток при выбытии, за вычетом налога</b>	<b>1,1</b>	<b>17,2</b>
<i>Накопленные доходы от прекращенной деятельности, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием прекращенной деятельности, и прочие движения, связанные с прекращенной деятельностью, за вычетом налога</i>	(23,9)	—
<b>Итого прочего совокупного (убытка) / дохода</b>	<b>(205,5)</b>	<b>95,8</b>
<b>Итого совокупный доход за год</b>	<b>1 040,4</b>	<b>856,1</b>
<b>Приходящийся на:</b>		
- акционеров Банка	1 045,2	856,8
- неконтрольную долю участия	(4,8)	(0,7)
<b>Итого совокупный доход за год, приходящийся на акционеров Банка, от:</b>		
- продолжающейся деятельности	1 003,0	862,1
- прекращенной деятельности	42,2	(5,3)

## Приложение Ж

### **Модернизированная модель компетенций для руководителя отдела кадров в ПАО «Сбербанк России»**

Таблица Ж.1 – Модернизированная модель компетенций для руководителя отдела кадров в ПАО «Сбербанк России»

Компетенции	Ключевые поведенческие индикаторы
<b>Технические компетенции</b>	
1. Знание законодательства и нормативных актов РФ, регулирующих трудовые отношения в ПАО «Сбербанк России».	Владеет знанием действующего законодательства, регламентирующее разные области трудовых отношений. В курсе последних изменений в законодательстве и умеет эффективно применять его на практике в отношении сотрудников и контрагентов организации.
2. Практический опыт работы с кадровыми документами в области банкинга.	Владеет знаниями ключевых документов при приеме на работу, увольнении, переводе на другую должность и т.д. Умеет систематизировать и анализировать поступающую документацию в области своей деятельности.
3. Опыт работы с системами управления персоналом и внутренним программным обеспечением организации.	Умеет грамотно использовать специализированные программы и сервисы для эффективного управления кадровыми процессами в организации.
4. Знание процесса обучения, адаптации и развития сотрудников в рамках своего подразделения.	Владеет практическими навыками применения различных методик и методологий по развитию компетенций у своего штата. Владеет умениями эффективного применения способов оценки итогов обучения персонала с учетом своих функциональных задач.
<b>Коммуникативные компетенции</b>	
5. Решение конфликтных ситуаций при взаимодействии с клиентами и сотрудниками.	Умеет грамотно выявляет намерения и потребности клиентов и сотрудников. Владеет технологиями диагностики споров. Конструктивно подходит к любым ситуации в рамках своей должности и предлагает варианты по решению данных ситуаций.
6. Эффективность взаимодействия с клиентами и сотрудниками организации.	Умеет грамотно выстраивать беседу с людьми иных взглядов. Владеет эффективными техниками по установлению доверительных взаимоотношений.
7. Эмпатия в работе с персоналом и клиентами организации.	Умеет понимать потребности и ожидания клиентов и сотрудников, демонстрирует понимание и сочувствие в сложных ситуациях.
8. Проактивность во взаимодействии со своими сотрудниками клиентами.	Предлагает новые идеи и решения для улучшения взаимодействия с клиентами и сотрудниками и участвует в их внедрении.



## Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Компетенции	Ключевые поведенческие индикаторы
<b>Личностные компетенции</b>	
9. Саморегуляция при работе с сотрудниками и клиентами.	Умеет сохранять спокойствие в непростых ситуациях. Умеет контролировать свое эмоциональное и психологическое состояние на работе.
10. Ответственность при работе со своим штатом сотрудников	Умеет брать на себя ответственность за свои действия и принимать меры по совершенствованию работы отдела кадров.
11. Готовность к саморазвитию в рамках своей деятельности внутри организации.	Умеет объективно проанализировать и оценить свои преимущества и слабые стороны. Умеет адекватно воспринимать и анализировать критику своей работы от клиентов, сотрудников и высшего руководства организации. Стремится к постоянному профессиональному росту и совершенствованию своих компетенций.
12. Уважение к работе своих коллег, сотрудников и клиентам организации.	Проявляет уважение к мнению и достоинствам своих коллег и подчиненных, создавая условия для их профессионального и личностного развития. Действует в отношении клиентов с учетом уважения к их потребностям и запросам.
<b>Общекорпоративные компетенции</b>	
13. Фокус на повышении лояльности клиентов и сотрудников организации.	Соотносит личные цели и задачи с целями организации в долгосрочной перспективе. Способствует укреплению и развитию имиджа акционерного общества на современном рынке.
14. Акцент на коллективный результат в рамках своей деятельности в организации.	Объективно воспринимает свою роль и функциональные задачи в рамках общей концепции деятельности акционерного общества. Учитывает мнение своих сотрудников при принятии кадровых решений. На систематической основе предоставляет актуальную информацию высшему руководству Банка о возникающих проблемах, для их обсуждения и разработки действий по их устранению (или уменьшению).
15. Фокус на повышении качества своей работы в области управления кадрами и во взаимодействии с клиентами организации.	Соответствует внутренним корпоративным критериям и правилам в своей работе. Обеспечивает повышения уровня результативности деятельности в рамках своего отдела.