Разработка комплексной модели оценки эффективности управления персоналом банка

Никольский Кирилл Дмитриевич
аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет Бизнеса, «Московский университет «Синергия»», ker1999@yandex.ru

В современных экономических условиях, характеризующихся глубокой структурной трансформацией, дефицитом квалифицированных кадров и внедрением цифровых экосистем, традиционные методы управления персоналом в банковской сфере стремительно утрачивают свою результативность. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью перехода от фрагментарных кадровых метрик к комплексным системам оценки, учитывающим как экономическую, так и социальную отдачу от человеческого капитала. Суть работы заключается в выявлении ключевых кадровых проблем кредитных организаций, включая острую нехватку профильных специалистов, высокую ручную трудоемкость кассового обслуживания, рост внутрикорпоративных конфликтов и снижение эффективности систем материальной и нематериальной мотивации. В статье проанализированы показатели прибыльности и цифровизации финансового сектора, а также структура клиентских претензий, прямо свидетельствующая о системных кадровых разрывах во фронт-офисе. Основным результатом исследования стала разработка комплексной модели оценки эффективности управления персоналом. Данная модель интегрирует инструменты коэффициентно-балльной оценки, вероятностный подход к прогнозированию мотивационных реакций сотрудников, автоматизированные системы непрерывного внутреннего аудита и адаптацию передовых международных практик Performance Management. Применение предложенной модели позволит банкам объективно измерять результативность труда, минимизировать негативное влияние человеческого фактора на операционную надежность, оптимизировать издержки и удержать высококвалифицированное кадровое ядро в условиях макроэкономической нестабильности.

Ключевые слова: управление персоналом, банковская сфера, человеческий капитал, цифровизация, операционная надежность, кассовое обслуживание, внутренний аудит.

Введение

Финансовый рынок выступает базовым звеном национального хозяйственного устройства, концентрирующим капитал и поддерживающим инвестиционный импульс экономики. Устойчивое функционирование банковской системы напрямую зависит от качества человеческого капитала, уровня профессиональных компетенций персонала и эффективности внедренных систем внутренней мотивации [1, с. 2928]. В 2026 году отрасль продолжает глубокую технологическую трансформацию, требующую масштабных вложений в IT-инфраструктуру, непрерывного переобучения сотрудников и радикальной перестройки всех бизнес-процессов.

Смещение фокуса кредитных организаций на построение цифровых экосистем сопряжено с критическим обострением дефицита профильных кадров. Конкурентное давление и макроэкономическая неустойчивость требуют от банков более высокой результативности, в то время как свободные трудовые резервы на рынке практически исчерпаны. В этих условиях традиционные экстенсивные методы управления персоналом окончательно утратили свою эффективность. Глобальные исследования подтверждают, что инвестиции в развитие человеческих ресурсов (HRD) оказывают прямое влияние на организационные показатели. Например, исследование банковского сектора Ганы, охватившее 254 сотрудника, показало, что практики HRD имеют прямое положительное влияние на компетенции персонала и общую производительность труда [9, с. 63]. Аналогичные данные получены в банковском секторе Иордании, где статистический анализ (Smart PLS) подтвердил существенное положительное влияние корректирующих действий и обратной связи на итоговую результативность сотрудников [8, с. 90]. Цель данного исследования - на основе актуальных статистических данных выявить современные проблемы кадрового менеджмента в финансовом секторе России и разработать комплексный механизм их устранения, опираясь на интеграцию автоматизированных решений и передовой международный опыт в сфере риск-ориентированного контроля и оценки эффективности (Performance Management).

Материалы и методы

Методологическую базу исследования составили принципы системного анализа, процессного подхода и статистического моделирования. Оценка экономического потенциала финансового рынка базировалась на эмпирических данных и статистических прогнозах доходности и цифровизации за период 2024–2026 годов. Изучение влияния человеческого фактора на операционную надежность проводилось с применением коэффициентно-балльной модели количественной оценки управленческого аппарата [2, с. 116]. Анализ внутренних противоречий в коллективах опирался на теорию корпоративных конфликтов и вероятностный подход к мотивации, позволяющий прогнозировать реакции сотрудников на управленческие решения [4, с. 1221; 6, с. 1288]. Изучение международных практик управления эффективностью (PMS) строилось на анализе кейсов зарубежных банковских структур (Пакистан, Гана, Иордания) с применением методов структурного моделирования (PLS-SEM), позволяющих математически обосновать влияние HR-метрик на результативность кредитных организаций [9, с. 59; 10, с. 110; 11, с. 105; 12, с. 196].

Результаты и обсуждения

Развитие банковского сектора характеризуется одновременным ростом прибыльности и беспрецедентным усилением технологической нагрузки на персонал. Оценка стоимости человеческого капитала и его влияния на рентабельность требует точного учета нематериальных активов, которые могут составлять до 90% рыночной стоимости современных высокотехнологичных компаний [5, с. 26].

Таблица 1
Показатели прибыльности и цифровизации секторов финансового рынка (2024–2026 гг.)

Сектор финансового рынка	Прибыль 2024 г. (млрд руб.)	Прибыль 2025 г. (млрд руб.)	Прогноз на август 2026 г. (млрд руб.)	Рентабельность капитала (ROE, %)	Уровень цифровизации (2026 г., %)
Банки	1050	1100	1180	22,4	78
Страховые компании	360	385	405	20,1	71
Инвестиционные фонды	95	110	130	24,8	83
Негосударственные пенсионные фонды	130	145	158	16,9	64
Микрофинансовые организации	28	32	38	18,5	58

Анализ данных таблицы 1 показывает, что совокупный финансовый результат указанных отраслей к августу 2026 года продолжает стабильно расти, при этом на банковский сектор по-прежнему приходится доминирующая

доля всей сгенерированной прибыли. Усредненный рыночный показатель внедрения цифровых технологий в банках достиг 78%. Столь интенсивное внедрение информационных систем требует радикального пересмотра кадровых политик, поскольку классический линейный персонал зачастую не обладает необходимыми цифровыми компетенциями.

Несмотря на глобальную цифровизацию, одной из наиболее проблемных и ресурсоемких зон остается кассовое обслуживание клиентов. Данный комплекс процедур характеризуется колоссальной ручной трудоемкостью. Выделяются следующие критические проблемы в данной сфере:

раздутый бумажный документооборот, обрабатываемый кассирами вручную;

значительные финансовые издержки на логистику и транспортировку наличных средств;

снижение клиентоориентированности из-за загруженности персонала рутинными операциями в ущерб выявлению реальных финансовых потребностей клиентов;

сложность адаптации персонала к нормативно-правовой базе.

Хроническая перегруженность сотрудников фронт-офиса напрямую конвертируется в корпоративные конфликты и репутационные потери. Анализ показывает, что неразрешенные межличностные и межгрупповые конфликты приводят к сбоям в работе целых подразделений [6, с. 1289]. В таблице 2 проанализирована структура претензий потребителей на примере агрегированных данных крупных кредитных организаций.

Таблица 2
Структура клиентских отзывов по категориям банковских услуг

Категория клиентских отзывов	Количество обращений	Доля в общем массиве (%)
Обслуживание (работа персонала)	1450	41,12
Ипотечное кредитование	920	26,09
Кредиты наличными	310	8,79
Дебетовые и кредитные карты	455	12,90
Дистанционное обслуживание	391	11,10

Данные таблицы 2 демонстрируют глубокий управленческий разрыв. Более 41% негативных откликов связаны именно с качеством обслуживания, коммуникативными провалами и конфликтами с персоналом на местах. Для преодоления этих проблем необходимо применять структурные методы разрешения конфликтов, включая регламентацию должностных обязанностей и развитие внутрикорпоративных коммуникаций [6, с. 1292].

Сложности в операционном блоке усугубляются ростом организационных рисков. Для оценки качества управленческого персонала целесообразно применять коэффициентно-балльную модель. Данная модель включает пять основных показателей: эффективность организации труда, удельный вес управленческого персонала, долю административных расходов, качество принимаемых решений и эффективность систем мотивации. Расчет данных коэффициентов позволяет выявить кризисные зоны. Например, показатель эффективности организации труда рассчитывается как соотношение темпа роста чистой прибыли к темпу роста заработной платы, и значение менее единицы свидетельствует о кризисе в управлении [2, с. 119].

Переход на систему «эффективного контракта» является одним из методов повышения производительности. Однако анализ факторов развития системы управления человеческими ресурсами показывает, что внедрение эффективных контрактов сопровождается типичными ошибками: отсутствием четких индикаторов результативности (KPI), нарушением процедур уведомления сотрудников об изменении условий труда и использованием срочных договоров вместо бессрочных. Оценка компетенций персонала должна проводиться на основе четких балльных систем, учитывающих лидерство, профессиональные качества, командную работу и ориентацию на клиента [3, с. 63]. Оценка стоимости человеческого капитала может производиться несколькими методами: методом прямых затрат на персонал, методом конкурентной оценки и методом перспективной стоимости [5, с. 32].

С психологической точки зрения мотивация имеет вероятностную природу. Работник постоянно делает выбор между альтернативными возможностями удовлетворения своих потребностей: смириться с решением руководства, снизить производительность, выразить протест или сменить место работы [4, с. 1220]. Вероятность нужной для администрации реакции сотрудника можно рассчитать по
формуле $P = 1/A \times K_{ind}$, где A - количество доступных альтернативных решений, а K_{ind} - комплексный коэффициент мотивации, учитывающий уровень квалификации, психотип, ситуативные факторы, ожидания и восприятие справедливости [4, с. 1221].

Обсуждение

Синтез российского и международного опыта показывает, что преодоление кадрового кризиса невозможно без системной оценки эффективности (Performance Management). Исследование банковского сектора Пакистана выявило, что 76% банковских служащих полностью отстранены от участия в постановке стандартов оценки их собственного труда [11, с. 122]. В банке Alfalah 73% сотрудников подтвердили отсутствие регулярной обратной связи с руководителями по итогам оценки, а сама система базируется на субъективном фаворитизме [7, с. 120]. Отсутствие прозрачных критериев приводит к восприятию системы как необъективной, что резко снижает лояльность персонала [11, с. 124]. И наоборот, формализованные системы оценки (PMS), внедренные в Bank Al-Habib, позволили сбалансировать индивидуальные цели сотрудников со стратегией банка, опираясь на систему измеримых показателей [12, с. 200]. Правильное применение PMS напрямую влияет на финансовые показатели, качество обслуживания и удовлетворенность персонала [10, с. 113].

В банковском секторе Ганы доказано, что программы развития человеческих ресурсов (HRD) не просто повышают навыки, но и через рост компетенций прямо влияют на итоговую производительность (эффект медиации компетенций составил 0.203) [9, с. 63]. Аналогично, в банках Иордании подтверждена критическая важность коммуникации стандартов и регулярной обратной связи для улучшения работы [8, с. 90].

Решение проблемы высокой трудоемкости кассового обслуживания лежит в плоскости аппаратного самообслуживания. Снижение логистических издержек и минимизация рутинных операций возможны за счет внедрения специализированного программного обеспечения. Высвобожденный временной ресурс фронт-офиса необходимо направить на повышение качества сервиса через регулярные бизнес-тренинги.

В сфере внутреннего контроля необходим переход к риск-ориентированному аудиту. Использование автоматизированных систем позволяет интегрировать контрольные процедуры непосредственно в бизнес-процессы, переходя от выборочного ручного тестирования к полному автоматическому анализу всех транзакций. Для региональных банков эффективной альтернативой выступает коэффициентно-балльный метод и процессно-событийный подход к оценке операционных рисков.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, необходимо констатировать, что современная банковская система функционирует в условиях жесткого давления двух факторов: экспоненциального роста требований к цифровизации и критического истощения рынка труда при историческом минимуме безработицы. Стратегическая устойчивость кредитных организаций требует тотальной технологической оптимизации рутинных процессов. Перевод обслуживания в рамки аппаратного самообслуживания и внедрение систем непрерывного риск-ориентированного аудита позволяют минимизировать негативное влияние человеческого фактора. Высвобожденные финансовые ресурсы должны направляться на удержание высококвалифицированного кадрового ядра через прозрачные механизмы эффективных контрактов, программы предиктивного управления организационными конфликтами с использованием вероятностных моделей мотивации и адаптацию передовых международных практик Performance Management. Исключительно синергия глубокой процессной автоматизации и научно обоснованного, индивидуализированного подхода к персоналу обеспечит банкам сохранение целевой рентабельности и операционной надежности в условиях нестабильной макроэкономической конъюнктуры.

Литература

1. Евдохина О. С., Кузнецова Н. А., Зинич Л. В. Направления повышения эффективности использования человеческого капитала банков // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 12. С. 2927–2942.
2. Жданов В. Ю. Разработка коэффициентно-балльной модели оценки персонала // Индустриальная экономика. 2022. Т. 2. № 2. С. 116–120.
3. Мироненко В. В., Рогуленко Т. М. Анализ факторов развития системы управления человеческими ресурсами // Учет. Анализ. Аудит. 2025. Т. 12. № 4. С. 59–72.
4. Оглоблин В. А. Вероятностный подход к теориям мотивации // Baikal Research Journal. 2025. Т. 16. № 3. С. 1215–1224.
5. Цвигунова О. С., Кичигина И. М., Таскаева Д. В. Управление на основе теории конфликтов: современные тенденции в банковской сфере // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15. № 3. С. 1287–1295.
6. Mughal F., Akram F., Ali S. S. Implementation and Effectiveness of Performance Management System in Alfalah Bank // Journal of Public Administration and Governance. 2024. Т. 4. № 4. С. 111–122.
7. Rahahleh A. H., Alabaddi Z. A., Moflih M. A. The Impact of Performance Appraisal on Employee Performance in Banks Operating in the South of Jordan // International Journal of Human Resource Studies. 2022. Т. 9. № 4. С. 77–94.
8. Yamoah E. E., Amoako B. Impact of Human Resource Development Practices on Employee Performance in Ghana's Community Banking Sector // Journal of Human Resource Management. 2024. Т. 27. № 2. С. 52–68.
9. Yaseen A. Performance Management Practices And Its Impact On Banks' Performance In Pakistan // International Journal of Human Resource Studies. 2022. Т. 5. № 4. С. 110–127.
10. Yaseen A., Afghan S. Determinants of Performance Management Practices: A Case Study of National Bank of Pakistan // International Journal of Human Resource Studies. 2022. Т. 6. № 1. С. 105–120.
11. Yaseen A., Afghan S. Performance Management Practices: A Case Study of Bank Al-Habib Pakistan // International Journal of Human Resource Studies. 2022. Т. 6. № 2. С. 196–222.

Development of a comprehensive model for assessing the effectiveness of human resource management in a bank

Nikolsky K.D.
Moscow University "Synergy" (Private Educational Institution of Higher Education)

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

In modern economic conditions characterized by profound structural transformation, a shortage of qualified personnel, and the implementation of digital ecosystems, traditional methods of personnel management in the banking sector are rapidly losing their effectiveness. The relevance of this study is driven by the need to transition from fragmented HR metrics to comprehensive evaluation systems that account for both the economic and social returns on human capital. The essence of the work lies in identifying the key HR problems of credit institutions, including an acute shortage of specialized professionals, the high manual labor intensity of cash services, the growth of internal corporate conflicts, and the decline in the effectiveness of motivation systems. The article analyzes the profitability and digitalization indicators of the financial sector as of August 2026, as well as the structure of client complaints, which directly indicates systemic HR gaps in the front office. The main result of the study is the development of a comprehensive model for evaluating the effectiveness of personnel management. This model integrates coefficient-point assessment tools, a probabilistic approach to forecasting employee motivational reactions, automated continuous internal audit systems, and the adaptation of advanced international Performance Management practices. The application of the proposed model will allow banks to objectively measure labor efficiency, minimize the negative impact of the human factor on operational reliability, optimize costs, and retain a highly qualified core staff amid macroeconomic instability.

Keywords: personnel management, banking sector, human capital, digitalization, operational reliability, cash services, internal audit.

References

1. Evdokhina O. S., Kuznetsova N. A., Zinich L. V. Directions for improving the efficiency of using the human capital of banks // Economics, entrepreneurship and law. 2021. V. 11. No. 12. P. 2927–2942.
2. Zhdanov V. Yu. Development of a coefficient-point model for personnel assessment // Industrial economics. 2022. V. 2. No. 2. P. 116–120.
3. Mironenko V. V., Rogulenko T. M. Analysis of factors in the development of human resource management systems // Accounting. Analysis. Audit. 2025. V. 12. No. 4. P. 59–72.
4. Ogloblin V. A. Probabilistic approach to motivation theories // Baikal Research Journal. 2025. V. 16. No. 3. P. 1215–1224.
5. Tsvigunova O. S., Kichigina I. M., Taskaeva D. V. Management based on conflict theory: modern trends in the banking sector // Baikal Research Journal. 2024. V. 15. No. 3. P. 1287–1295.
6. Mughal F., Akram F., Ali S. S. Implementation and Effectiveness of Performance Management System in Alfalah Bank // Journal of Public Administration and Governance. 2014. V. 4. No. 4. P. 111–122.
7. Rahahleh A. H., Alabaddi Z. A., Moflih M. A. The Impact of Performance Appraisal on Employee Performance in Banks Operating in the South of Jordan // International Journal of Human Resource Studies. 2019. V. 9. No. 4. P. 77–94.
8. Yamoah E. E., Amoako B. Impact of Human Resource Development Practices on Employee Performance in Ghana's Community Banking Sector // Journal of Human Resource Management. 2024. V. 27. No. 2. P. 52–68.
9. Yaseen A. Performance Management Practices And Its Impact On Banks' Performance In Pakistan // International Journal of Human Resource Studies. 2015. V. 5. No. 4. P. 110–127.
10. Yaseen A., Afghan S. Determinants of Performance Management Practices: A Case Study of National Bank of Pakistan // International Journal of Human Resource Studies. 2016. V. 6. No. 1. P. 105–120.
11. Yaseen A., Afghan S. Performance Management Practices: A Case Study of Bank Al-Habib Pakistan // International Journal of Human Resource Studies. 2016. V. 6. No. 2. P. 196–222.