

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Развитие кадровой политики в организации в условиях экономической
нестабильности (на примере ПАО Сбербанк)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 311 группы
направления 38.04.01 Экономика
профиль «Экономика предпринимательства»
экономического факультета
Усачевой Оксаны Юрьевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____ Е.В. Огурцова

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент _____ Е.В. Огурцова

Саратов 2019 год

Введение. Ускорение процессов технологических преобразований в отраслевых экономиках и активное внедрение цифровых технологий за последние пять лет создали условия для пересмотра стратегии развития кадровой политики в организациях. В условиях экономической нестабильности конкуренция обостряется и на первом плане в конкурентной борьбе главным ресурсом становится человеческий потенциал его способность к восприятию к процессам автоматизации и диджитализации HR-процессов. В организациях на современном этапе происходят не просто процессы обучения и подготовки персонала, а выстраивается стройная система многостороннего развития каждого сотрудника. Главным критерием кадровой политики на предприятии становится команда со сложными иерархическими нишами по вертикали и горизонтали. В компаниях разрабатываются долгосрочные программы развития сотрудника, которые в себя включают стадии развития: знакомство с корпорацией, интерес в развитии собственной карьеры, процесс найма сопряженный с конкурентной борьбой, адаптация к корпоративной среде, обучение современным технологиям управления клиентами и персоналом, многостороннее развития человеческого потенциала, оценка каждого сотрудника с применением автоматической обработки данных, методами вознаграждения на разных корпоративных уровнях, умение удерживать в команде зрелых специалистов и достойное обеспечение сотрудника после завершения трудовых процессов в организации. Эффективность работы компании напрямую зависит от рациональности использования трудовых ресурсов, их квалификации, правильной расстановки на занимаемые должности и управлением ими, всё это оказывает влияние на производительность труда.

Все выше приведенные обстоятельства, сложившиеся в экономике, обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы и её актуальность.

Целью настоящего исследования является разработка научно обоснованных рекомендаций по эффективному использованию кадрового

потенциала в организации.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- определить роль и значение кадрового потенциала предприятия;
- исследовать и выявить зависимость эффективного использования кадрового потенциала от методов его анализа и оценки;
- разработать конкретные рекомендации по эффективному использованию кадрового потенциала предприятия.
- раскрыть сущность и содержание кадровой политики;
- проанализировать особенности развития кадровой политики ПАО Сбербанк;

Объектом исследования является система управления и использования кадрового потенциала организации ПАО Сбербанк.

Предметом исследования являются процессы формирования и использования кадрового потенциала в ПАО Сбербанк.

Информационной базой исследования послужили законодательные акты, информационно-аналитические материалы.

Новизна работы заключается в следующем:

- обоснована необходимость и предлагаются новые подходы к использованию методов анализа кадрового потенциала предприятия;
- определены современные методы и принципы эффективной оценки кадрового потенциала предприятия;
- разработаны научно обоснованные рекомендации по эффективному использованию кадрового потенциала предприятия.

Работа состоит из введения, главы 1. «Роль человеческого потенциала в развитии организации», главы 2. «Кадровая политика – основа развития человеческого потенциала организации (на примере ПАО Сбербанк)», глава 3. «Направления развития кадровой политики ПАО Сбербанк», заключения и списка использованных источников.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть

использованы на предприятиях банковской сферы в процессе формирования, управления и использования кадрового потенциала.

Основное содержание работы. В первой главе были исследованы понятия аппарат «человеческого потенциала», «кадрового потенциала» и «кадровой политики». Уточнено, что категория человеческий потенциал - это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас знаний, здоровья, навыков, способностей, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного производства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов данного человека.

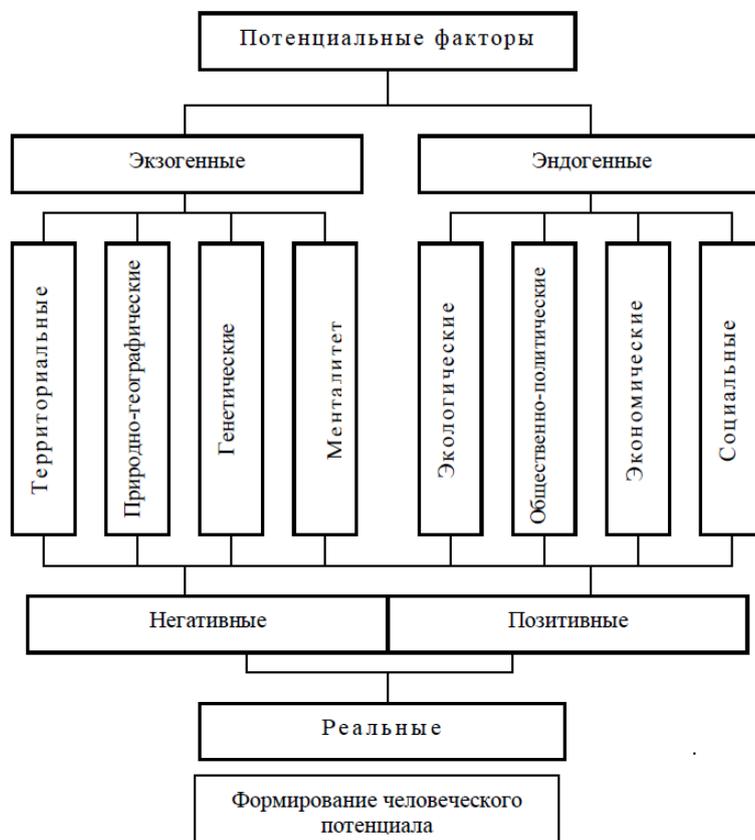


Рисунок 1 - Основные факторы, формирующие человеческий потенциал

В работе подробно рассмотрены факторы формирующие человеческий потенциал, а также выявлены цели и задачи кадровой политики в организации.

Цель и задача кадровой политики в организации может быть разной и

выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- — обосновать и уволить сотрудника или сохранить его статус;
- — самим создать систему подготовки сотрудников или найти уже с опытом работы;
- — формировать и резервировать дополнительные рабочие силы или научиться рационально, использовать уже имеющиеся силы.

Для правильного выбора стратегии кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, свойственные среде предприятия:

- -основные требования управления компании, долгосрочная или краткосрочная стратегия развития предприятия;
- - расчетный уровень издержек предприятия по статье расходов управление персоналом;
- - дефицит специалистов нужной категории сопряженный со спросом на персонал со стороны конкурентов, уровень заработной платы.

Во второй главе рассмотрены вопросы содержания и роли кадровой политики. В работе предложена методика расчета квалификационного потенциала сотрудника, которую можно рассчитать по формуле (1).

$$K_{квал} = K_{Оу} \times 1 + K_{ко} \times 2 + K_{д} \times 1 + K_{с} \times 1,5 \quad (1)$$

Таблица 1: Методика определения показателей, характеризующих кадровый потенциал

Составляющие потенциала	Наименование показателя	Расчетная формула
1	2	3
Квалификационный потенциал ($K_{квал}$)	Коэффициент образовательного уровня	$K_{Оу} = \frac{\sum_{i=1}^5 B_i P_i}{P}$ <p>Где B_i P_i – число баллов i-го образовательного уровня (0,15 – для лиц, имеющих неполное (незаконченное) среднее образование; 0,60 – среднее образование; 0,75 – начальное и среднее профессиональное образование; 1,0 – высшее); P_i- среднесписочная численность обученных i-й группы, чел; P - среднесписочная численность обученных в образовательном учреждении за отчетный</p>

		период, чел.
	Коэффициент качества обучения	$K_{ко} = \frac{Ч_{(5)} + Ч_{(4)}}{Ч_{общ.доп.э}}$ <p>Где $Ч_{(5)}$ – количество обученных, получивших оценку «5», чел.; $Ч_{(4)}$ – количество обученных, получивших оценку «4», чел.; $Ч_{общ}$ - общее количество человек допущенных к сдаче экзамена, чел.</p>
	Коэффициент дисциплины	$K_{\partial} = 1 - \frac{P_{отч.д.}}{P}$ <p>Где $P_{отч.д.}$ - количество отчисленных работников, вызванные нарушениями дисциплины, чел. P - среднесписочная численность обученных в образовательном учреждении за отчетный период, чел.</p>
	Коэффициент стабильности	$K_c = 1 - \frac{P_y}{P}$ <p>Где P_y - численность отчисленных работников (по собственному желанию, по болезни, непрохождения практики, несдачи экзамена, неуспеваемость и прогулы), чел. P - среднесписочная численность обученных в образовательном учреждении за отчетный период, чел.</p>

В главе показаны предпринятые меры по технологическому прорыву Сбербанка, которому удалось создать инновационные платформы и системы:

- Созданы основы технологической платформы: завершено формирование технологических компонентов ядра, созданы инструменты разработки бизнес-сервисов и начат перевод первых продуктов банковского бизнеса на новую платформу
- Созданы системы работы с данными и аналитикой: заложены основы инфраструктуры хранения и обработки данных на базе «облачных» технологий, запущена Академия технологий и данных в Корпоративном университете, началось внедрение технологий искусственного интеллекта
- Повышена отказоустойчивость ИТ-систем

- Обеспечен высокий уровень кибербезопасности бизнеса, несмотря на общий рост количества киберпреступлений в отрасли
- Упрощен и унифицирован ИТ-ландшафт банка, завершено строительство нового центра обработки данных «Сколково»

Показано, что в организации за три года с 2016 по 2018 удалось полностью перестроить кадровую политику Сбербанка результатом которой стало удержание в рейтинге кредитных организаций на первом месте. Разработанная система вертикального и горизонтального управления позволила достигнуть значительных результатов, например, в розничном и корпоративном бизнесе таблица 2.

Таблица 2 - Роль кадровой политики в достижении результатов Сбербанком аз период 2013-2017 годы.

Вид достижения	Результат достижения.
Розничный бизнес	<ul style="list-style-type: none"> • + 7,6 млн новых клиентов с 2015 года • + 3 п. п. прирост Индекса готовности рекомендовать (NPS) с 2015 года • + 52% рост количества продуктов на клиента с декабря 2013 года по декабрь 2017 года • 56,8 млн уникальных активных клиентов удаленных каналов (интернет-банк и СМС-сервис) • 20% доля продаж в цифровых каналах • 60% доля безналичного оборота по розничным операциям • 82% доля безналичных платежей
Корпоративный бизнес	<ul style="list-style-type: none"> • + 430 тыс. прирост базы активных клиентов в 2015-2017 гг. • + 7 баллов прирост Индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM-индекс) с 2013 года • 99,6% транзакций реализуются в удаленных каналах обслуживания • + 5 п. п. рост доли рынка электронных транзакций с 2014 года до 32,3% • 784 тыс. юридических лиц – ежедневная аудитория активных пользователей в цифровых каналах (DAU) • 585 тыс. клиентов пользователи небанковских сервисов

Так же были рассмотрена проблема в банковском секторе связанная с высокой степенью текучести кадров, которая может достигать 20–30% по

сравнению с другими отраслями экономики. Высокая текучесть наблюдается в категории специалистов массовых должностей, которые работают в подразделениях продаж, обслуживания и поддержки клиентов, а также в операционных подразделениях.

Заострим внимание на следующих ключевых факторах:

- ✓ — работа в банке связана с постоянным стрессом. Причиной тому непрерывная работа с людьми, рутинность, высокий темп работы и уровень ответственности. Многие сотрудники не могут выдержать постоянное напряжение в течение продолжительного времени и увольняются;
- ✓ — низкая заработная плата при высокой степени напряженности у сотрудников операционного блока;
- ✓ — должности специалистов операционного блока зачастую рассматриваются в качестве стартовых (на них устраиваются только для быстрого получения опыта);
- ✓ — отсутствие карьерного роста и профессионального развития молодых сотрудников, «закостенелость» кадрового состава;
- ✓ — иные причины, связанные с личностью сотрудника и его мотивацией, а также с кадровой политикой банка.

Проведен анализ развития ИТ-платформ. Так Сбербанк в 2017 году внедрил принципиально новую ИТ-платформу, которая в рамках глобальной трансформации ИТ направления подготовила 10 центров компетенций, которые обеспечивают сопровождение и поддержку централизованных услуг по всей стране. ИТ –платформа позволила в 6,5 раз снизить количество точек присутствия ИТ-служб сопровождения, в 1,3 раза увеличить производительность и в 1,4 раза повысить удовлетворенность внутренних клиентов сервисами ИТ.



Рисунок 2 – Высокотехнологичная ИТ-платформа Сбербанка¹

Результатом освоения и внедрения обучающих программ по методам корпоративного управления и создания систем кадровой политики специалисты Сбербанка смогли создать ИТ-платформы, которые обеспечили высокую конкурентоспособность организации по работе с клиентами (таблица 3).

Таблица 3 - Уникальные активные клиенты ИТ-сервисов Сбербанка, млн человек

	2014	2015	2016	2017
Уникальные активные клиенты удаленных каналов: интернет-банк «Сбербанк Онлайн» (веб и мобильное приложение), СМС-сервис «Мобильный банк», из них:	26,9	38,8	47,4	56,8
Клиенты мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»	3,8	10,5	20,6	32,6
Клиенты веб-версии «Сбербанк Онлайн»	18,0	24,6	25,1	26,4
Клиенты СМС-сервиса	14,1	22,7	27,1	29,4

В третьей главе были рассмотрены системы внедрения современных методов управления кадрами.

На особенности формирования команды Сбербанка, а соответственно и на подход к управлению персоналом, влияют:

- ✓ волатильность и неопределенность деловой среды, требующей навыков быстрой адаптации;
- ✓ нехватка молодых кандидатов с необходимыми навыками и компетенциями;
- ✓ демократизация информации и ее доступность в режиме онлайн;
- ✓ информационная перегрузка;
- ✓ увеличение в структуре рабочей силы к 2025 году доли нового поколения Z с короткой продолжительностью концентрации внимания и готовностью к быстрой смене работы;
- ✓ ограниченные возможности по привлечению международных специалистов;
- ✓ развитие гибких форматов работы (agile-команды, «бирюзовые» организации).

В работе представлены статистические данные по кадровой политике. Всего в 2017 году было принято на работу 66 тыс. новых сотрудников, из них 53 тыс. человек – в ПАО Сбербанк. На фоне оживления российской экономики показатель текучести по Группе в 2017 году вырос на 0,8 п. п. и составил 14,3%, при этом показатель текучести по ПАО Сбербанк составил 12,6%. Текучесть персонала продолжает оставаться на уровне медианы по финансовому сектору.

Таблица 4 – Фактическая численность сотрудников Группы, человек.

	2014	2015	2016	2017
ПАО Сбербанк	275 723	271 231	259 999	251 701
Дочерние банки и компании	37 326	38 935	42 355	45 766

В работе указано, что кадровая политика в организации построена таким образом, что в течении всего периода развития человеческого потенциала сотрудник фокусируется на этапах.

Таблица 5 – Содержание кадровой политики в ПАО Сбербанк.

Этапы развития	Фокус группы
Знакомство и интерес	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие с учебными заведениями • Позитивный бренд работодателя • Профиль успешного сотрудника • Индивидуальное ценностное предложение
Наем и адаптация	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение срока закрытия вакансии • Реферальный рекрутинг • Digital-инструменты подбора • Новые программы и инструменты адаптации сотрудников
Удержание и расставание	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс выходного интервью • Разработка моделей оттока персонала • Программы трудоустройства увольняемых сотрудников • Удержание наиболее редких и ценных кадров
Оценка и вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> • Прозрачная система оценки • Непрерывная обратная связь • Конкурентное вознаграждение • Расширение корпоративных льгот
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Максимальный охват сотрудников программами обучения под задачи бизнеса • Развитие digital-обучения • Обеспечение возможностей для карьерного развития

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

Таблица 6 – Текучесть кадров в ПАО Сбербанк за период 2014-2017 годы, в %.

	2014	2015	2016	2017
Текучесть кадров в дочерних банках и компаниях	32,7	28,1	24,3	24,4
Текучесть кадров в ПАО Сбербанк	16,6	12,8	11,9	12,6
Текучесть кадров по Группе	18,4	14,6	13,5	14,3

В главе рассмотрены результаты реализации Стратегии 2014–2018 кадровым персоналом корпорации Сбербанк:

- ✓ 700 нецелевых автоматизированных систем было выведено из эксплуатации;
- ✓ в 20 раз снижены простои автоматизированных систем;
- ✓ 99,99% уровень надежности для критических автоматизированных систем в режиме 24/7;
- ✓ в 57 раз выросло количество big data-инициатив с 10 в 2016 году до 575 в 2017 году;
- ✓ № 1 место банка в рейтинге крупнейших разработчиков программного обеспечения по версии CNEWS;
- ✓ 748,7 млрд руб. чистая прибыль, рост в 2,1 раза к 2013 году;
- ✓ 24% рентабельность собственного капитала (Return on Equity) в 2017 году;
- ✓ 35% отношение операционных расходов к операционным доходам до резервов (Cost-to-Income ratio) в 2017 году;
- ✓ 11,4% достаточность основного капитала 1-го уровня, Базель 3;
- ✓ 11 тыс. сотрудников участвуют в Agile-трансформации;
- ✓ до 14 сократилось число территориальных банков;
- ✓ в 7 раз снизилось число операционных ошибок.