

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы не вызывает сомнений. Инновационный социально-ориентированный тип развития экономики выдвигает более жесткие требования к основному компоненту ресурсного потенциала - трудовому, к уровню профессиональной компетентности кадров и в целом к системе управления персоналом. Острая кадровая проблема современных организаций требует принципиально новых подходов к решению проблем формирования и использования кадровых ресурсов.

Современная концепция управления персоналом определяет работника как важнейший, главный ресурс и ценность предприятия. Инновационный характер современного производства, необходимость повышения его эффективности в условиях жесткой конкуренции на рынке труда определяют необходимость формирования новых подходов к управлению персоналом предприятий. Именно персонал является тем неисчерпаемым ресурсом, который позволяет предприятию выжить в сложных экономических условиях, обеспечить достижение конкурентных преимуществ, повысить показатели трудовой отдачи и эффективности труда работников.

В современных условиях персонал превращается в стратегический ресурс предприятия. Это определяет необходимость управления персоналом на основе принципов и методов стратегического управления предприятием. В связи с этим в качестве объекта стратегического управления персоналом следует рассматривать не только наличие у предприятия рабочей силы, кадров, а и совокупные способности и возможности персонала, необходимые для осуществления действий, обеспечивающих предприятию стратегические преимущества среди конкурентов, то есть кадровый потенциал предприятия.

Объектом исследования ПАО «СБЕРБАНК».

Предметом исследования методологические основы и методы стратегического управления персоналом предприятия.

Цель исследования – определение направлений совершенствования кадровой стратегии организации с учетом тенденций развития рынка труда.

В соответствии с целью исследования в курсовой работе поставлены следующие задачи:

- определить сущность, методологические принципы стратегического управления персоналом;
- рассмотреть конкурентоспособность кадровых ресурсов как основную цель стратегического управления персоналом ;
- выявить взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации;
- дать характеристику системы управления персоналом ПАО «Сбербанк»;
- определить основные элементы кадровой стратегии ПАО «Сбербанк»;
- предложить направления совершенствования кадровой стратегии ПАО «Сбербанк» с учетом влияния рынка труда на основе метода McKinsey .

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в сфере экономики, управления, кадрового и стратегического менеджмента, результаты научных исследований специализированных организаций. Также информационную базу работы составили материалы сборников научных трудов, статей в периодических изданиях, монографические исследования, материалы отчетности банка.

При проведении исследования была использована система общенаучных методов диалектического познания. При решении конкретных задач использовались элементы теории управления, абстрактно-логические и экономико-статистические методы.

Практическая значимость. Полученные в ходе исследования научно-практические результаты могут быть использованы коммерческими банками для совершенствования процедур формирования и реализации кадровой стратегии в современных условиях.

Структурно курсовая работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения, списка литературы.

1. Теоретические и методологические основы стратегического управления персоналом

1.1. Сущность, методологические принципы стратегического управления персоналом

Развитие экономики и нестабильность условий деятельности требует от предприятий новых подходов и эффективных методов управления, которые способны обеспечить конкурентоспособность, быстрое реагирование и адаптацию к меняющейся внешней среде, а также устойчивое экономическое и социальное развитие предприятия в долгосрочном периоде. Достижение этих целей возможно только при условии четко спланированной и разработанной стратегии, которая является основой стратегического управления деятельностью каждого предприятия [11, с.77].

Изучение научных источников показывает, что сегодня ученые рассматривают стратегическое управление как такое управление предприятием, которое опирается на человеческий потенциал как основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие предприятию выживать в долгосрочной перспективе [16, с.28]. Несмотря на это, можно утверждать, что успех процесса разработки и реализации стратегии в основном зависит от полной мобилизации и эффективного использования трудового потенциала предприятия, поскольку в последнее время именно персонал становится ключевым фактором, который обеспечивает развитие предприятия в перспективе.

Если в оперативном управлении работники рассматриваются как ресурс предприятия, то есть работники - это исполнители отдельных работ и функций, то для стратегического управления персонал составляет главную ценность предприятия и источник его успеха [1, с.92]. В каждой организации сотрудник - это в первую очередь индивидуальность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и в последнюю очередь - инструмент для извлечения и обеспечения прибыли [18, с.108].

Основными принципами стратегического управления являются:

- долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производство продукции, услуги, технологии, персонала и т.д.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;
- первоочередный учет при разработке и принятии управленческих решений информации относительно состояния и возможных изменений внешней среды;
- альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения [5, с.35].

Стратегическое управление персоналом базируется на тех же принципах и основах, что и стратегическое управление всей организацией в целом, так как является его неотъемлемой частью.

Общеизвестно, что стратегия управления персоналом - одна из функциональных стратегий предприятия, логическое продолжение стратегического управления по всесторонней работе с персоналом [3, с.26].

Подтверждение тому - четкая практическая взаимосвязь стратегических решений относительно деятельности предприятия с системой управления персоналом, поскольку именно сотрудники являются одновременно организаторами и исполнителями всех работ. Поэтому именно эта стратегия, выступая одной из важнейших функциональных стратегий предприятия, позволяет обеспечить формирование и использование трудового потенциала в соответствии с изменениями в условиях хозяйствования; набор и формирование необходимых категорий персонала; подготовку персонала к соответствующей профессиональной деятельности; надлежащую оценку и развитие персонала; постоянный мониторинг безопасности труда; социальную защищенность персонала предприятия и тому подобное [7, с.26].

Любые процессы, связанные с персоналом, будь то привлечение, использование, аттестация или развитие, нуждаются не только в текущих своевременных мерах, но и в перспективном подходе, что обуславливает необходимость внедрения эффективной системы стратегического управления персоналом как составляющей

стратегии развития предприятия в целом. Управление персоналом – это стратегическая функция, которая предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала, исходя из философии предприятия, поощрение коллективных усилий, направленных на его развитие, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых затрат и создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах. Из указанного становится ясно, что современная концепция управления персоналом должна быть стратегической, то есть ее главной целью должно стать эффективное использование трудового потенциала предприятия, адекватного условиям внешней и внутренней среды, для достижения успеха в долгосрочной перспективе [13, с.78].

Ключевые вопросы в области стратегического управления персоналом в научной литературе разработаны недостаточно полно. В широком понимании, стратегическое управление персоналом предполагает осуществление найма персонала, его оценку, вознаграждение и развитие, исходя из целостного представления о цели развития предприятия [4, с.172].

Более узкие трактовки стратегического управления персоналом – это управление процессом формирования конкурентоспособного трудового потенциала предприятия с учетом изменений в его внешней и внутренней средах, которые происходят в настоящее время или могут происходить в будущем, что позволяет предприятию выжить, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [21, с.42]. Более точное понимание, что не только процесс формирования трудового потенциала, а весь совокупный трудовой потенциал предприятия, динамика его развития, использования, структура, политика в отношении персонала, а также необходимые технологии и методы управления, опирающиеся на соответствующие принципы стратегического управления как персоналом, так и предприятием, является объектом стратегического управления [10, с.37].

Центральное место в стратегическом управлении персоналом принадлежит процессу разработки и реализации соответствующей стратегии управления персоналом, поскольку от того, насколько удачно будет выбрана и реализована стратегия управления, будет зависеть успешное функционирование предприятия в целом [4, с.173].

В научной литературе встречаются различные, иногда даже прямо противоположные, трактовки сущности понятия «стратегия управления персоналом», однако наиболее удачное определение дает А. Кибанов. Автор

рассматривает стратегию управления персоналом как «... тщательно продуманное, разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, учитывающее стратегические задачи предприятия и его ресурсные возможности ...» [9, с.102].

Исходя из вышесказанного, очевидно, что стратегия управления персоналом должна быть направлена на формирование конкурентоспособного кадрового потенциала, обеспечение его постоянного развития и эффективного использования с учетом стратегических целей предприятия, результатов анализа собственных сильных и слабых сторон, меняющихся факторов окружающей среды и ресурсного потенциала. Поэтому процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом должен осуществляться в соответствии с реальными условиями функционирования предприятия, подчиняться общей стратегии развития и за счет постоянного мониторинга внешней среды удачно использовать собственные конкурентные преимущества, возможности и реагировать на реальные угрозы.

Кроме того, процесс разработки стратегии управления персоналом следует проводить с учетом влияния факторов внутренней среды, возможных изменений, а также результатов анализа сильных и слабых сторон трудового потенциала предприятия. Поскольку сам процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом происходит в рамках системы стратегического управления персоналом, в которой реализуется весь комплекс его функций, то целесообразно выделить ее составные элементы –подсистемы:

- планирование персонала (составление планов и прогнозов относительно качественной и количественной потребности в персонале; выбор методов расчета количественной потребности в работниках; разработка автоматизированной системы управления персоналом);
- подбор и найм персонала (анализ соответствующей информации в отношении персонала, разработка должностных инструкций; осуществление его отбора и оценки; формирование и комплектование квалифицированного штата работников) [2, с.217];
- профориентация и адаптация персонала (постоянная работа с персоналом, создание надлежащих условий для работы и развития работников; ознакомление с системой ценностей предприятия);

- оценка и аттестация персонала (разработка эффективных методов, критериев и принципов оценки персонала; оценка кадров, проведение аттестации; оценка результатов деятельности персонала) [7, с.40];
- формирование кадрового потенциала (анализ качественного состава управленческих кадров, организация постоянной работы с молодыми специалистами; разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров);
- мотивация персонала (разработка эффективной системы мотивации; постоянный анализ потребностей работников; совершенствование форм материального и нематериального стимулирования персонала) [16, с.25];
- развитие персонала (подготовка и контроль за реализацией процесса обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров; содействие самовыражению и саморазвитию работников);
- управление текучестью кадров (разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников);
- социальное развитие и организационная культура (организация общественного питания; медицинского и жилищно-бытового обслуживания; развитие организационной культуры; обеспечение здравоохранения и отдыха; организация социального страхования) [14, с.44].

Следует подчеркнуть, что внедрение на предприятии системы стратегического управления предусматривает четкую организацию и практическое осуществление профессиональной деятельности по стратегическому анализу, разработке, развитию, реализации и контролю стратегии, которая ориентирована на достижение главной миссии и целей функционирования [6, с.20]. В качестве главного компонента системы стратегического управления зачастую применяют систему сбалансированных показателей, которая представляет собой комплексный инструмент, направленный на управление показателями, обеспечивающими достижение стратегических целей [11, с.55]. Реализуя их и сравнивая достигнутые результаты с запланированными, можно оценить эффективность внедрения на предприятии системы стратегического управления.

Следовательно, с учетом вышеизложенного отметим, что под стратегическим управлением персоналом следует понимать многоуровневый комплексный процесс определения долгосрочных направлений кадровой работы и обеспечения

достижения стратегических целей с целью формирования, развития и эффективного использования персонала предприятия.

1.2. Конкурентоспособность кадровых ресурсов как основная цель стратегического управления персоналом

Подготовка компетентного персонала, способного к продуктивной работе в современных нестабильных условиях, является залогом стратегического достижения успеха предприятием. Только компетентные, мотивированные работники способны должным образом обеспечить эффективные системы продаж, финансов, маркетинга и тому подобное [6, с.20].

Все это ставит перед экономической наукой и практикой принципиально новые задачи, среди которых ведущее место принадлежит повышению конкурентоспособности персонала. Эффективность деятельности предприятия все больше обеспечивает персонал, ориентированный на получение конкурентных преимуществ в уровне образования, способный к непрерывному интеллектуально-профессиональному развитию, разработке и внедрению инноваций [2, с.217].

На сегодняшний день отсутствует единый подход к сущности понятия конкурентоспособности персонала. Часть ученых рассматривает конкурентоспособность через призму конкурентоспособности продукции, другие – как человеческий капитал, отражающий возможность получения прибыли [19, с.4148]. По нашему мнению, очевидно, что в контексте определения конкурентоспособности персонала основным объектом является совокупность природных, образовательно-профессиональных, деловых и моральных качеств работников, которые, по мнению некоторых ученых, являются конкурентными преимуществами. Проведенный анализ существующих подходов позволяет сформировать такое определение конкурентоспособности персонала: это совокупность природных, образовательно-профессиональных, деловых, социальных и нравственных качеств работников для обеспечения рыночной потребности в качественных товарах и услугах, которая существенно влияет на эффективность деятельности предприятия в целом; это конкурентные характеристики работников, наиболее востребованные в определенный период, которые могут качественно выполнять трудовые задачи и в условиях конкуренции

достигать лучшей реализации интересов работодателя и потребностей предприятия.

Конкуренентоспособность персонала - это реальная и потенциальная его способность, деловая и профессиональная компетентность, инициативность, находчивость, чувство ответственности, которые являются существенными отличиями от других работников и позволяют выдерживать конкуренцию на рынке [16, с.22]. На конкурентоспособность персонала влияют не только психофизиологические, социальные и нравственные особенности работников, но и надлежащий степень удовлетворенности работника своим трудом [12, с.126].

На рисунке 1 представлены основные составляющие конкурентоспособности персонала предприятия.

конкуренентоспособность перСОНала

Количественные параметры (стимулы)

Качественные характеристики (свойства)

Желаемая заработная плата как стоимость рабочей силы

Профессионально-квалификационные

Опыт работы и знания

Способность к принятию решений

Креативность, способность к обработке решений

Потенциал развития и адаптация к условиям труда

Стимулирующие выплаты и надбавки по индивидуальным способностям

Мотивирующие и поощрительные выплаты

Рис. 1. Характеристика количественных и качественных составляющих конкурентоспособности персонала

Источник: Панасенко Г. В., Федченко И.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. - Красноярск: СибГАУ им. М. Ф. Решетнева, 2016. - С.63.

Развитие персонала, повышение его конкурентоспособности являются необходимыми условиями эффективной деятельности любого предприятия. Особенно в условиях современных изменений развитие персонала должен быть непрерывным, а также включать профессиональное обучение и повышение профессиональной компетентности.

Исходя из такой ситуации, следует сформировать определенный механизм повышения конкурентоспособности персонала. Такой механизм должен базироваться на сохранении и развитии человеческого потенциала, а именно на обеспечении эффективной занятости; росте оплаты труда и доходов; повышении уровня социальной безопасности и социальной защищенности работников; привлечении инвестиций в непрерывное профессиональное обучение на производстве; поощрении высокой мотивации к труду, творческой реализации работников; стремлении к обретению конкурентных преимуществ в работе и образовательно-профессиональном развитии [15, с.123].

На формирование и повышение конкурентоспособности персонала с разной силой влияет ряд факторов: внешние и внутренние, глобальные и локальные, социально-демографические, социально-психологические, факторы экономической мотивации труда и др. [6, с.20].

Считаем целесообразным классифицировать эти факторы по двум направлениям: на микро- и макроуровне с учетом личных факторов. К макроуровню относим социально-экономические условия развития страны, демографическую ситуацию, государственную политику в сфере трудовых отношений, развитие образования, науки и техники, спрос и предложение на рабочую силу на рынке труда.

К микроуровню можем отнести внутренние, локальные, предпринимательские факторы, а именно организацию режима дня, организацию рабочего места, условия труда, оплату труда, оценку труда, повышение уровня квалификации, стимулирование и мотивацию труда [17, с.98].

К личностным факторам относятся развитие личных качеств, самообразование, физическое и духовное развитие, самооценка, самосовершенствование [17, с.99].

В свою очередь, повышение конкурентоспособности компании путем удовлетворения ее потребности в квалифицированных, высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации является фундаментальной целью стратегического управления персоналом. Конкурентное преимущество в данном случае охватывает все те

способности, ресурсы, взаимоотношения и решения, которые позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути к завоеванию желаемых позиций на рынке [11, с.52].

В более глобальном смысле стратегическое управление персоналом нацелено на определение направлений движения организации в динамичной внешней среде с учетом ориентации на удовлетворение собственных коммерческих потребностей, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов, путем разработки и реализации целостной, действенной кадровой политики в сфере управления человеческими ресурсами [20].

Обобщенно основные цели и пути реализации стратегического управления персоналом представлены на рисунке 2.

Стратегическое управление персоналом предприятия формируется с учетом стратегических целей развития, особенностей действия факторов внешней среды и тенденций развития рынка труда, возможностей ресурсного обеспечения кадровых мероприятий. Цели стратегического управления персоналом, в свою очередь, влияют на реализацию мероприятий кадровой политики предприятия [21, с.160].

Исследование роли и места стратегии управления персоналом в системе управления персоналом позволяют определить стратегические направления управления персоналом, к которым можно отнести такие направления, которые определяют задачи кадровой политики предприятия с учетом стратегических целей его развития:

Основные цели и пути реализации стратегического управления

Цели стратегии

Пути реализации стратегии

- получение прибыли;
- усиление долгосрочной конкурентной позиции;
- выход на новые рынки сбыта продукции;
- разработка нового товара
- противодействие конкурентам;

- решение специфических для предприятия задач управления;
- поиск новых отраслей, рынков, путей диверсификации;
- действия по закреплению новых возможностей: НИОКР, объединения, приобретения

Рис. 2. Цели и пути реализации стратегии управления персоналом

Источник: Хорошилова В.О. Стратегическое управление промышленным предприятием как основа стратегического управления персоналом // Наука и образование в глобальных процессах. - 2017. - №1 (4). - С.110.

- формирование и эффективное использование кадрового потенциала предприятия;
- маркетинг персонала, включая анализ рынка труда, формирование системы найма и использования персонала, исследование субъектов этого рынка, определение требований к персоналу [16, с.77];
- формирование форм и методов подбора, оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала предприятия, включая новые формы и методы обучения персонала, планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них [16, с.94];
- формирование направлений социального развития предприятия;
- совершенствование информационного обеспечения всей компании в соответствии с достигнутым уровнем стратегического управления персоналом предприятия [2, с.217].

Итак, система стратегического управления представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, которые взаимодействуют в процессе обеспечения, реализации и развития кадрового потенциала компании для повышения ее конкурентоспособности. При этом стратегическое управление персоналом компании должно быть тесно связано с другими элементами стратегии организации и способствовать их реализации.

1.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Существует несколько моделей стратегии развития организации, которые в свою очередь влияют на определение стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке. Как правило, у них много проектов, но мало средств для их осуществления, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков [2, с.217].

Для реализации названной стратегии организации требуются молодые, активные менеджеры, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, способные долго и много работать, умеющие работать в группах [2, с.217].

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации.

Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована [5, с.34].

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий [19, с.4148].

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках стратегии динамичного роста предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач [6, с.20].

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников. Он мало формализован, главное — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.

Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста [11. с.32].

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве [8, с.46].

Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент [8, с.47].

Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли, или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий [15, с.107].

Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения). Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов. Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, ни каких других форм стимулирования не применяется [15, с.108].

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности. Отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка [19, с.4148].

Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные рабочие места.

Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности [16, с.106].

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры [13, с.53].

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

2. Анализ кадровой стратегии ПАО «Сбербанк» и пути ее совершенствования

2.1. Характеристика системы управления персоналом ПАО «Сбербанк»

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк России», Сбербанк) является самым крупным российским банком, имеющим дочерние компании в СНГ и Европе.

Приоритетные направления работы банка – расчетно-кассовое обслуживание и кредитование физических и юридических лиц, привлечение во вклады средств населения.

Кредитная организация обладает Генеральной лицензией ПАО Сбербанк России № 1481, лицензией на работу с драгоценными металлами, лицензиями профессионального участника рынка ценных бумаг. Сбербанк является участником системы обязательного страхования вкладов. Банк является членом в ряде профессиональных организаций и ассоциаций.

Учитывая постоянный рост активов и объемов деятельности, делаем вывод о наличии в организации в качестве стратегии развития - стратегии динамичного роста. Исходя из выбранной стратегии, в ПАО «Сбербанк России» реализуются соответствующие кадровые мероприятия - действия, направленные на отбор квалифицированного персонала, который умеет работать в команде, его развитию, и повышению квалификации.

Эффективность реализации кадровой политики и кадровой стратегии ПАО «Сбербанк России» обобщаются в показателях движения персонала, приведенные в табл. 1.

Таблица 1

Показатели движения персонала ПАО «Сбербанк России» в 2017-2018 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Отклонение, +/-
Среднесписочная численность работников, чел.	319200	310300	-8900
Численность работников со стажем работы в организации более 1 года, чел.	238123	203557	-34566

Уволено сотрудников по причине текучести кадров, чел.	95441	103330	7889
Коэффициент текучести кадров, %	29,9	33,3	3,4
Коэффициент стабильности, %	74,6	65,6	-8,9

Источник: составлено автором

По данным табл. 1 можем утверждать, что в ПАО «Сбербанк России» в 2018 году по сравнению с прошлым периодом возросла текучесть кадров (на 3,4%), и сам ее показатель очень высок - 33,3%. В основном такая тенденция связана с высокой текучестью персонала на должностях кредитных инспекторов точек продаж кредитов, кассиров и другого младшего персонала. Как следствие, коэффициент стабильности в организации в 2018 году составлял 65,6%, то есть треть работников банка не проработали в организации и года, кроме того в течение периода этот показатель снизился на 8,9%.

Во многом текучесть персонала обусловлена его низким квалификационным уровнем. Так, на постоянной основе в ПАО «Сбербанк России» является осуществление оценки и аттестации работников банка, которая позволяет определить уровень профессионального развития работников и сформировать предложения по возможному их росту. Работа по аттестации включает следующие этапы:

- а) подготовка к проведению аттестации;
- б) проведение аттестации;
- в) принятие решений по результатам аттестации.

График проведения аттестации доводится до лиц, аттестуемых не позднее чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на них подаются в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до аттестации. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы на работника, который проходит аттестацию, заслушивает данные о его работе, достигнутых успехах и недостатках и на основе этих данных и с учетом

обсуждения, путем голосования дает одну из следующих оценок: соответствует данной должности; соответствует данной должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через месяц; рекомендуется перевод на более высокую должность; не соответствует данной должности.

По итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются мероприятия, изменения в расстановке кадров, зачисление перспективных работников в резерв на руководящую должность. Аттестация в ПАО «Сбербанк России» проводится ежегодно по схеме: а) главный офис - 40% работников; б) базовые (крупные региональные) отделения - 40% работников; в) малые отделения - 20% работников.

Для тех, кто соответствует занимаемой должности, основным направлением развития персонала является планирование трудовой карьеры. Этот участок кадровой работы осуществляется HR-менеджерами банка и предусматривает следующие мероприятия:

- организация проведения мероприятий по развитию персонала, в том числе руководителей;
- разработка системы (сроков, форм, технологий) профессионально-квалификационного развития и обучения (подготовки, переподготовки, повышения квалификации) персонала;
- оценка эффективности подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников;
- развитие наставничества, организация практики студентов и учащихся;
- разработка и внедрение системы продвижения по службе.

Развитие карьеры работников банка находится в прямой зависимости от результатов тестирования персонала, трудового стажа и имеющихся вакансий. Служебное перемещение и повышение в должности работников осуществляется в соответствии с квалификационными характеристиками служебных должностей, а также с планом развития деловой карьеры и приобретенным образовательно-квалификационным уровнем работника.

2.2. Основные элементы кадровой стратегии ПАО «Сбербанк»

Отметим основные элементы кадровой стратегии ПАО «Сбербанк России», такие как: планирование и подбор персонала, мотивация персонала и повышение квалификации персонала, а также охарактеризуем тип кадровой политики, который во многом определен видом кадровой стратегии.

Планирование работы с кадрами отражает основные аспекты управления кадрами: производственно-экономический, политический, социальный, психологический, административно-правовой.

Разработка планов работы с кадрами начинается с определения целей и задач управления кадрами по каждому из основных аспектов на данный период времени.

Отдел кадров, директора по направлениям принимают непосредственное участие в разработке планов экономического и социального развития, уделяя особое внимание таким вопросам, как формирование стабильного трудового коллектива, совмещение профессий рабочих и служащих, расширение отделов организации и оплаты труда, вопросам социального развития коллектива ПАО «Сбербанк России».

Планы работы с кадрами состоят в комплексе с общими планами развития и совершенствования деятельности и способствуют повышению ее экономической эффективности и качества. Они научно обоснованы, в них широко используются рекомендации теории управления, социологии, психологии.

Введение новых технологических процессов, автоматизации деятельности и электронных баз данных, расширение сфер услуг, совершенствование организации и управления вызывают непрерывную смену структуры кадров организации. При этом изменения проходят не только в соотношении основных категорий персонала, но и в профессиональном, квалификационном, образовательном его составе.

Для обеспечения бесперебойного функционального процесса в ПАО «Сбербанк России» отдел организации труда и заработной платы определяет численность персонала на плановый период, основываясь на данных технического нормирования, которое позволяет научно обосновывать потребности организации в затратах рабочего времени для выполнения установленного плана деятельности.

Планирование потребности в кадрах включает в себя не только план обеспечения предприятия рядовыми служащими, но и план обеспечения управленческими кадрами.

Планирование потребности в кадрах является краткосрочным (1-2 года), среднесрочным (2-5 лет) и долгосрочным (свыше 5 лет). Важное значение в банке уделяется планированию резерва кадров и работе с ним.

Наряду с планом численности работающих в ПАО «Сбербанк России» используются также планы подготовки кадров и повышения квалификации персонала, которые являются составными частями плана по труду и заработной плате банка.

Работа отдела персонала представляет собой комплекс мероприятий по подбору, расстановке, обучению и повышению квалификации управленческих и исполнительных кадров. Такой план составляется на месяц или ежеквартально. Он предусматривает решение текущих задач по работе с кадрами в организации.

В ходе анализа кадровой политики ПАО «Сбербанк России» можно сказать, что она является активной, поскольку банк активно занимается развитием персонала и департаментом персонала, который является инструментом реализации кадровой политики банка. Кадровая политика является закрытой, поскольку кадры набирают только низшего уровня, а замещение должностей более высокого уровня происходит только из числа сотрудников банка.

Отбор персонала осуществляется в соответствии с внутренними нормативами. По данным ПАО «Сбербанк России» процедура согласования кандидатов на должности «начальник отделения», «заместитель начальника отделения» и «заведующий кассой» в ПАО «Сбербанк России» состоит из следующих этапов:

- поиск кандидата осуществляется с привлечением внутренних ресурсов. Результатом этого этапа является отбор кандидата, который в дальнейшем будет проходить согласование с Главным офисом.
- по результатам собеседования делаются соответствующие выводы и заносятся в «Письма-согласования в отделении».
- специалист службы безопасности проводит работу по проверке кандидата на соответствие работы в банке, по результатам которой составляется «Справка о проверке кандидата».

- при соответствии кандидата всем требованиям вакантной должности отделения, начальник отделения отправляет «Письмо-согласование в отделении» и резюме кандидата к соответствующему специалисту Управления по работе с персоналом для дальнейшего согласования кандидата.

- после рассмотрения пакета документов, принимается решение о необходимости проведения дополнительного собеседования.

- результатом согласования кандидата Главным банком является письменное заключение «Письмо-согласование Главного офиса».

- пакет документов из «письма-согласования в отделении», резюме и «письма-согласования Главного офиса» передается в Отдел кадрового администрирования Департамента по работе с персоналом, где оформляется прием на работу.

Политика развития персонала ПАО «Сбербанк России» предусматривает: карьерный рост, реализацию мероприятий по оздоровлению работников и их семей: пользование спортзалом, бассейном, возможность получения путевок. Система развития персонала реализует комплекс действий по: повышению квалификации путем посещения тренингов, лекций специалистов отрасли, курсов по иностранному языку.

Целью системы обучения персонала являются:

- целенаправленное, последовательное, организованное повышение и поддержание высокого квалификационного уровня персонала, как необходимого фактора конкурентоспособности банка;

- формирование корпоративной культуры;

- формирование корпоративных стандартов в области обучения и осуществления продаж;

- применение единых правил, стандартов и инструментов обучения персонала.

Основными составляющими системы обучения и развития персонала ПАО «Сбербанк России» являются: управление системой; субъекты обучения; формы и виды обучения; планирование обучения; определение тематики, содержания и продолжительности обучения; учебно-методическое и кадровое обеспечение; технология работы по обучению персонала; финансирование расходов Банка на обучение персонала; мотивация работников к осознанному обучению и труду в

Банке; контроль качества обучения, отчетность и анализ.

Система обучения и развития персонала ПАО «Сбербанк России» основывается на органичном сочетании подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала, объективной оценке его деятельности.

Подготовка - это первичное получение образования соответствующего образовательно-квалификационного уровня, направленного на профессиональную деятельность в определенной сфере. При найме персонала в ПАО «Сбербанк России», предпочтение отдается специалистам с полным или базовым высшим образованием соответствующего направления подготовки.

Переподготовка - это получение соответствующего квалификационного уровня по специальности, отличной от приобретенной в период первичной профессиональной подготовки. Осуществляется Банком по отношению к работникам фронтальных подразделений. Продолжительность курсов переподготовки составляет от 5 до 10 дней в зависимости от специфики фронтальных работников.

Переподготовка является обязательным видом системы обучения и развития персонала. Она реализуется в форме базового обучения «Вступительный модуль» для различных категорий работников фронтальных подразделений, а именно: кредитных инспекторов; операторов хот-лайн; операторов колл-центра; операторов отдела телемаркетинга; специалистов отдела по работе с жалобами и предложениями; кредитных экспертов.

Повышение квалификации - это обучение, которое проводится с целью повышения уровня знаний, умений, обусловленных изменениями в законодательстве, экономическом состоянии страны на финансовом рынке и в конкурентной среде и предусматривает: получение и дополнение знаний по экономическим, правовым, управленческим и другим вопросам в соответствии с компетенцией работника; приобретение дополнительных навыков в соответствии с квалификацией работников финансового сектора; использование современных технологий и оперирование актуальной информацией в соответствии с потребностями банка.

Повышение квалификации является обязательным элементом системы обучения и развития персонала, которая реализуется как:

- внутреннее обучение: пропедевтическое обучения; переобучение; тренинги; семинары; отраслевое обучение; стажировка; самообразование.

- внешнее обучение: стационарные курсы повышение квалификации; краткосрочные тематические семинары; краткосрочные тематические тренинги (индивидуальные и корпоративные), форумы и конференции.

Сроки и формы повышения квалификации определяются учебным центром ПАО «Сбербанк России» совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник. При этом срок повышения квалификации с отрывом от производства и сохранением заработной платы не должен превышать четырех недель, без отрыва от производства - шести месяцев (не считая такой формы повышения квалификации, как самообразование).

Финансирование системы обучения и развития персонала осуществляется за счет расходов банка. Бюджет на обучение персонала составляется ежегодно с разбивкой поквартально и утверждается Советом Директоров ПАО «Сбербанк России».

Мотивация персонала по обучению в ПАО «Сбербанк России» имеет целью создание системы внутренних побуждений, направленных на повышение сотрудниками их профессионального уровня. Мотивация персонала к обучению осуществляется путем предоставления компанией возможностей для профессионального совершенствования, служебного перемещения, повышения в должности, повышения категорий, установления надбавок, переменной части к основному окладу в связи с выдающимися результатами

Внутреннее обучение на ПАО «Сбербанк России» осуществляется путем проведения тренингов с целью скорейшего приспособления новых работников к условиям новой работы, формирования знаний и умений, которых не хватает в профессиональной подготовке, а также чтобы быстро подготовиться для работы на высокой должности. Тренинги способствуют дальнейшему развитию персонала и совершенствованию их профессиональных и личных качеств, что положительно влияет на развитие карьеры.

Дистанционное обучение позволяет в короткие сроки и с минимальными затратами предоставить персоналу знания и сформировать навыки, необходимые для эффективной работы в тактической и стратегической перспективе; быстро ознакомить всех сотрудников в электронном виде с изменениями произошедшими в бизнес-процессах; стандартизировать учебные материалы в соответствии с целями и задачами банка; автоматизировать процесс тестирования сотрудников; помогать формированию единой корпоративной культуры в условиях

территориально удаленных точек ПАО «Сбербанк России».

Таким образом, дистанционное обучение субъектов сбытовой сети ПАО «Сбербанк России» дает возможность без отрыва от рабочего процесса поддерживать профессиональный уровень сотрудников банка. Инструментами контроля выступают анкетирование, тестирование и интервьюирование персонала после прохождения обучения.

Итак, в ПАО «Сбербанк России» реализуется кадровая стратегия, которая состоит в отборе квалифицированного персонала, который умеет работать в команде, его развитии и повышении квалификации.

2.3. Совершенствование кадровой стратегии ПАО «Сбербанк» на основе метода McKinsey

В рамках исследования было определено, что в целом для ПАО «Сбербанк» присуща достаточно эффективная система управления персоналом, поэтому предложим комплексные мероприятия по развитию стратегического управления персоналом организации, используя для этого модель GE / McKinsey.

Возможность применения модели GE / McKinsey с целью стратегического позиционирования кадровой составляющей организации требует определения ее координат Р (показатель привлекательности рынка труда) и К (показатель конкурентоспособности системы управления персоналом организации). Каждый из показателей оценивается по нескольким факторам.

Рейтинговый показатель привлекательности рынка труда является результатом взаимодействия таких факторов (факторов):

A1 - качество нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые взаимоотношения;

A2 - уровень социальной инфраструктуры страны (региона);

A3 - уровень социального обеспечения и защиты населения (минимальный уровень ЗП, пенсия, медицинские услуги, страхование и т.п.);

A4 - эффективность государственной программы подготовки специалистов;

A5 - уровень привлечения инвестиций в развитие трудовых ресурсов, кадровой системы и кадровой работы;

A6 - эффективность работы институтов занятости и профсоюзных организаций.

Рейтинговый показатель конкурентоспособности системы управления персоналом является результатом взаимодействия таких факторов:

B1 - действенность подсистемы стимулирования и мотивации персонала;

B2 - действенность подсистем отбора, адаптации и оценки персонала;

B3 - уровень организации и условий труда, развития социальной инфраструктуры организации;

B4 - уровень социально-психологического климата в коллективе;

B5 - уровень корпоративной культуры и имиджа банка;

B6 - развитость подсистемы профессионального обучения, продвижения и развития персонала;

B7 - развитость подсистемы планирования и маркетинга персонала.

На наш взгляд это не окончательный перечень факторов. Он может быть дополнен и / или изменен на усмотрение руководства организации и экспертов в зависимости от целей проведения исследования.

Среди общего перечня мы определили основные, по нашему мнению, факторы. Большое количество значительно усложняет процедуру выбора, поэтому предлагаем использовать по 5-8 наиболее существенных по каждому из показателей.

В модели GE / McKinsey значения факторов оцениваются на основе мнений экспертов по 100-балльной шкале, а при расчете значений показателей используются дополнительно весовые коэффициенты. При этом сумма весовых коэффициентов по каждой из групп факторов должна равняться 1.

Весомость избранных факторов в исследовании определяется путем проведения экспертного опроса. Для подтверждения согласованности мнений экспертов рассчитывается коэффициент конкордации, который оценивается по критерию Пирсона [21].

, (1)

где – сумма ранговых оценок экспертов по каждому фактору;

– средняя сумма рангов для всех факторов;

, – число экспертов и факторов соответственно;

– величина, учитывающая одинаковые оценки разных факторов отдельными экспертами.

При этом и рассчитываются соответственно по таким формулам [21]:

, (2)

, (3)

где u - число рангов с одинаковыми оценками j -го эксперта;

- число оценок с одинаковыми рангами j -го эксперта.

При оценке значимости указанных коэффициентов исходя из того, что чем ближе к единице приближается коэффициент конкордации, тем более согласованными являются мнения экспертов. Одним из методов подтверждения существенности коэффициента конкордации является его оценка по критерию Пирсона. Если, то коэффициент конкордации является существенным при степенях свободы $f = n - 1$ и заданном уровне значимости $\alpha = 0,01$.

Расчетное значение определялось по формуле [21]:

, (4)

После подтверждения существенности коэффициента конкордации, определяется весомость каждого фактора для показателей привлекательности и конкурентоспособности. Коэффициент весомости определяется по формуле [21]:

, (5)

Экспертами выступили представители департамента персонала ПАО «Сбербанк России».

Результаты экспертной оценки факторов, коэффициенты конкордации, Пирсона и весомость каждого из факторов по показателю привлекательность рынка труда

приведены в табл. 2. и по показателю конкурентоспособности системы управления персоналом банка – в табл. 3.

Таблица 2

Результаты ранжирования факторов по показателю привлекательность рынка труда

Наименование характеристик	Обозначение	Результат экспертной оценки факторов					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
Сумма рангов показателей		56	107	83	94	69	116
Средняя сумма рангов		87,5					
Квадрат отклонения		992,25	380,25	20,25	42,25	342,25	812,25
Коэффициент конкордации		0,2368					
Критерий Пирсона		29,6 > 15,1					
Вес фактора		0,2507	0,1147	0,1786	0,1493	0,216	0,0907

Источник: составлено автором

Таблица 3

Результаты ранжирования факторов по показателю конкурентоспособность системы управления персоналом организации

Наименование характеристик	Обозначение	Результат экспертной оценки факторов
----------------------------	-------------	--------------------------------------

B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7		
Сумма рангов показателей		55	88	104	123	138	75	117
Средняя сумма рангов		100						
Квадрат отклонения		2025	144	16	529	1444	625	289
Коэффициент конкордации		0,2898						
Критерий Пирсона		43,47	>16,8					
Вес фактора		0,2286	0,1657	0,1352	0,099	0,0705	0,1905	0,1105

Источник: составлено автором

Как следует из полученных данных, на основе проведенного экспертного опроса, мнения экспертов относительно предмета исследования оказались согласованными, что позволило определить значимость каждого фактора в пределах показателей привлекательности и конкурентоспособности.

На следующем этапе исследования проводим оценивание (для текущего П и прогнозируемого П* состояний) каждого из определенных факторов привлекательности и конкурентоспособности по 100-балльной шкале и рассчитываем общее значение оценки «привлекательность /конкурентоспособность» путем умножения коэффициентов весомости на значение факторов (табл. 4-5).

Таблица 4

Результаты оценивания факторов по показателю привлекательность рынка труда

Факторы	Вес фактора	Φ_i		$\Phi_i a_i$	
		п	п'	п	п'
A1 - качество нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые взаимоотношения	0,2507	70	72,5	17,5490	18,1758
A2 - уровень социальной инфраструктуры страны (региона)	0,1147	60	70	6,8820	8,0290
A3 - уровень социального обеспечения и защиты населения	0,1786	67,5	77,5	12,0555	13,8415
A4 - эффективность государственной программы подготовки специалистов	0,1493	52,5	55	7,8383	8,2115
A5 - уровень привлечения инвестиций в развитие трудовых ресурсов, кадровой системы и кадровой работы	0,2160	67,5	72,5	14,58	15,6600
A6 - эффективность работы институтов занятости и профсоюзных организаций	0,0907	50	52,5	4,5350	4,7618
Привлекательность государственной кадровой политики				63,4398	68,6796

Источник: составлено автором

Таблица 5

Результаты оценивания факторов по показателю конкурентоспособность системы управления персоналом организации

Факторы	Вес фактора	Φ_i		$\Phi_i a_i$	
		п	п'	п	п'
В1 - действенность подсистемы стимулирования и мотивации персонала	0,2286	75	80	17,1450	18,2880
В2 - действенность подсистем отбора, адаптации и оценки персонала	0,1657	70	70	11,5990	11,5990
В3 - уровень организации и условий труда, развития социальной инфраструктуры организации	0,1352	80	85	10,8160	11,4920
В4 - уровень социально-психологического климата в коллективе	0,0990	70	85	6,9300	8,4150
В5 - уровень корпоративной культуры и имиджа банка	0,0705	80	80	5,6400	5,6400
В6 - развитость подсистемы профессионального обучения, продвижения и развития персонала	0,1905	60	75	11,4300	14,2875
В7 - развитость подсистемы планирования и маркетинга персонала	0,1105	75	80	8,2875	8,8400
Конкурентоспособность системы управления персоналом предприятия				71,8475	78,5615

Источник: составлено автором

На основании полученных данных построим матрицу модели GE/McKinsey и определим вид стратегии развития системы управления персоналом предприятия (рис. 3).

	Высокая	Квадрант 7	Квадрант 8	Квадрант 9
Привлекательность рынка труда	Средняя	Квадрант 4	Квадрант 5	Квадрант 6
	Низкая	Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность системы управления персоналом банка		

Рис. 3. Матрица стратегических рекомендаций модели GE/McKinsey

Источник: составлено автором

Матрица модели GE / McKinsey имеет девять квадрантов, каждый из которых характеризуется определенным набором стратегических рекомендаций, а именно:

Квадрант 1 - разработка программы социальной ответственности предприятия за своих работников (их трудовая деятельность оформлена соответствующим образом). Срочное высвобождение работников, которые в условиях кризиса продемонстрировали открытую нелояльность к политике банка, а также низкоквалифицированных работников и помощь им в дальнейшем трудоустройстве. Пересмотр кадровой стратегии предприятия. Сокращение программы материального поощрения работников, отказ от любых форм дополнительного вознаграждения.

Квадрант 2 - проведение кадрового аудита с целью выявления степени соответствия конкретных работников, занимающих ключевые рабочие места, установленным к ним требованиям. Повышение стремления персонала к самодисциплине, улучшение личной ответственности и профессионального развития. Привлечение нового персонала высокой квалификации и повышение

квалификации имеющегося персонала. Разработка программы повышения квалификации персонала без отрыва от производства путем использования инструмента наставничества. Активизация мониторинга за состоянием психологического климата в коллективе, направленного, прежде всего, на выявление провоцирующих конфликтные ситуации. Формулировка корпоративной культуры организации с целью ее развития.

Квадрант 3 - развитие новых компетенций и повышение квалификации имеют большое значения, поскольку предприятие планирует достижение преимуществ над конкурентами за счет концентрации кадрового потенциала на конкретных направлениях деятельности. Оценка осуществляется преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована. Определение потребностей персонала и разработка соответствующих мер по его стимулированию. Переориентация программ социально-экономической поддержки на приоритет индивидуальных социальных пакетов для наиболее ценных работников. Руководство предприятия акцентирует внимание на организации оптимальных условий труда, профессиональном развитии и росте работников.

Квадрант 4 - реорганизация организационной структуры управления. Разработка и использование системы мер, направленных на сохранение работников, занимающих ключевые рабочие места и полностью соответствуют установленным к ним требованиям. Разработка программы повышения квалификации управленческого персонала и переквалификации существующих кадров, не подлежащих сокращению. Переориентация внутрифирменной системы дополнительного обучения персонала на программы профессиональной переподготовки, обеспечивающие освоение сотрудниками смежных специальностей. Минимизация количества работников предприятия, основная заработная плата которых базируется на фиксированных должностных окладах, которые не связаны с фактическими результатами трудовой деятельности. Обеспечение нормальных и комфортных условий труда, забота о здоровье и физическом состоянии каждого работника.

Квадрант 5 - развитие предприятия обеспечивается за счет профессионального, творческого и личностного развития его работников. Руководство осуществляет развитие работников за счет предприятия и на добровольных началах. Поддержка в коллективе атмосферы крепкой команды инициативных неравнодушных людей, готовых к взаимной поддержке и командной работе. Определение и оценка потенциала продвижения работников. Укрепление корпоративной культуры предприятия. Повышение ответственности руководителей за развитие

подчиненных. Внедрение специальных премий в форме гарантированного процента от дополнительного финансового эффекта, который получило предприятие за счет конкретного работника.

Квадрант 6 - индивидуальная гарантия от сокращения работникам, которые полностью соответствуют требованиям к рабочим местам, которые они занимают. Осуществление поиска квалифицированных специалистов на основные рабочие места. Предприятие ищет необходимых специалистов среди своих работников, оценивая и развивая их потенциал. Организация эффективной системы повышения квалификации работников. Реализация различных методов индивидуальной психологической поддержки кадровой элиты предприятия. Отказ от престижных, но дорогостоящих программ подготовки административно-управленческого персонала в специализированных учебных центрах.

Квадрант 7 - организация эффективной системы повышения квалификации работников, поощряется различными способами. Внесение корректив в программу формирования и подготовки кадрового резерва для ускорения замены менеджеров, которые в условиях кризиса продемонстрировали недостаточную профессиональную компетентность. Отказ от гарантированных социальных льгот коллективного характера, за исключением тех, которые установлены действующим трудовым законодательством. Активизация механизмов моральной мотивации персонала.

Квадрант 8 - организация взаимодействия между рабочими и руководителями предприятия на основе взаимного доверия, уважения к проблемам работников. Поддержка корпоративной культуры предприятия. Совершенствование системы мотивации и развития персонала. Срочная ротация работников, занимающих ключевые рабочие места, но не полностью соответствующих установленным к ним требованиям, путем активного поиска на рынке труда по привлечению лучших кандидатов извне или использование внутреннего кадрового резерва.

Квадрант 9 - проведение управленческого аудита организационной структуры управления и штатного расписания предприятия с целью выявления ключевых рабочих мест, от которых реально зависит рыночная позиция предприятия в целом и конечные результаты деятельности отдельных подразделений. Прием на работу осуществляется преимущественно из числа профессионалов, которые обладают высокой компетенцией.

Таким образом, учитывая векторы начального и прогнозируемого состояний (направление и величину) можем сформировать перечень стратегических рекомендаций, которые могут стать основой для разработки стратегии развития системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России». Учитывая высокую конкурентоспособность действующей системы управления персоналом на предприятии и рост привлекательности рынка труда можно утверждать, что на данный момент в вопросах управления персоналом предприятие занимает лидирующие позиции и может наращивать темпы их улучшения. Агрессивная стратегия управления персоналом должна основываться на использовании внешних возможностей, а также на усилении за их счет таких внутренних факторов как: активизация подсистемы профессионального обучения, продвижения и развития персонала; усиление процедуры отбора, адаптации и оценки персонала; повышение уровня социально-психологического климата в коллективе.

Ожидается, что реализация агрессивной стратегии развития системы управления персоналом предприятия позволит ему:

- обеспечить надежные многофункциональные связи между всеми элементами кадровой работы и повысить ее результативность;
- предоставить устойчивый характер развития системе управления персоналом через дальнейшее обеспечение динамичного роста основных результатов деятельности системы;
- проводить более взвешенную кадровую политику предприятия, что позволит сформировать и повысить имидж работодателя, который непосредственно обеспечит конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования в условиях высокой конкуренции повышается значимость выбора стратегических приоритетов развития предприятия. Как показывает практика, именно таким стратегическим приоритетом является эффективная кадровая стратегия. Обобщая, можем констатировать, что использование матрицы модели GE / McKinsey позволит руководителям банка обосновать дальнейшую стратегию развития системы управления персоналом и ее конкурентных преимуществ, что, в свою очередь, даст возможность для удержания собственной позиции на рынке труда и повысить уровень привлекательности и имиджа организации как работодателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам выполнения курсовой работы можем сделать следующие выводы.

Под стратегическим управлением персоналом следует понимать многоуровневый комплексный процесс определения долгосрочных направлений кадровой работы и обеспечения достижения стратегических целей с целью формирования, развития и эффективного использования персонала предприятия.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк России», Сбербанк) является самым крупным российским банком, имеющим дочерние компании в СНГ и Европе.

В ПАО «Сбербанк России» в 2018 году по сравнению с прошлым периодом возросла текучесть кадров (на 3,4%), и сам ее показатель очень высок - 33,3%. В основном такая тенденция связана с высокой текучестью персонала на должностях кредитных инспекторов точек продаж кредитов, кассиров и другого младшего персонала. Как следствие, коэффициент стабильности в организации в 2018 году составлял 65,6%, то есть треть работников банка не проработали в организации и года.

В целом в ПАО «Сбербанк России» реализуется кадровая стратегия, которая состоит в отборе квалифицированного персонала, который умеет работать в команде, его развитии и повышении квалификации.

В рамках исследования было определено, что кадровая политика является одним из важных компонентов системы стратегического управления персоналом. В целом для ПАО «Сбербанк» присуща достаточно эффективная кадровая политика, поэтому предложены комплексные мероприятия по развитию стратегическим управлением персоналом организации, используя для этого модель GE / McKinsey. В качестве показателей системы координат матрицы выбраны показатель привлекательности рынка труда и показатель конкурентоспособности системы управления персоналом организации.

Оценивание параметров проводилось экспертным методом. На основании полученных данных была построена матрица модели GE/McKinsey и определен вид стратегии развития системы управления персоналом предприятия.

Учитывая векторы начального и прогнозируемого состояний (направление и величину) сформирован перечень стратегических рекомендаций, которые могут стать основой для разработки стратегии развития системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России». Учитывая высокую конкурентоспособность действующей системы управления персоналом на предприятии и рост привлекательности рынка труда можно утверждать, что на данный момент в вопросах управления персоналом предприятие занимает лидирующие позиции и может наращивать темпы их улучшения. Агрессивная стратегия управления персоналом должна основываться на использовании внешних возможностей, а также на усилении за их счет таких внутренних факторов как: активизация подсистемы профессионального обучения, продвижения и развития персонала; усиление процедуры отбора, адаптации и оценки персонала; повышение уровня социально-психологического климата в коллективе.

Ожидается, что реализация агрессивной стратегии развития системы управления персоналом предприятия позволит ему:

- обеспечить надежные многофункциональные связи между всеми элементами кадровой работы и повысить ее результативность;
- предоставить устойчивый характер развития системе управления персоналом через дальнейшее обеспечение динамичного роста основных результатов деятельности системы;
- проводить более взвешенную кадровую политику предприятия, что позволит сформировать и повысить имидж работодателя, который непосредственно обеспечит конкурентоспособность предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение (теория и практика). – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.
2. Болиева И.А., Сурхаева И.Н., Текиев М.В. Методические основы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. - 2017. - №7. – С. 216-219.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
4. Верна В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития // Успехи современной науки. – 2017. - №1. –

С.171-173.

5. Воробьев А.Д. Стратегическое управление в экономике знаний // Управленческие науки. - 2018. - № 1. - С. 32-41.
6. Гуськова И.В., Антюшин М.В. Управление человеческими ресурсами в современный период // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. ин-та бизнеса. - 2016. - № 1. - С. 18-23.
7. Дривольская Н.А. Совершенствование кадровой политики организации на основе активизации мотивационных механизмов: дис... канд. экон. наук, 08.00.05 / Юго-Зап. гос. ун-т. - 2016. - 163 с.
8. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Концепт. - 2016. - № 7. - С.44-51.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с.
10. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 168 с.
11. Кузьмина Н.М., Толстякова О.В. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 94 с.
12. Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. - М.: Издательство Юрайт, 2017.- 283 с.
13. Панасенко Г.В., Федченко И.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. - Красноярск: СибГАУ им. М. Ф. Решетнева, 2016. - 152 с.
14. Тетушкин В.А. Управление человеческим потенциалом: международный и российский опыт // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 5. - С.43-50.
15. Управление персоналом в России: история и современность: монография / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 244 с.
16. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.А. Барков и др.; под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 183 с.
17. Хевоянц А.А., Коломыц О.Н. Стратегическое управление предприятием в условиях нестабильности внешней среды // Фундаментальные и прикладные научные исследования. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 97-100.
18. Хорошилова В.О. Стратегическое управление промышленным предприятием как основа стратегического управления персоналом // Наука и образование в глобальных процессах. - 2017. - №1 (4). - С. 107-113.
19. Шагалина Д.А., Бурдюгова О.В. Конкурентоспособность персонала организации: факторы влияния и инструменты управления // Концепт. - 2017. - Т. 39. - С. 4146-4150.

20. Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом. URL: <https://poznayka.org/s14616t1.html> (Дата обращения: 25.03.2019)
21. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления: монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с.