

Легойда Н.А.,

студент 1 курс, факультет «Менеджмент организации»

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Россия, г. Калуга

Федосеева Д.В.,

студент 1 курс, факультет «Менеджмент организации»

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Россия, г. Калуга

Научный руководитель: Карпов Д.В., доцент

**ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ
УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ (НА
ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)**

***Аннотация:** В статье рассмотрено управление организацией посредством эффективного кадрового планирования, в качестве рассматриваемой организацией выступает ПАО «Сбербанк России». Присутствует в статье разбор методов управления Банком, уровней стратегического управления, разбор кадрового планирования и кадровой политики, долгосрочной стратегии увеличения кадрового потенциала ПАО «Сбербанк России».*

***Ключевые слова:** управление, ПАО «Сбербанк России», работа организации, кадровое планирование, методы управления Банком, стратегия, персонал компании.*

***Annotation:** The article discusses the management of the organization through effective personnel planning, as the organization in question is PJSC Sberbank of Russia. The article contains an analysis of Bank management methods, levels of strategic management, analysis of personnel planning and personnel policy, a long-term strategy for increasing the personnel potential of PJSC Sberbank of Russia.*

Key words: management, Sberbank of Russia, work of the organization, personnel planning, Bank management methods, strategy, company personnel.

В критериях российской рыночной экономики важное значение получают вопросы стратегического управления человеческими ресурсами, решение которых содействует увеличению социально-экономической эффективности любой организации. Стратегическое управление организацией средством эффективного кадрового планирования позволит оптимизировать использование персонала, обнаружить и оперативно использовать профессиональный потенциал кадрового состава, создать основы для планомерного рекрута, уменьшить общие затраты на наем сотрудников за счет собственной планомерной кадровой политики. Значение этого вопроса рассмотрим на примере ПАО «Сбербанк России».

Кадровое планирование любой действующей организации является неотъемлемой составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики. Известно, что от успешной работы организаций, предприятий во многом зависит благополучие действующих сотрудников. В настоящее время преуспевают те организации и предприятия, которые опираются в своей деятельности на современные достижения в области управления персоналом, финансами, имуществом (2).

В настоящий момент, в ПАО «Сбербанк России» существует стратегическое планирование деятельности организации. В основе этого планирования находится функция управления персоналом, которая включает в себя такие позиции, как развитие лидерских качеств, эффективности управления и вовлечение сотрудников в достижение общих целей. функция управления персоналом, которая включает в себя такие позиции, как развитие лидерских качеств, эффективности управления и вовлечение сотрудников в достижение общих целей. Таким образом, кадровое планирование в данной организации направленно на реализацию ключевых инициатив стратегии Банка, в частности укрепление своих позиций на рынке.

В настоящее время, кадровое планирование Калужского отделения ПАО «Сбербанк России» направлено на подбор кадров и его резервирование таким образом, чтобы организация могла достигать среднесрочных и долгосрочных целей. Для этого применяется профессиональный подбор персонала, основанный на внутрикорпоративных компетенциях по всей иерархии должностей, существующих в Банке. В соответствии с этим непрерывно осуществляется обучение действующих сотрудников и вновь принятых на работу.

Современное кадровое планирование Калужского отделения ПАО «Сбербанк России» повышает ценность данной организации. Оно базируется на четкой формулировке целей и задач всех подразделений Банка. Каждый сотрудник в отдельности несет соответствующие, установленные внутренним корпоративным регламентом профессиональную компетенцию, которая направлена на достижение определенных задач. В итоге, данная организация практикует единую кадровую политику, систему управления, что позволяет ей на данный момент достигать максимально эффективной работы на рынке (3).

В ряде случаев существуют регламентированные методы управления Банком, в частности они заключаются в

- разработке и проведении внутрифирменной корпоративной стратегии;
- проектировании системы управления кадровыми ресурсами;
- планировании общей численности работающего персонала;
- подборе соответствующих кадров.
- поддержании корпоративной этики и трудовой культуры.

Стратегическое планирование ПАО «Сбербанк России» напрямую связано с функцией стратегического управления, которое состоит из следующих этапов: постановка целей и задач, анализ внешней среды, разработка и реализация стратегии, оценка эффективности выбранной стратегии (рис. 1).

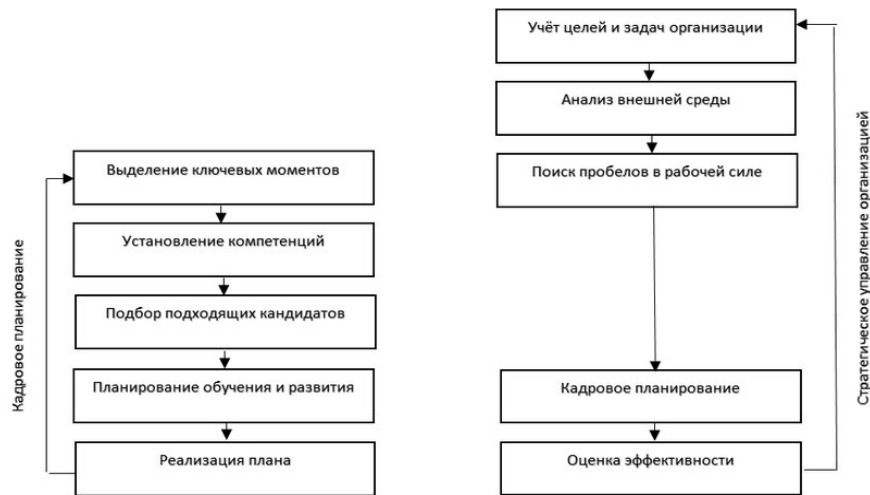


Рисунок 1. Процесс стратегического управления организацией

Процесс стратегического управления в ПАО «Сбербанк России» начинается с формулирования целей организации и его задач, после чего производится обзор рынка. Затем осуществляется кадровое планирование, состоящее из поиска решения проблемы в кадровом составе, распределение обязанностей и установлении ключевых компетенций сотрудников, подбора подходящих кандидатов, привлечение кадровых резервов, из лиц, показавшие достойные результаты работы. На основе этого также выстраивается ежеквартальный план по обучению и развитию персонала.

Возможности кадрового планирования учитываются изначально, до разработки стратегии чёткого планирования и постановки основных целей Банком, так как без этого стратегическое управление не будет соответствовать её возможностям на данном этапе развития. Реализация разработанного кадрового плана происходит одновременно с реализацией стратегии управления Банком.

Стратегическое управление состоит из 3-х основных уровней (рис.2): корпоративный уровень стратегии, бизнес-уровень стратегии, функциональный уровень стратегии.

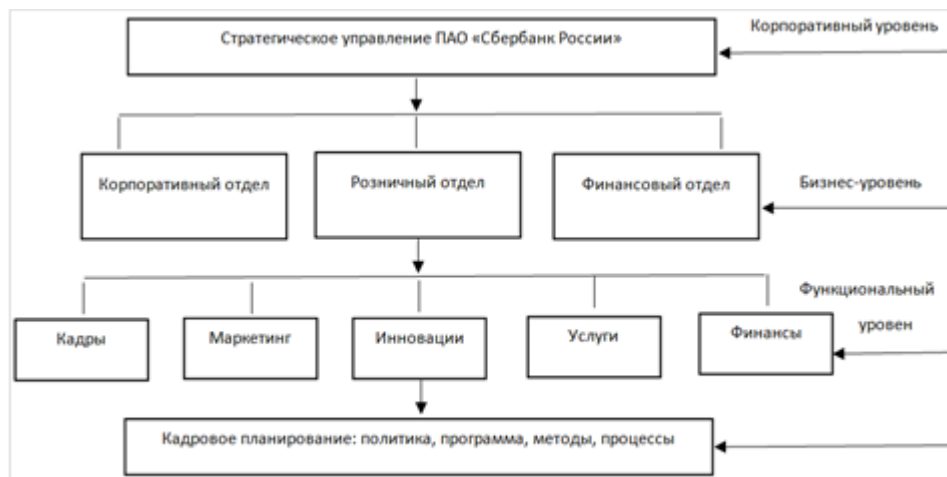


Рисунок 1. Иерархия стратегического управления организацией

Управление человеческими ресурсами является функцией стратегического управления. Исходя из выше сказанного, важно, чтобы цели, функции кадрового планирования соответствовали достижению общих целей организации. Функция кадрового планирования может и должна принимать участие в кадровом этапе процесса стратегического управления Банком, так как кадровое планирование обладает ресурсами для реализации соответствующих инициатив и мероприятий, и именно от него зависит эффективность стратегического плана.

Для успешной работы банка на рынке необходимо установить тесные двусторонние отношения и обеспечить согласованность между внешней бизнес - стратегией и внутренним кадровым планированием. Кадровое планирование играет важную роль в достижении общих стратегических целей организации и явно показывает, что человеческие ресурсы поддерживают направление, в котором движется организация, а также стратегические цели маркетинга, финансового, оперативного и технологического управления. В сущности, кадровое планирование должно быть направлено на такой поиск кадров, чтобы организация смогла достичь среднесрочных и долгосрочных целей. Для этого необходимо: правильное распределение должностей, нужное сочетание навыков у работников, соответствующее отношение и поведение работников, должное исполнение обязанностей работниками.¹

Кадровое планирование повышает ценность банка, если оно:

- более четко формулирует некоторые общие темы, которые лежат в основе достижения планов и стратегий по развитию банка;

- определяет фундаментальные вопросы, которые необходимо решить любой организации, обеспечивая большую производительность труда за счет мотивации.

Кадровое планирование организации включает планирование преемственности; повышение квалификации персонала; уравнивание возможностей соискателей при трудоустройстве; вопросы мотивации и стимулирования; уровень оплаты труда; политику найма и удерживания кадров; управление эффективностью (производительностью труда); условия для развития персонала и построения карьеры; обучение сотрудников и повышение квалификации.²

В общем виде кадровая политика включает шесть следующих компонентов:

- участие в разработке и проведении внутрифирменной стратегии банка;
- проектирование системы управления кадровыми ресурсами;
- планирование общей численности рабочей силы;
- поиск и наем необходимых кадров;
- инвестиции в развитие человеческих ресурсов;
- оценка и поддержание организационной компетенции и производительности персонала.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что эти компоненты тесно связаны. Кадровое планирование включает в себя три основных этапа: стратегическое направление (цели, миссия, видение); кадровое планирование (ресурсная поддержка стратегических целей); планирование общей численности рабочей силы (количество, компетенции).⁵

Как только внутрифирменная стратегия разработана, в ход вступает кадровое планирование, необходимое для успешной реализации стратегических целей организации. Оно позволяет оценить количество и качество человеческих ресурсов и содержит механизмы, которые генерируют необходимые навыки у работников, обеспечивает вложение средств в развитие персонала и его

производительности и обеспечивает его эффективное использование в целях всей организации.

Целью создания системы корпоративного обучения, которое применяется в Банке, как правило, направлено на обеспечение конкурентоспособности организации, развитие управленческого потенциала руководителей, создание кадрового резерва, формирование современных деловых навыков сотрудников, повышение эффективности работы организации, развитие корпоративной культуры. Наиболее благоприятные условия для повышения эффективности корпоративного обучения создает так называемая корпоративная культура обучающейся организации. Целью такой системы корпоративного обучения является превращение компании в самообучающуюся организацию, которая создает условия для обучения и развития сотрудников. Эффективные методики, стремление создать условия для постоянного приращения знаний, обмена знаниями между сотрудниками и сохранение квалифицированного персонала – эти основные принципы, которые укоренены в корпоративной культуре ПАО «Сбербанк России».

Для выработки эффективной долгосрочной стратегии повышения кадрового потенциала ПАО «Сбербанк России» осуществляет:

- анализ имеющейся базы знаний и навыков;
- планирование деятельности всех сотрудников;
- развитие базовых компетенций (создание такой системы повышения квалификации, при которой происходит планомерное и контролируемое развитие каждой базисной компетенции);
- планирование карьеры (сотрудники компании должны быть мотивированы к обучению и развитию);
- внедрение управления, базирующегося на профессиональных компетенциях;
- формирование культуры «сопричастности» (с целью мотивации вовлечения знаний и опыта сотрудников в процессы принятия решений и получения поддержки принятых руководством решений от персонала).

В настоящее время Банк уделяет особое внимание адаптации новых сотрудников. Для специалистов-новичков реализуются программы подготовки новых сотрудников на основе специальных планов адаптации. План адаптации — комплексный процесс развития, включающий в себя несколько этапов, а именно: знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, стажировка, адаптация на рабочем месте, подведение итогов адаптации. Процесс адаптации новых специалистов рассчитан на 3 месяца. Планы адаптации помогают сотрудникам более качественно и быстро включиться в работу.

Принципиальное отличие корпоративного обучения от любого другого заключается в том, что оно нацелено на конкретный конечный результат — обеспечение персонала компании знаниями, навыками и опытом необходимыми для эффективной реализации стратегических целей компании. В этом ключе выделяют три основных составляющих корпоративного обучения:

- корпоративное обучение должно быть направлено на развитие конкретных профессиональных компетенций сотрудника;
- корпоративное обучение должно носить массовый характер, при этом необходимо учитывать особенности обучения отдельных категорий групп сотрудников;
- знания и навыки персонала не должны устаревать, поэтому обучение должно носить опережающий характер.

При выборе кадровой политики Калужскому отделению ПАО «Сбербанк России», необходимо учитывать следующие факторы:

- современные требования к стратегии развития БАНКА;
- финансовые возможности, определяющие допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики действующего персонала и перспективы его развития.

Таким образом, одним из основных постулатов развития ПАО «Сбербанк России», его процветание, является непрерывное обучение действующего персонала. Именно поэтому «Стратегия развития Банка на период до 2025 года»

нацелена на сфокусированную работу, где ключевым элементом является совершенствование сотрудников, как одного из основных источников конкурентного преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волосатова У.А., Горностаева Ж.В., Жидков В.Е. Монография. ГОУ ВПО «Юж.-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса», Волгогр. гос. техн. ун-т. – Ставропол. кн. изд-во «Мысль», 2012.
2. Шаховская Л.С., Попкова Е.Г., Волков А.А. Управление маркетингом в современных условиях: монография. ВолгГТУ. – Волгоград, 2008.
3. Попкова Е.Г., Дубова Ю.И. Маркетинг как теория и практика поведения на рынке//Среднее профессиональное образование. – Спец. вып. «НИР». – 2013. с.84-88.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014.
5. Попкова Е.Г., Акимова О.Е. Рынок труда: пути формирования//Труд и социальные отношения. – 2014. - №2. – с.24-28.