

Д.А. Гладких, М.И. Кулеш

Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию отраслевых особенностей стратегического управления персоналом, взаимосвязи общей и кадровой стратегии организации. В современных условиях, очевидно, что управление персоналом должно иметь комплексный, системный характер, это предопределяет ключевое значение анализа содержания кадровых стратегий различных организаций в сравнении.

Рассмотрены особенности стратегического управления персоналом ПАО «Сбербанк» и ОАО «РЖД», сделаны обобщающие выводы по результатам сравнительного анализа.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое управление персоналом, кадровая стратегия, программа развития человеческого капитала, управленческие исследования.

D.A. Gladkih, M.I. Kulesh

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation

RESEARCH OF INDUSTRIAL FEATURES OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract: *The article is devoted to the study of the sectoral features of strategic personnel management, the relationship between the general and personnel strategy of the organization. In modern conditions, it is obvious that personnel management should have a comprehensive, systemic nature, this predetermines the key importance of analyzing the content of personnel strategies of various organizations in comparison.*

Peculiarities of strategic personnel management of Sberbank and Russian Railways are considered, general conclusions are drawn based on the results of a comparative analysis.

Key words: *strategic management, strategic personnel management, personnel strategy, human capital development program, management research.*

Введение

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству. При этом необходимо учитывать отраслевые особенности кадрового менеджмента, изучать опыт работы с человеческими ресурсами организаций, работающих в разных сферах хозяйственной деятельности, оценивать возможности использования этого опыта для постоянного развития системы управления персоналом.

В статье проводится сравнительный анализ стратегического управления персоналом в двух крупнейших национальных компаниях РФ – ПАО Сбербанк и ОАО РЖД.

Стратегическое управление персоналом как важнейший фактор комплексного развития человеческих ресурсов организации.

Стратегический подход к управлению прочно утвердился во всех сферах общественных отношений. Основная причина этого находится в поиске уверенности в благоприятных перспективах будущего в условиях нарастания турбулентности, неопределенности, риска. Стратегическое управление основано на разработке и комплексном обосновании стратегии организации и планомерном, поэтапном её выполнении. Именно стратегия позволяет поддерживать, как минимум, приемлемый уровень жизнедеятельности всех социальных структур.

Можно назвать следующие основные причины доминирования стратегического подхода в социальном управлении:

- радикальные изменения социально-экономических отношений в условиях кризиса, обострения международных отношений, пандемии;
- усиление турбулентности и неопределенности среды;
- усложнение характера конкурентной борьбы;
- приоритет инновационной деятельности, развития цифровых технологий;
- усиление значимости человеческого капитала, нематериальных активов;
- ориентация на развитие стратегического потенциала организаций;
- использование современных, прогрессивных методов стратегического управления позволяет существенно повысить эффективность во всех сферах деятельности.

Как уже отмечалось, основой стратегического управления является процесс комплексного обоснования и эффективной реализации стратегии соответствующего объекта управления. В различных источниках предлагается достаточно много подходов к определению сущности стратегии, в рамках данной статьи не представляется возможным дать их достаточно полную характеристику, ограничимся наиболее общим определением: «Стратегия – это выбор долгосрочных целей организации и способов их достижения»

Стратегия по определению рассчитана на длительный период, как минимум, пять лет, для отраслей, регионов, крупнейших корпораций – 10-15 лет. При этом после истечения срока, на который принята стратегия, она, как правило, подлежит пересмотру, возможны корректировки (более или менее радикальные) в период реализации действующей стратегии.

Стратегия компании носит комплексный характер и включает в себя взаимосвязанные и взаимодополняющие предположения о её долгосрочных перспективах и базовых принципах принятия важнейших решений по всем аспектам деятельности. Общая стратегия организации включает в себя выбор стратегической альтернативы (рост, ограниченный рост, сокращение, диверсификация и т.д.), конкурентную стратегию (выбор направлений и приоритетных конкурентных преимуществ), а также совокупность функциональных стратегий (приоритетные цели и правила принятия решений в отношении функциональных блоков организации).

В данной статье основное внимание уделено изучению одной из разновидностей функциональных стратегий – кадровой стратегии, и, соответственно, исследованию стратегического управления персоналом организации с учётом отраслевой принадлежности. Кадровая стратегия определяет долгосрочные цели организации в отношении её человеческих ресурсов и приоритетные, базовые принципы кадрового менеджмента по всем его составляющим.

Стратегия управления персоналом - это главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации. Подразумевается, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия.

Есть две основные характеристики стратегии управления персоналом. Первая — это долгосрочность. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок.

Вторая характеристика — это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) компании, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Одним из инструментов, обеспечивающих системное обоснование и уточнение кадровой стратегии, является сравнительный анализ (бенчмаркинг), позволяющий ориентироваться на наиболее прогрессивные достижения в различных сферах деятельности.

Для сравнения были выбраны две отрасли, а именно, банковский сектор и железнодорожный транспорт. Давая общую сравнительную оценку этих отраслей можно, во-первых, отметить их системообразующую роль для общества (обеспечение устойчивого функционирования единого социально-экономического пространства), во-вторых, для данных

отраслей характерно доминирование крупнейших компаний (ОАО РЖД, ПАО Сбербанк). Именно эти компании и будут приняты как объекты исследования. При этом существуют радикальные различия в характере операционной деятельности, применяемых технологий, ресурсной базы. Такой подход к исследованию можно определить как межотраслевой бенчмаркинг, его применение позволяет установить доминирующие факторы, определяющие отраслевые особенности стратегического управления персоналом.

Для предварительной сравнительной оценки целесообразно сопоставить базовые кадровые показатели исследуемых компаний: численность персонала, размер среднемесячной заработной платы, уровень текучести кадров в период 2019 – 2020 гг.

Согласно отчёта 2020г. численность работников ПАО Сбербанк составила 286 тыс. человек (в 2019 году 281 тысяча человек), средняя заработная плата составила 112,2 тысячи рублей (2019 г. – 104,9 тыс. руб). В годовом отчёте за 2019 год отражено значение показателя текучести кадров 12,8 процентов, отмечается его существенное снижение (в предшествующие четыре года этот показатель превышал 14%). В годовом отчёте за 2020 г. в аналогичном разделе вместо показателя текучести кадров приведён показатель вовлеченности персонала со значением 75%.

За 2020 год списочная численность работников ОАО «РЖД» снизилась на 2,6 % относительно 31 декабря 2019 года и составила 723,5 тыс. человек. Среднемесячная заработная плата работников ОАО «РЖД», занятых во всех видах деятельности, в 2020 году составила 61 375 руб., что на 4,9 % выше уровня 2019 года. Показатель текучести кадров снизился по сравнению с 2019 г. на 0,4 п. п. — до 6,2 %.

Необходимо отметить, что одной из причин существенного превышения показателя текучести кадров в ПАО Сбербанк по сравнению с ОАО РЖД, по нашему мнению, является отличия в кадровой политике: для железнодорожной отрасли традиционно характерна закрытая кадровая политика, для банковской сферы присущ открытый тип кадровой политики.

Характеризуя особенности стратегического управления персоналом в банковском секторе, рассмотрим основные положения кадровой стратегии ПАО «Сбербанк». Актуальная кадровая стратегия является составляющей генеральной корпоративной стратегии банка. Построение системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» осуществляется через утвержденную Стратегию развития Сбербанка на период 2021-2023 гг. (Стратегия 2023), являющуюся логическим продолжением успешно реализованной Стратегии 2020. В рамках Стратегии 2020 было реализовано направление «Люди нового качества в эффективных командах», предполагающее формирование новых компетенций, внедрение команды вместо иерархии, развитие корпоративной культуры и новые трансформации HR-функции.

Важнейшей стратегической целью является формирование сотрудников нового поколения, способных высокоэффективно работать в командах на основе свободного владения компетенциями, востребованными современной экономикой. Кадровая стратегия Сбербанка определяет следующие ключевые цели в сфере кадрового менеджмента:

1. Повысить уровень вовлеченности сотрудников до 75%

2. Вхождение в ТОП-5 лучших работодателей РФ.

3. Довести степень автоматизации HR-процессов до 90%

4. 40% вакансий по дефицитным специальностям закрываются внутренними кандидатами.

5. Развитие кадровой IT-платформы для внутренних пользователей.

Стратегия 2023 направлена на формирование и развитие компетенций персонала Сбербанка, на основе модели, включающей шесть ключевых навыков, которые Сбербанк ожидает от сотрудников:

- системное мышление и решение проблем;
- управление собой;
- инновационность;
- управление результатом и ответственность;
- развитие команд и сотрудничество;

- клиентоцентричность

Одной из особенностей кадрового менеджмента в банковской сфере является то, что большинство сотрудников имеет доступ к информации, в той числе и той, что является банковской тайной. В связи с этим особые требования предъявляются к высочайшему уровню обеспечения кадровой безопасности на всех стадиях работы с персоналом [6].

В ОАО «РЖД» с момента его создания стратегическое управление получило приоритетное значение. Последовательно разрабатываются и выполняются стратегические планы по всем направлениям деятельности холдинга, включая и управление человеческими ресурсами. Были приняты и реализованы «Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года», «Стратегия управления кадровым потенциалом ОАО «РЖД» на период до 2020 года».

Распоряжением ОАО «РЖД» от 14.12.2020 года № 2757/р была утверждена «Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года», являющаяся основным документом стратегического управления персоналом компании на текущий пятилетний период. Программой определены следующие приоритетные комплексные направления управления человеческим капиталом холдинга для его развития и соответствующие им 20 основных HR-процессов (таблица 1):

Таблица 1

Направления	Процессы		
1. Обеспечение персоналом.	Определение потребности в персонале - Организация и нормирование труда - Организационный дизайн	Привлечение персонала - Профорентация - Взаимодействие с ВУЗами - Рекрутинг - Бренд работодателя	Сохранение персонала - Забота о благополучии работников - Адаптация персонала
2. Повышение эффективности персонала	Требования к персоналу Управление едиными корпоративными требованиями и оценкой персонала	Развитие персонала - Обучение и развитие рабочих кадров - Развитие руководителей и специалистов - Работа с кадровым резервом - Наставничество	
3. Мотивация персонала.	- Оплата и материальное стимулирование труда	Нематериальная мотивация	
4. Корпоративная культура и среда	- Развитие корпоративной культуры	- Внутрикorporативные коммуникации	- Комфортная рабочая среда
5. Реализация обеспечивающих HR-функций.	- Кадровое администрирование	Цифровизация процессов управления персоналом	

Для выполнения Программы ежегодно составляются и утверждаются планы по её реализации, которые доводятся до всех филиалов и структурных подразделений.

По результатам проведенного сравнительного исследования можно сделать следующие основные выводы:

1. Стратегическое управление персоналом является важнейшим приоритетом в деятельности исследуемых компаний.

2. Процесс разработки и реализации кадровой стратегии Сбербанка и Программы развития человеческого капитала ОАО РЖД носят комплексный, системный характер.

3. Существуют определенные отличия в составе основных стратегических направлений управления персоналом, которые, прежде всего, объясняются отраслевыми отличиями.

Очевидно, в банковской сфере преобладает персонал с экономическим образованием, в железнодорожной отрасли приоритет принадлежит специалистам с инженерной подготовкой.

4. Прослеживается общая ориентация на учёт современных тенденций в управлении персоналом, прежде всего таких, как внедрение современных компетенций, развитие корпоративной культуры, полномасштабное внедрение цифровых технологий в процессы карового менеджмента. Последнее предполагает активизацию кадрового потенциала компании на основе привлечения и постоянного профессионального развития высококлассных специалистов в области информационных технологий.

5. Можно назвать основные отличия в сравниваемых системах стратегического управления персоналом, они, прежде всего, относятся в определении приоритетов кадровой стратегии.

В кадровой стратегии Сбербанка доминантами являются ориентация на командную организационную культуру, развитие индивидуальных и групповых компетенций, кадровую безопасность.

К приоритетам стратегического управления персоналом ОАО РЖД относятся планомерное обеспечение потребностей холдинга в высококвалифицированном персонале, комплексное развитие человеческого капитала, совершенствование системы мотивации и корпоративной культуры.

В целях повышения эффективности управления персоналом в ОАО «РЖД» можно предложить рассмотреть возможность широкого использования одного из приоритетных направлений совершенствования работы с персоналом в ПАО «Сбербанк» - внедрение командной организации деятельности. Данное предложение целесообразно внедрять с учётом отраслевой специфики железнодорожного транспорта, для которого абсолютным приоритетом является строгий порядок и дисциплина. Надо определить состав структурных подразделений ОАО РЖД, в которых внедрение командного подхода позволит существенно повысить результативность их деятельности.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно констатировать, что стратегический подход является основным в современном менеджменте, это напрямую относится и к сфере управления персоналом. Стратегическое управление персоналом позволяет системно формировать, развивать и эффективно использовать человеческие ресурсы организации. Широкие возможности для развития даёт изучение и использование передового опыта в данной сфере организаций разных отраслей, такой подход даёт возможность для внедрения инновационных методов управления персоналом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с. (Высшее образование).
2. Ажаханова Д. С. Современные подходы к стратегическому управлению/ Ажаханова Д. С. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. —Новосибирск,2013. —№ 19 — С.16–18.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. М.: ИНФРА-М., 2008 368с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент СПб: Питер. 2009 832с.
5. Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. М.:ГУЛ Изд. «Нефть и газ»,2009.
6. Ермолина Л. В. Место и роль оценки стратегической эффективности в процессе управления предприятием/ Л. В. Ермолина // Вестник Самарского государственного университета. — Самара, 2013. — № 7 (108) — С. 30–36.
7. Ермолова Е.Ф. Управление персоналом в организации. – СПб.: ВЕХА, 2011г.
8. Коул Д. Управление персоналом в современной организации. Пер.с англ. Н.Г.Владимирова. М.: ООО «Вершина», 2009 352с.

9. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: Уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. М.: Гросс Медиа, 2005. 345 с.

10. Шилина Д.Ю., Котегова Л.А. Особенности кадровой политики коммерческих банков// Гуманитарные научные исследования. 2014. №1 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2014/01/5551>

11. Годовой отчёт ОАО РЖД за 2020 год. https://ar2020.rzd.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads_rzd_2020.pdf

12. Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2020 год. https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/sber-ar20/

REFERENCES

1. Organization personnel management / Ed. by A. Ya. Kibanov. 4th ed. Moscow: INFRA-M, 2010. 695 p. (Higher education).

2. Azhakhanova D. S. Modern approaches to strategic management/ Azhakhanova D. S. // Modern trends in economics and management: a new look. - Novosibirsk, 2013. - No. 19-p. 16-18.

3. Bukhalkov M. I. Personnel management. Textbook. M.: INFRA-M., 2008 368s.

4. Daft R. L. Management St. Petersburg: Peter. 2009 832s.

5. Dyatlov V. A. Actual issues of personnel management. Moscow: GUL Ed. "Oil and gas", 2009.

6. Ermolina L. V. The place and role of strategic efficiency assessment in the process of enterprise management/ L. V. Ermolina // Bulletin of the Samara State University. - Samara, 2013. — № 7 (108) — P. 30-36.

7. Ermolova E. F. Personnel management in the organization. - St. Petersburg: VECHA, 2011.

8. Cole D. Personnel management in a modern organization. Translated from English. N. G. Vladimirova. M.: LLC "Vershina", 2009 352s.

9. Shapiro S. A. Fundamentals of personnel management in modern organizations: A unique approach that ensures the effective work of the company. M.: Gross Media, 2005. 345 p.

10. Shilina D. Yu., Kotegova L., And Osobennosti kadrovoy politiki kommercheskikh bankov [Features of the personnel policy of commercial banks]. 2014. No. 1 [Electronic resource]. URL: <https://human.snauka.ru/2014/01/5551>

11. Annual report of Russian Railways for 2020. https://ar2020.rzd.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads_rzd_2020.pdf

12. Annual report of PJSC Sberbank for 2020. https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/sber-ar20/

Информация об авторах

Гладких Дарья Александровна – студент, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: gladkikhdoria@yandex.ru

Кулеш Михаил Иванович – к.э.н., доцент, доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: kmiirk@yandex.ru

Information about the author

Daria Alexandrovna Gladkikh – student, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: gladkikhdoria@yandex.ru

Mikhail Ivanovich Kulesh – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: kmiirk@yandex.ru