

ОПУБЛИКОВАТЬ СТАТЬЮ

в изданиях НИЦ "Социосфера"



[ПОДРОБНЕЕ](#)

СОЦИОСФЕРА

- *Российский научный журнал*
- *ISSN 2078-7081*
- *РИНЦ*
- *Публикуются статьи по социально-гуманитарным наукам*

PARADIGMATA POZNÁNÍ

- *Чешский научный журнал*
- *ISSN 2336-2642*
- *Публикуются статьи по социально-гуманитарным, техническим и естественно-научным дисциплинам*

[ПОДРОБНЕЕ](#)



СБОРНИКИ КОНФЕРЕНЦИЙ

- *Широкий спектр тем международных конференций*
- *Издание сборника в Праге*
- *Публикуются материалы по информатике, истории, культурологии, медицине, педагогике, политологии, праву, психологии, религиоведению, социологии, технике, филологии, философии, экологии, экономике*



[ПОДРОБНЕЕ](#)

II. INNOVATIVE APPROACHES TO MODERN MANAGEMENT



ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М. В. Гончарова

*Доктор экономических наук, профессор,
Волгоградский филиал,
РЭУ им. Г. В. Плеханова,
г. Волгоград, Россия*

Summary. The article is devoted to the digital transformation of personnel management in Russian companies. As an example of the successful digitalization of the HR department, an analysis of the activities of the HR department of Sberbank, as one of the flagships for introducing innovations in all areas of the credit institution, is presented. The experience of implementing and testing the digitalization of various functions of the bank's personnel department is considered.

Keywords: digitalization; personnel management; IT technologies; digital transformation; HR-service; credit institution.

Современный HR-департамент по-прежнему несет ответственность за обеспечение деятельности компании, выполняя функции по найму сотрудников, отбору и подбору персонала, начислению заработной платы и формированию системы мотивации. Причем, сфера деятельности HR постоянно расширяется в ответ на появляющиеся потребности собственников, менеджмента, сотрудников, рынка труда. Это значительно усложняет HR-процессы, особенно в крупных технологически развитых компаниях. Расходы на наём персонала тем выше, чем больше в компании линейных сотрудников. И мало какая отрасль здесь соперничает с банками, страховыми компаниями и другими финансовыми организациями с большим количеством операционистов. Непрерывный подбор и оценка множества сотрудников – удовольствие недешёвое.

Традиционный процесс найма требует множества ручных операций, начиная с размещения вакансий и заканчивая сбором документов соискателей. Конечно, объем задач по управлению персоналом для разных компаний разный: в небольших компаниях с таким объемом вполне справляется один или несколько сотрудников.

Совсем иная ситуация в компаниях, насчитывающих тысячи работников, для такой работы необходимо иметь значительный штат HR-отдела. Вероятно, этим и объясняется неравномерность уровня автоматизации и диджитализации кадровой службы не только в РФ, но и в мире.

По исследованиям The Economist, автоматизация рабочих процессов повышает производительность труда на 52 % и уменьшает количество вызванных человеческим фактором ошибок на 32 %. Освобождённые от рутинной работы сотрудники HR-департаментов имеют возможность заняться более высокоуровневыми и творческими задачами.

Вообще, IBM Institute for Business Value, специализирующаяся на аналитике, выделяет три уровня зрелости HR-департаментов, в зависимости от используемых инструментов HR. Это департаменты, выполняющие только базовые функции HR, как правило, в ручном режиме. Второй уровень зрелости – когда департаменты уделяют внимание формированию и накоплению опыта и разработке программ обучения персонала. И третий, наивысший в настоящее время уровень зрелости HR, когда HR-департамент превращается в высокотехнологичную консалтинговую службу, внедряющую в свою деятельность инновационные технологии по управлению, обучению и оценке персонала. Стоит констатировать, что в настоящее время только 10 % компаний достигли такого уровня. В России таковым можно назвать HR-департамент ПАО Сбербанк [2].

Финансовый сектор всегда во главе инноваций. Уровень автоматизации финансовых транзакций очень высокий и продолжает расти. Это связано с повышающимся уровнем конкуренции на финансовых рынках, клиентоориентированностью кредитных организаций, бурным развитием IT-отрасли. Но насколько автоматизированы другие бизнес-процессы финансовых организаций, в частности кадровый менеджмент.

В России еще не многие российские компании перешли на цифровой профиль сотрудника. Еще меньше компаний привязали цифровой профиль к процессу и результатам обучения. Как правило, кадровые менеджеры администрируют процесс обучения сотрудников вручную посредством excel. Еще меньше организаций цифровизировали процесс формирования планов развития сотрудников, формирование кадрового резерва. Таких компаний в России всего 7 %. Процесс автоматизации управления знаниями многие компании реализуют через создание папки с данными для обучения на общем диске. Процесс оценки и аттестации сотрудников также плохо автоматизирован. Немаловажной функцией HR является аналитическая функция. И здесь наиболее прогрессивным инструментом в настоящее время у большинства компаний является excel, а около 35 % компаний вообще не занимаются анализом текучести, лояльности сотрудников, прогноза найма, увольнений и т.д.

Одним из наиболее прогрессивных, является опыт Сбербанка в вопросах цифровизации HR. В то время, когда для большинства отечественных компаний это только будущее, Сбер уже реализовывает внедрение прогрессивных методов кадрового менеджмента. Так, HR Сбера – один из первых, кто ввел цифровой профиль своих сотрудников, причем, профиль формируют сами сотрудники. Это позволило снизить нагрузку по форми-

рованию профилей кадровым службам, а сотрудникам – изложить более полную и подробную информацию и своих знаниях, умениях и навыках.

Профили сотрудников тесно связаны с процессом управления карьерой и формированием кадрового резерва посредством сервиса «Смарт-карьера». Внедрение этого сервиса позволило выявлять сотрудников с большим количеством компетенций. Теперь 79 % новых назначений делаются на основании профиля сотрудника.

Также Сбер уделяет внимание сотрудникам, чьи профессии в ближайшем будущем станут не востребованными, такие как операторы колл-центров, которых в скором времени заменят чат-боты или голосовые помощники, кредитных инспекторов – искусственный интеллект. На основании данных цифрового профиля, в банке выделили более десяти тысяч сотрудников с подобным функционалом, и на основе их образования и опыта работы предложили пройти переобучение по актуальным специальностям.

Автоматизацию HR Сбербанк начал десять лет назад. Первое, что было автоматизировано, это рекрутинг, оценка персонала и расчет заработной платы. Для этих целей была внедрена система SAP Human Capital Management. Система, доработки которой длились полгода, была признана громоздкой и массивной. В 2016 г., по итогам имевшегося опыта эксплуатации SAP Human Capital Management, потребовавшей длительной доработки и настройке, перешли на облачные технологии с добавлением пакета преднастроенных HR-процессов на платформе SAP Success Factors (SF), так как это единственный сервис центра обработки данных, расположенный на территории РФ. На основе этого сервиса были организованы такие функции HR, как рекрутинг, адаптация персонала, планирование и развитие карьеры, корпоративное обучение. Таким образом, на старой платформе осталось только расчет заработной платы и кадровое администрирование.

В последнее время были внедрены QR коды, размещенные на POS материалах, позволяющих расширить базу кандидатов, посредством которых кандидат сканируя код, переходит по ссылке на электронную форму, заполняет анкету, данные получает рекрутер и направляет кандидата в подразделение с открытой вакансией.

Сбербанк также подключил к HR-системе сторонние цифровые сервисы (VCV и Skillaz), которые проводят автообзвон и видеointервью с кандидатами на массовые позиции. Посредством использования системы «Skillaz» Сбер проводит массовый подбор персонала. Время закрытия вакансий снизилось в 2 раза, а издержки набора персонала почти на 35 % [3].

Также HR Сбера успешно решает задачи по оптимизации работы Банка, прогнозирует и управляет уровнем текучести кадров, принимая меры по предупреждению оттока эффективных сотрудников, проводя анализ и оценку кадрового состава, формируя кадровый резерв и планируя карьеру сотрудников.

Как уже отмечалось ранее, Сбербанку удалось за последние 7 лет реформировать свою HR-систему. Однако следует заметить, что покупка

сторонних ПО или платформ требует значительных ресурсов. С целью эффективного использования вложений, обычно все инновации проходят апробацию, исследование необходимости и эффективности их внедрения.

Естественно, что основным критерием оценки эффективности внедрения инноваций является экономический эффект в виде разницы полученной выгоды и понесенных затрат. Однако оценивать в денежных средствах эффект от внедрения HR-платформы в Сбербанке рано. Пока Сбербанк затратил порядка 300 млн. руб. на разработку и внедрение платформы, но продолжается ее доработка. Сбербанк не просто вложил инвестиции в повышение своей конкурентоспособности и эффективности HR-процессов, но планирует, протестировав, продавать HR-сервисы, разработанные на базе SAP-решений другим компаниям.

Передовой опыт Сбербанка, как крупнейшей кредитной организации страны, значительно продвинувшейся в сфере дигитализации HR, может послужить примером для цифровой трансформации кадрового менеджмента, по крайней мере, для крупных российских компаний с целью повышения производительности труда, мотивации и уровня вовлеченности сотрудников.

Библиографический список

1. Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс] // URL: <https://www.sberbank.com/ru>.
2. Отчет Сбербанка за 2021. Оцениваем результаты, анализируем тренды. БКС Мир инвестиций. [Электронный ресурс] URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/sberbank-otchitalsia-za-2021>.
3. Сбер. Отчет о воздействии. 2021 г. [Электронный ресурс]: URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_impact_report_for_2021_ru.pdf.



СРОЧНОЕ ИЗДАНИЕ МОНОГРАФИЙ И ДРУГИХ КНИГ



*Два места издания Чехия или Россия.
В выходных данных издания
будет значиться*

**Прага: Vědecko vydavatelské
centrum "Sociosféra-CZ"**

или

**Пенза: Научно-издательский
центр "Социосфера"**

РАССЧИТАТЬ СТОИМОСТЬ

- Корректурa текста
- Изготовление оригинал-макета
- Дизайн обложки
- Присвоение ISBN



У НАС ДЕШЕВЛЕ

- Печать тиража в типографии
- Обязательная рассылка
- Отсудка тиража автору

