

10. Овчинникова А. В., Зимин С. Д. Рождение концепции предпринимательских экосистем и ее эволюция // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 6. С. 1497–1514.
11. Шваб К. Четвертая промышленная революция : пер. с англ. М.: Эксмо, 2020. 208 с.
12. Cohen B. Sustainable valley entrepreneurial ecosystem Business Strategy and the Environment. 2006. 15 (1). 1-14. doi: 10.1002/bse.428.
13. Isenberg D. How to start an Entrepreneurial Revolution // Harvard Business Review. June 1. 2010. Pp. 41-50.
14. Jackson D. J. What is an Innovation Ecosystem? National Science Foundation, Arlington, VA, 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://urenio.org/wp-content/uploads/2011/05/What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf> (дата обращения: 22.02.2022).
15. Mason C., Brown R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. The Hague, Netherlands, 2014. 38 p.
16. Moore J. F. (1998). The Rise of a New Corporate Form Washington Quarterly. 21 (1). 167–181.
17. Spilling O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega event Journal of Business Research. 36 (1). 91–103.
18. Stam E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique // European Planning Studies. 2015. Vol. 23. № 9. Pp. 1759–1769.
19. Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation San Antonio: University of Texas. 1988.
20. West J., Wood D. Evolving an open ecosystem: The rise and fall of the Symbian platform // Advances in Strategic Management. 2013. Vol. 30. Pp. 27–67.

*А. Б. Савченко,
магистрант*

*Полоцкий государственный университет
Научный руководитель Е. И. Галешова, к. э. н.
Полоцкий государственный университет*

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАО «АЛЬФА-БАНК» КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ БАНКА

Аннотация. Персонал организации является важным стратегическим ресурсом. В статье показана необходимость формирования системы управления человеческими ресурсами в организации во взаимосвязи со стратегией ее развития. Выявлено влияние системы управления человеческими ресурсами на конкурентные преимущества орга-

низации. На основе анализа HR-практик, формирующих систему управления человеческими ресурсами в ЗАО «Альфа-Банк» (Беларусь), установлено их влияние на показатели эффективности деятельности банка.

Ключевые слова: система управления человеческими ресурсами, стратегическое управление человеческими ресурсами, бизнес-стратегия организации, конкурентные преимущества, развитие человеческих ресурсов, расходы на содержание персонала, HR-практики

Персонал организации в постиндустриальную эпоху стал восприниматься как самый важный ресурс: «с середины 1980-х годов оформилась теория управления человеческими ресурсами, заложившая основы современных мировых тенденций» [3, с. 47]. Управление человеческими ресурсами стало базисом развития бизнеса. Поэтому в области управления персоналом в организации возникают новые задачи и подходы, связанные с созданием атмосферы сотрудничества для удовлетворения материальных, социальных и психологических потребностей каждого работника, внутренним обучением персонала, необходимостью командной работы, делегированием полномочий различным рабочим группам со своими лидерами. Присутствие сотрудников в таких группах позволяет чувствовать себя успешным, презентовать себя и свои идеи внутренним (коллегам) и внешним клиентам, уметь работать в команде и убеждать других в своих идеях, не бояться брать на себя ответственность, быть гибким и мобильным специалистом. Эти процессы сформировали понятие новой системы – системы управления человеческими ресурсами (далее – СУЧР).

Целью данной статьи является выявление влияния системы СУЧР на конкурентные преимущества деятельности банка на основе анализа HR-практик.

1. Влияние СУЧР на стратегические конкурентные преимущества организации.

Организации, применяющие системный подход в стратегическом управлении человеческими ресурсами, эффективнее своих конкурентов на рынке по всем направлениям: в привлечении, развитии, удержании высококвалифицированных специалистов, позиционировании своего HR-бренда, рентабельности деятельности, узнаваемости организации на рынке. Для развития и удержания команды такие организации совершенствуют оценку своих сотрудников, развивают систему их мотивации и продвижения, поддерживая большую вовлеченность в достижении организационных целей.

Так, в работах Р. С. Шулера (R. S. Schuler) отмечается, что «...В США многие компании осознали, что конкурентное преимущество может быть получено и сохранено за счет разумного использования человеческих ресурсов, а специалистов по персоналу начали рассматривать как потенциальных партнеров, кото-

рые должны участвовать в процессах принятия стратегических решений в фирме» [9, с. 2].

Беккер и соавторы (Becker et al, 1997) говорили о влиянии СУЧР на эффективность и прибыль компании, о необходимости подстройки этой системы под конкретную компанию, показывали в своих исследованиях стратегическое влияние этой системы на доходы акционеров. Они отметили: «Системы УЧР оказывают систематическое влияние на прибыль только тогда, когда они встроены в управленческую инфраструктуру и помогают компании достичь важных результатов, таких как сокращение сроков разработки новой продукции, улучшение обслуживания потребителей, сокращение текучести кадров среди высококвалифицированных сотрудников и т. д.» [1, с. 171].

Различные подходы к определению СУЧР делают акцент на таких характеристиках, как: увязка СУЧР с бизнес-стратегией организации, встраивание СУЧР в практику организации, предоставление для организации новых возможностей в быстро меняющейся внешней среде. СУЧР – это значительный экономический актив организации, оказывающий систематическое влияние на прибыль.

Сформулируем, что управление человеческими ресурсами (УЧР) – это планомерный, целенаправленный процесс развития и совершенствования человеческих ресурсов в необходимом для владельца такого процесса направлении, формирования у каждого конкретного работника наилучших качеств.

Определим, что СУЧР – это совокупность подсистем с функциями УЧР и согласованного набора HR-практик, предоставляющих возможность организации осуществлять стратегическое эффективное аккумулирование, развитие и использование человеческих ресурсов (ЧР) для достижения организацией рыночного конкурентного преимущества, получения систематической прибыли и достижения стратегических целей.

Зачастую выживание организации зависит от соответствия СУЧР ее стратегии: «Главной целью деятельности системы управления человеческими ресурсами является кадровое сопровождение стратегического развития организации, формирование и укрепление ее конкурентных преимуществ» [2, с. 35].

Усилить конкурентоспособность организации может сформированная СУЧР, связанная со стратегией развития организации, ее руководство при этом должно однозначно осознавать, быть уверенно в эффективности такой системы, имея конкретные подтверждения, и принимать в ней свое главенствующее участие.

2. Анализ практик, формирующих систему управления человеческими ресурсами в ЗАО «Альфа-Банк».

Проведем анализ практик, формирующих СУЧР в ЗАО «Альфа-Банк», и влияния этих практик на показатели эффективности деятельности банка.

ЗАО «Альфа-Банк» в условиях внешних экономических и финансовых вызовов 2021 г. был вынужден пересмотреть свое стратегическое развитие на ближайшие годы, откорректировать действующий Стратегический план развития на 2021–2023 гг. [8] и в стратегии на 2022–2024 гг. сформулировал новую миссию: «ЛУЧШИЙ БАНК. Мы приносим радость клиентам, сотрудникам и акционерам. И не жертвуем радостью одних для радости других». Данная формулировка миссии указывает на такие стратегические цели Банка, как развитие человеческих ресурсов и совершенствование СУЧР.

В своей стратегии на 2022–2024 гг. ЗАО «Альфа-Банк» (далее – Банк) определил, каким образом он будет достигать каждую из вышеназванных целей, а именно: аргументированно формулировать для сотрудников постановку каждой стратегической цели Банка; подробно раскрывать сотрудникам проекты и практики для достижения каждой стратегической цели; позиционировать сотрудникам рыночные отличительные особенности Банка от конкурентов в рассматриваемом временном периоде.

Рассмотрим стратегические задачи, которые ставит Банк, для эффективного привлечения, развития и удержания высококвалифицированных специалистов:

1. «Стать лучшим работодателем среди банков и в IT-секторе Беларуси». Отметим, что, таким образом Банк позиционирует себя организацией, в которой сотрудникам интересно работать; организацией, в которой каждый сотрудник получит удовлетворение своих материальных, социальных и психологических потребностей через свои достижения; организацией, в которой сотрудникам предоставляется возможность учиться, расти по карьерной лестнице, коммуницировать в различных кросс-функциональных группах, достойно зарабатывать.

2. «Создать условия для высочайшей вовлеченности». Необходимо отметить, что для этого в Банке применяется практика полугодовых онлайн-опросов персонала по вопросам развития корпоративной культуры, различным вопросам функционирования СУЧР и другим направлениям. Практикуется система стажировок – это практика, цель которой сформировать и закрепить профессиональные знания, умения, навыки, предоставить возможность сотрудникам ознакомиться со структурой, целями и функциональными задачами структурных подразделений Банка, а также наладить кросс-функциональное взаимодействие. В целях развития системы мотивации работников Банка, повышения их вовлеченности, поощрения наиболее эффективных и результативных работников, развития корпоративной культуры Банка ежеквартально проводится конкурс «Лучшие из лучших» с награждением победителей.

3. «Культивировать и возвращать лучший Employee Experience». В частности, развитию данного направления в Банке помогает проект «ALFA-EXPERIENCE», в котором спикеры через онлайн-выступления делятся своей экспертизой с другими сотрудниками Банка. Еще одна практика развития и обу-

чения сотрудников – через «Учебный портал» с возможностью изучения курсов по разным областям банковской сферы, а также для прохождения обязательных тестов в соответствии с требованиями регулятора. Сотрудникам Банка доступна электронная библиотека с литературой как профессионального назначения, так и развивающих направлений в различных сферах. Всем сотрудникам Банка доступна «База знаний», в которой даются ответы по следующим направлениям: вопросы по работе с человеческими ресурсами, работа с программным обеспечением, безопасность, IT-безопасность, Compliance, управление рисками, докладные записки и заявки, профсоюз, правовые вопросы.

4. «Альфа работает с лучшими – привлекаем, развиваем, удерживаем». Банк позиционирует работу по созданию «Лучшей команды», которая должна быть уникальной в своей культуре на банковском рынке и IT-рынке страны. В данной стратегии детально рассматриваются качества, которые необходимо развивать у сотрудников: гибкость и скорость; кросс-функциональные взаимодействия; амбиции и нацеленность на сверхрезультаты; инновационная и «достигаторская» культура.

Одна из шести стратегических инициатив Банка, осуществляемая в целях развития человеческих ресурсов, каскадируется Банком на следующие проекты:

1. «Перезагрузка уникальной корпоративной культуры» – обновление миссии и ценностей, усиление бренда работодателя и дальнейшее развитие корпоративной культуры, создание лучшего опыта сотрудников.

2. «Обновленные подходы для повышения эффективности сотрудников в Performance Management» – сосредоточение внимания на мотивации за сверхдостижения и определении эффективности сотрудников на основе автоматизации базы данных выполнения личных KPI.

3. «Банк, где ты растешь» – развитие кадрового резерва, построение и синхронизация карьерных моделей, формирование Digital-центров компетенций.

4. «Команда = внутреннее партнерство» – улучшение коммуникации в кросс-функциональных командах, Team-Growth Leaders; новые источники привлечения digital людей; прозрачный оргдизайн и роли, новые функции для быстрого роста.

Проведенный анализ показал, что в СУЧР Банка заложено участие в жизни и развитии всех членов коллектива, формальных и неформальных групп, коллегиальных органов управления и центров принятия решений. СУЧР строится так, чтобы ежедневно удовлетворять профессиональные, социальные, психологические и материальные потребности каждого сотрудника. Развитием, коммуникациями с коллегами, службами и группами, адаптацией каждого сотрудника на протяжении всей карьеры в организации постоянно занимаются: наставник, руководитель, коллеги, специалист управления по развитию человеческих ресурсов.

Например, одна из HR-практик Банка выстроена так, что для нового сотрудника в помощь предусмотрен целый курс адаптации и полезной информации. При устройстве на работу в отделе подбора персонала и в отделе кадрового администрирования такого сотрудника проинформируют о том, что сегодня из себя представляет Банк, о его достижениях и наградах, ознакомят с миссией, ценностями, руководством Банка. За новым специалистом закрепят наставника (это не обязательно непосредственный руководитель), предоставят путеводитель нового сотрудника, проведут Welcome-тренинг, на котором с новичком, кроме специалиста по развитию человеческих ресурсов и функционального специалиста, обязательно придет встретиться кто-то из высшего руководящего звена Банка. Новый сотрудник, кроме ежедневного общения, также делится обратной связью по адаптации со своим непосредственным руководителем в 1-й, 7-й, 21-й и 85-й рабочий день. Новичку Банком обязательно организуется Basic course – курс, помогающий изучить продукты и программное обеспечение, с которыми специалисту предстоит работать.

Отметим, что в помощь руководителю по работе с подчиненными и коллегами на внутреннем сайте Банка выделен специальный раздел с наглядной информацией, ссылками и формами, где можно оперативно сориентироваться в различных ситуациях по управлению и развитию человеческих ресурсов.

Ряд HR-практик предоставляют возможность каждому сотруднику для своего развития в Банке по прохождению различных тренингов, курсов, планов развития в онлайн- и офлайн-форматах. Например, клиентские менеджеры, взаимодействующие с корпоративными клиентами, ежеквартально принимают участие в тренингах ведущих специалистов этого направления из России и Беларуси:

- М. Ильин (компания «Vital Smarts») по темам: «Трудные диалоги», «Мастер Влияния»;

- С. Меликсетян (компания «Federal Leader Group») по темам: «Принципы эффективности», «Мотивы и мотивации в продажах», «Переговоры. Гарвардский подход», «Стратегические продажи»;

- С. Колесников (компания «ИНСА») по темам: «Фокус на подчиненном: секреты эффективного управления сотрудниками».

СУЧР в Банке каждый год наполняется новыми HR-практиками, а уже внедренные и применяемые совершенствуются.

3. Влияние внедрения HR-практик на показатели эффективности деятельности Банка.

Результат разумного отношения к человеческим ресурсам в Банке можно увидеть, рассчитав показатели эффективности деятельности для банковского сектора страны, отраженные Национальным банком Республики Беларусь в

«Методических комментариях к показателям аналитических таблиц и графиков информационного сборника "Банковский сектор Республики Беларусь. Краткая характеристика устойчивости функционирования"» [6] – «Прибыль к расходам на персонал» и «Расходы на персонал к валовому доходу».

Согласно Финансовой отчетности Банка в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) на 31 декабря 2019 г. [4] и на 31 декабря 2020 г. [5]:

а) расходы на содержание персонала банка за 2018 г., 2019 г. и 2020 г. составили: 59,4 млнBYN, 62,0 млнBYN и 65,1 млнBYN соответственно;

б) прибыль банка за 2018 г., 2019 г. и 2020 г. составила: 74,3 млнBYN, 80,0 млнBYN и 199,6 млнBYN соответственно.

Таким образом, показатель «Прибыль к расходам на персонал» за рассматриваемые годы составил: +1,25, +1,29 и +3,07, демонстрируя постоянный рост (в 2,45 раза за три рассматриваемых года). То есть каждый рубль, израсходованный Банком на персонал, позволил получать в разные годы от 1,25 до 3,07 руб. прибыли;

в) совокупный доход банка за 2018 г., 2019 г. и 2020 г. составил: 78,8 млнBYN, 80,3 млнBYN и 205,2 млнBYN соответственно.

Тогда показатель «Расходы на персонал к валовому доходу» за рассматриваемые годы составил: +0,75, +0,77 и +0,32 соответственно, что отражает, какая часть каждого рубля валового дохода, полученного Банком, расходуется на персонал (то есть расходы на персонал к валовому доходу уменьшились в 2,34 раза за три рассматриваемых года).

Из сравнения во времени вышеназванных показателей видно, что СУЧР Банка положительно влияет на эффективность и прибыль организации.

Заключение

Сторонники стратегического управления человеческими ресурсами сделали вывод о взаимосвязанности практик СУЧР между собой и возникновении на этой основе синергетического эффекта. «Практики влияют на деятельность персонала не изолированно – они дополняют друг друга и образуют сложные системы, эффект которых может существенно превосходить сумму эффектов конкретных практик [Delery, 1998; Lepak et al., 2006; Kepes, Delery, 2007]» [7, с. 49].

Успешность компаний на рынке все в большей степени зависит от нематериальных ресурсов фирмы, таких как человеческий капитал, СУЧР и знания.

Усилить конкурентоспособность организации может сформированная в организации СУЧР, управление в которой должно быть тесно связано со стратегией развития самой организации, ее руководство при этом должно принимать в ней свое главенствующее участие.

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. VIII, 328 с.
2. Ванкевич Е. В. [и др.] Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика : монография / под науч. ред. Е. В. Ванкевич. Витебск: УО «ВГТУ», 2020. 269 с.
3. Галешова Е. И. Кадровая деятельность в организациях: историко-методологические предпосылки формирования и подходы к реализации [Электронный ресурс] // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2014. № 5. С. 46–51. URL: (<https://elib.psu.by/handle/123456789/7530>) (дата обращения: 30.08.2021).
4. ЗАО «Альфа-Банк»: Финансовая отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности и Аудиторское заключение независимого аудитора: 31 декабря 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.by/about/reporting> (дата обращения: 03.08.2021).
5. ЗАО «Альфа-Банк»: Финансовая отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности и Аудиторское заключение независимого аудитора: 31 декабря 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.by/about/reporting> (дата обращения: 03.08.2021).
6. Методические комментарии к показателям аналитических таблиц и графиков информационного сборника «Банковский сектор Республики Беларусь. Краткая характеристика устойчивости функционирования» [Электронный ресурс]. URL: https://www.nbrb.by/publications/files/banksector_methodology.pdf (дата обращения: 03.08.2021).
7. Соколов Д. Н., Завьялова Е. К. Интеграция стратегических ресурсов организации в условиях новой экономики: концептуальная модель [Электронный ресурс] // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Т. 17. № 1. С. 46–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-strategicheskikh-resurov-organizatsii-v-usloviyah-novoy-ekonomiki-kontseptualnaya-model> (дата обращения: 10.08.2021).
8. Стратегический план развития ЗАО «Альфа-Банк» на 2021–2023 гг., утв. Протоколом Наблюдательного совета ЗАО «Альфа-Банк» 17.12.2020 № 23 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.by/about/disclosure> (дата обращения: 04.08.2021).
9. Schuler R. S., Jackson S. E. A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective [Electronic resource] // Management Revue. 2005. Vol. 16, iss. 1. Pp. 1–25. Mode of access: <https://docplayer.net/20494722-Management-revue-vol-16-issue-1-2005-1.html>. Date of access: 08.04.2021.