

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СОВКОМБАНК»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

студентки 5 курса 541 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Управление персоналом»
Экономического факультета

Алексеевой Виктории Евгеньевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент,
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

С.М. Юсупова
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2024

Введение. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что успешное развитие и функционирование любого предприятия зависит от развития персонала и является одним из важнейших условий. В современных условиях достаточно быстро идет ускорение научно-технического прогресса, а это в свою очередь, приводит к процессу устаревания профессиональных знаний и навыков персонала.

Развитие и обучение персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом. Процессы организационного развития предприятия и его стратегические цели неразрывно связаны с обучением персонала. Необходимость профессионального развития и обучения персонала может быть вызвана, как внешними условиями (появление новых конкурентов, изменение экономической ситуации в стране и в мире, изменения в законодательстве и т.д.), так и внутренними (введение нового оборудования в компании, изменение техники производства продукции, реструктуризация, создание новых рабочих мест и т.д.).

Система обучения персонала призвана подготовить к наиболее оптимальному решению широкого круга целей, задач и обеспечить более высокий уровень эффективной работы. Благодаря созданной системе можно не только повысить профессиональный уровень сотрудников, но и сформировать необходимую систему ценностей и установок, которые соответствовали бы сегодняшним реалиям и поддерживали рыночную стратегию организации.

Степень разработанности проблемы. Основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, являющихся специалистами в области управления персоналом, основ предпринимательства, развития организации в целом. Данная тема исследовалась в работах Е. А. Романовой, О. И. Бесединой, А. А. Гасановой, О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкиной, В. И. Герчикова, М. М., Луценко Е.Л., Бондаренко В.И. , Б. Л.

Еремина, Е. А. Исaeвой, П. В. Журавлева, Н. К. Маусова, Ю. Г. Одегов, В. П., Пугачева, Н.Н. Опарина и т. д.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ формирования системы обучения персонала, а также разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ПАО «Совкомбанк».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть понятие формирования системы обучения персонала в организации, определить его основные цели;
- ✓ рассмотреть процесс формирования системы обучения персонала в организации;
- ✓ определить основные методы обучения, применяемые в организации;
- ✓ изучить общую характеристику хозяйственной деятельности ПАО «Совкомбанк»;
- ✓ провести исследование системы обучения персонала в ПАО «Совкомбанк»;
- ✓ изучить методы, применяемые для обучения персонала в ПАО «Совкомбанк»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию формирования системы обучения персонала в ПАО «Совкомбанк»;
- ✓ рассчитать основные затраты на реализацию предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является ПАО «Совкомбанк», который представляет собой универсальный системно значимый банк федерального масштаба.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в организации» рассмотрены понятие и цели формирования системы обучения персонала,

процесс формирования системы обучения, а также методы обучения персонала, применяемые в организации.

Система обучения персонала организации представляет собой образовательный процесс, зависящий от этапа ее развития. Данная система подразумевает в себе совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей.

Субъектом системы обучения персонала в организации является сотрудник (или группа сотрудников) кадровой службы, а объектом системы обучения персонала являются кадры (персонал).

Формирование системы обучения персонала организации предполагает последовательность определенных этапов. Данный процесс является сложной задачей, при этом необходимо учитывать несколько серьезных проблем.

Формирование эффективной системы обучения персонала, как правило, является совместной задачей руководства компании и департамента по управлению персоналом. Правильно выстроенная система обучения и развития персонала выгодна как самому работнику, так и организации. В зависимости от целей и задач системы обучения персонала организации, данный процесс может быть организован как с отрывом от производства или частичным отрывом от производства, так и без отрыва – на рабочем месте. Методы осуществляемого обучения персонала разнообразны, и их выбор зависит от предмета обучения, сроков и бюджета.

Во второй главе «Анализ формирования системы обучения персонала в организации на примере ПАО «Совкомбанк» дана общая характеристика деятельности банка, исследована система обучения персонала и методы, применяемые для обучения персонала в ПАО «Совкомбанк».

ПАО «Совкомбанк» (Публичное Акционерное Общество «Современный Коммерческий Банк») – универсальный системно значимый банк федерального масштаба. «Совкомбанк» был зарегистрирован 1 ноября

1990 г. в городе Буйе Костромской области и первоначально был известен как «Буйкомбанк». В 2002 г. его приобрели С. Хотимский и братья Клюкины, в феврале 2003 г. банк был переименован в «Совкомбанк», а головной офис перебазировался в г. Кострому.¹ В настоящее время головной офис банка зарегистрирован по адресу: 156000, г. Кострома, пр. Текстильщиков, д. 46.

Главным подразделением, которое отвечает за обучение персонала, является Учебный центр. Данное подразделение ПАО «Совкомбанк» осуществляет образовательную деятельность на основании Лицензии на право ведения образовательной деятельности.

Система обучения ПАО «Совкомбанк» предусматривает четкую последовательность действий, которая представлена на Рисунке 1.

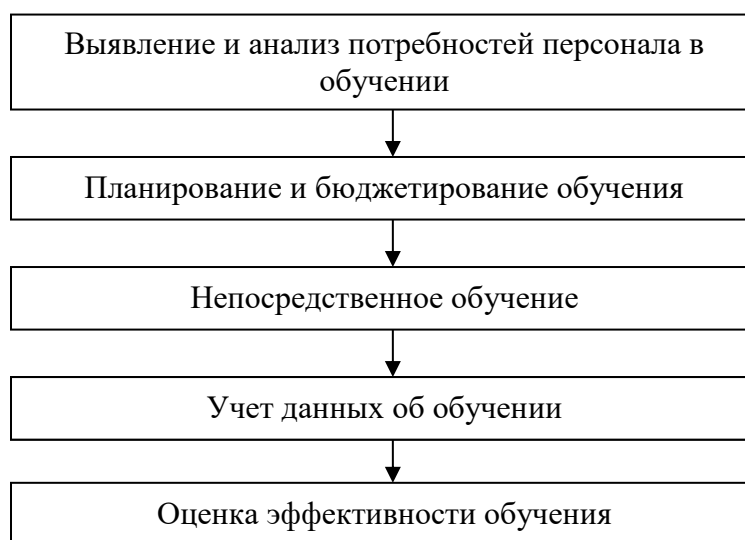


Рисунок 1 – Формирование системы обучения персонала в ПАО «Совкомбанк»²

Методы обучения, которые применяются в системе обучения персонала в ПАО «Совкомбанк», представлены на Рисунке 2.

С целью оценки эффективности обучения в ПАО «Совкомбанк» внедрена автоматизированная система, позволяющая проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников.

¹ Википедия – Свободная энциклопедия Совкомбанк [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA> (Дата обращения: 23.04.2023 г.)

² Рисунок составлен автором

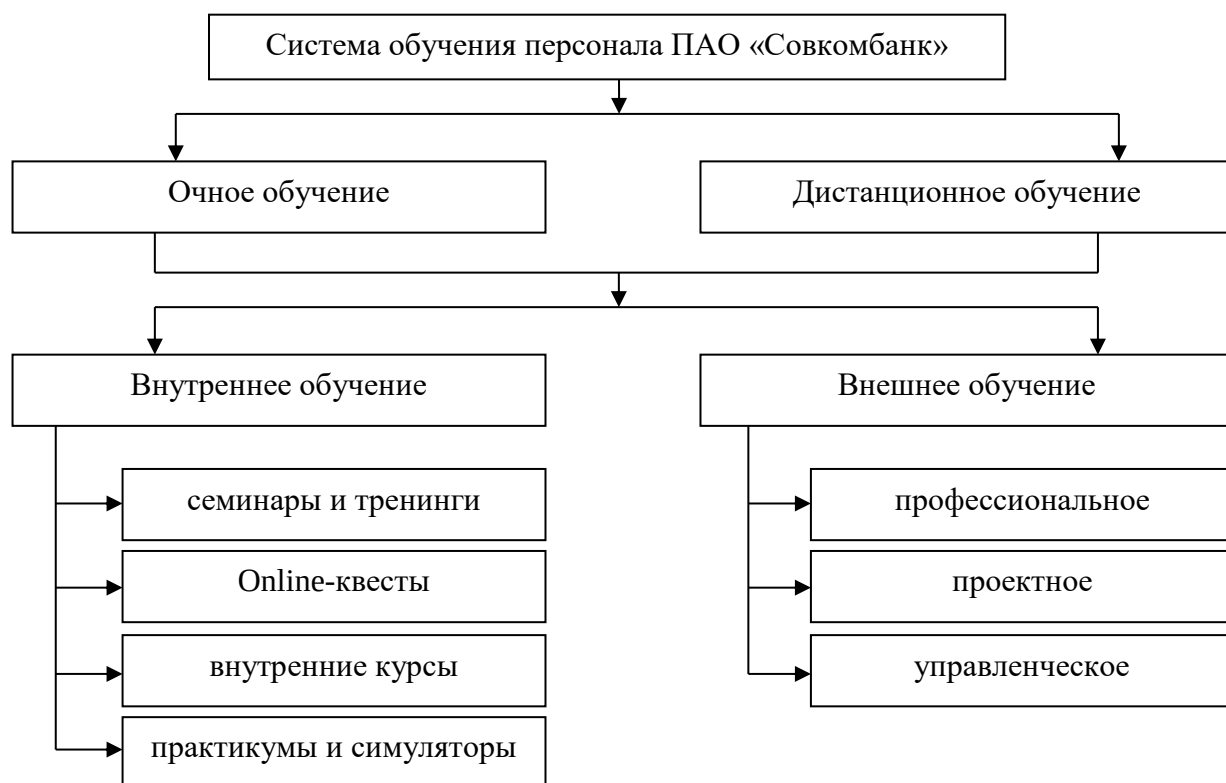


Рисунок 2 – Методы обучения, применяемые в системе обучения персонала ПАО «Совкомбанк»³

ПАО «Совкомбанк» имеет свою уникальную корпоративную систему развития персонала, в основе которой лежит дистанционное обучение (Рисунок 3).

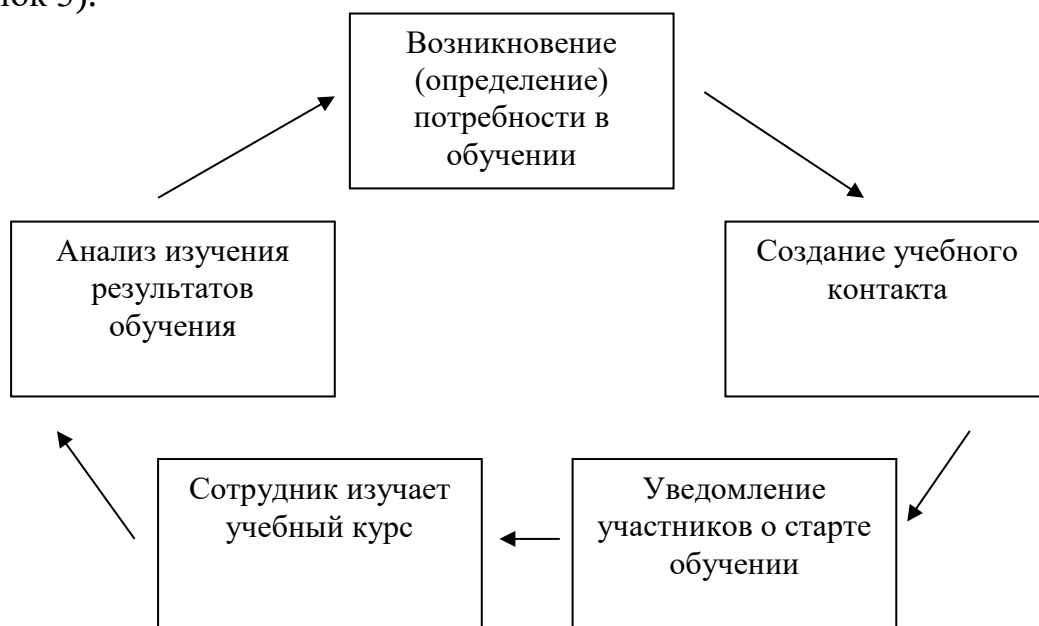


Рисунок 3 – Процесс дистанционного обучения персонала в ПАО «Совкомбанк»⁴

³ Рисунок составлен автором

⁴ Рисунок составлен автором

ПАО «Совкомбанк» имеется достаточно эффективная система обучения персонала, которая имеет как плюсы, так и минусы.

В частности к положительным сторонам применяемой в банке системы обучения персонала можно отнести:

- ✓ Целостность системы обучения;
- ✓ Разнообразие применяемых методов обучения;
- ✓ Сокращение издержек на содержание системы обучения персонала;
- ✓ Позволяет повысить уровень владения компетенциями.

К основным минусам применяемой системы обучения персонала ПАО «Совкомбанк» можно отнести:

- ✓ Предпочтение дистанционной формы обучения;
- ✓ Повышение владения компетенциями всего на 11,2%;
- ✓ Отсутствие очного наставника для новых сотрудников.

В результате проведенного анализа системы обучения персонала руководству ПАО «Совкомбанк» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки и предпринять меры по их устранению.

В третьей главе «Направления совершенствования формирования системы обучения персонала в ПАО «Совкомбанк» предложено применение новой платформы для проведения дистанционного обучения персонала, а также очное наставничество.

Одной из популярных онлайн платформ является платформа Unicraft. Unicraft – электронная платформа для обучения сотрудников, предназначенная для среднего и крупного бизнеса. Она проста в управлении, нацелена на быстрый старт и сразу может быть запущена в работу самим работодателем. Программа не требует наличия какой-то подготовки или специфических знаний, функционал здесь простой и легко осваиваемый.

С помощью сервиса можно быстро описать технологии работы банка, упаковать эти технологии в обучающие курсы, назначить сотрудникам обучение, контролировать понимание и применение знаний на практике. Это

позволит сохранять все знания о бизнес-технологиях в ПАО «Совкомбанк» и быстро распространить их, обучая в первую очередь новый персонал.

Результатом работы Unicraft будут правильно обученные сотрудники, которые понимают, что они должны делать на своем рабочем месте, как это делать лучшим образом, не допуская ошибок в работе.

Хорошим решением совершенствования системы обучения персонала ПАО «Совкомбанк» может стать внедрение очного наставничества среди сотрудников банка. Существует несколько форм наставничества, которые могут быть применены в ПАО «Совкомбанк»:

- ✓ менторство;
- ✓ классическое наставничество;
- ✓ супервайзинг;
- ✓ buddying;
- ✓ shadowing.⁵

Для реализации предложенного мероприятия по применению наставничества для обучения персонала ПАО «Совкомбанк» потребуется:

- ✖ Определение профиля наставника (примерный профессионально-психологический портрет), отбор наставников, обучение, тестирование наставников, отбор лучших кандидатов;
- ✖ Обучение сотрудников розницы (продажи и качество) и руководителей розничных отделений (продажи, тренинги для тренеров и наставничество);
- ✖ Внедрение системы наставничества в отдельно взятом отделении и дополнительное обучение директора отделения;
- ✖ Постоянный мониторинг работы наставников.

Самые «прокачанные» наставники должны работать в тех подразделениях ПАО «Совкомбанк», которые напрямую общаются с клиентами: в колл-центре, collection, сети отделений и POS-бизнесе. В

⁵ Наставничество в банке. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс]
Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/kalendar/hr-kadry/7457//> (Дата обращения: 14.10.2023 г.)

каждой из этих структур должен быть свой подход к организации наставничества, соответственно способы обучения и поощрения тоже варьируются.

Кроме того основными преимуществами, которые получит ПАО «Совкомбанк» от применения платформы Unicraft для обучения своих сотрудников, являются:

- быстрое создание курсов и интуитивно понятный интерфейс и приятный дизайн;
- наличие геймификации;
- возможность выбора как облачной, так и коробочной версии;
- приложение работает очень быстро, не перезагружая окно (используется технология SPA);
- возможность дополнения материалов в любой момент времени с автоматическим дообучением сотрудников.

Заключение. В ходе написания работы было дано определения системы обучения персонала и ее формирования, определены его основные цели, рассмотрен процесс формирования системы обучения персонала в организации, а также определены основные методы обучения персонала, применяемые в организации.

В результате дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности ПАО «Совкомбанк», которая показала, что данная организация является универсальным системно значимым банком федерального масштаба, который оказывает финансовые услуги как физическим, так и юридическим лицам.

Проведенный анализ финансово-экономических показателей деятельности ПАО «Совкомбанк» показывает, что финансовое состояние банка находится на достаточно положительном уровне. В основе стратегии ПАО «Совкомбанка» лежит сочетание органического и неорганического роста. Следование данной стратегии обеспечивает банку рост прибыли и

капитала на протяжении экономических циклов, а также позволяет воспользоваться рыночными возможностями.

Проведенный далее анализ системы обучения персонала банка показал, что ПАО «Совкомбанк» уделяет обучению персонала особое внимание. Главным подразделением, которое отвечает за обучение персонала, является Учебный центр, который разработал эффективную систему оценки и обучения персонала банка с широким спектром возможностей развития его компетенций. Для повышения квалификации руководящего состава персонала банка на базе Учебного центра начал работу Корпоративный университет.

Формирование системы обучения персонала ПАО «Совкомбанк» предусматривает четкую последовательность действий по определению целей и необходимости проведения обучения, выбору методов обучения, проведению самого обучения и определению результатов обучения. Данная система включает достаточно разнообразные методы обучения персонала. Причем Учебный центр ПАО «Совкомбанк» отдает предпочтение дистанционной форме обучения, которое основано на платформе Moodle (модульная объектно-ориентированная динамическая учебная среда). Для определения эффективности осуществляемого обучения был проведен эксперимент среди сотрудников офисов Саратовского филиала банка. Анализ результатов проведенного эксперимента показал, что у сотрудников, которые проходили обучение и итоговое тестирование на платформе «Moodle» повысился уровень владения компетенциями (с 70 % до 81,2 %) на 11,2%. Однако данные результаты говорят о том, что уровень знаний сотрудников ПАО «Совкомбанк» повышается лишь в незначительной степени.

Таким образом, можно сказать, что в ПАО «Совкомбанк» имеется достаточно эффективная система обучения персонала, которая имеет как плюсы, так и минусы. Поэтому руководству данной организации было рекомендовано обратить на них пристальное внимание и принять меры по их устранению.

Одним из направлений совершенствования формирования системы обучения персонала ПАО «Совкомбанк» было предложено применение новой платформы для проведения дистанционного обучения персонала. Другим направлением совершенствования формирования системы обучения персонала ПАО «Совкомбанк» было определено применение наставничества для обучения персонала.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также рассчитаны предполагаемая прибыль и процент затрат от предполагаемой прибыли. Произведенные расчеты показали, что затраты составят всего 0,054% от предполагаемой прибыли. Такие показатели могут говорить о том, что предложенное мероприятие будет эффективно для ПАО «Совкомбанк» и не потребует от него значительных вложений.