

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО
«СОВКОМБАНК»**

АВТОРЕФЕРАТ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Калининой Екатерины Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

С. М. Юсупова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 г.

Введение

Вопрос обучения персонала с каждым днём становится всё актуальнее и ему начинает уделяться повешенное внимание не только в России, но и за рубежом. Причина в том, что современный мир — мир информации, людям не интересно сидеть и просто читать книги, людей нужно заинтересовывать.

Так же в 21-м веке люди делают упор на личность, самоидентичность и собственную реализацию. Поэтому сейчас далеко не все приходят на работу только ради карьерного роста и денег. Именно из-за этого людей нужно обучать правильно и учитывать их внутренние интересы.

Обучение персонала — целенаправленный процесс, который должен быть чётко организован и обязательно систематически осуществляться. Это процесс приобретения знаний и навыков, полученных от более опытных сотрудников, наставников и непосредственных руководителей.

Недооценка обучения персонала в организации — существенная проблема. Если персона не будет достаточно обучен и квалифицирован, организация будет нести убытки.

Именно поэтому обучение персонала является одним из самых актуальных вопросов в организации. Данная проблема связана с высоким уровнем развития техники и технологии, а из-за этого выявляются новые требования к знаниям рабочих, а также уровню их квалификации.

Тема «Обучение персонала в организации» актуальна для ПАО «Совкомбанк» так как организация является системно значимым банком и постоянно развивается.

Целью является изучение и совершенствование обучения персонала в ПАО «Совкомбанк».

Для реализации были выставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы обучения персонала в организации.
2. Рассмотреть формы и методы обучения в ПАО «Совкомбанк».

3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения в ПАО «Совкомбанк» и рассчитать их социально экономическую эффективность.

Объект исследования – обучение персонала в организации. Предмет исследования – особенности обучения персонала в ПАО «Совкомбанк».

Степень разработанности проблемы. К числу зарубежным ученым, которые занимались исследованием процесса адаптации, относятся: А.Гартманн, И. С. Кона, М.А. Лобас, М.И. Магура, Ж. Пиаже, М. Салазар, Г. Селье, Г. Триандис, Т. Шибутани и др

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, 3 главами, разделенными на параграфы, заключением, списком использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время мир очень стремительно развивается и компании должны адаптироваться и непрерывно совершенствоваться. Несмотря на высокую популярность образовательных программ, тренингов, курсов, конференций, мастер-классов, и иных способов обучения персонала, далеко не во всех как крупных, так и небольших компаниях есть система обучения персонала. Особенно это касается малого и среднего бизнеса, которые не всегда готовы тратить на это бюджет. Рынок очень быстро меняется, поэтому сотрудникам организации для эффективной работы необходимо постоянно получать новые знания и иметь непрерывное обучение.

Обучение персонала — непрерывный процесс, в котором сотрудники получают новые знания, усваивают новые навыки и применяют их в работе. Обучение помогает эффективно использовать потенциал работника.

Для определения цели потребности в обучении необходимо использовать план стратегического развития компании, формирование кадрового резерва, а также непрерывное развитие сотрудников. Стратегическое развитие компании — комплексный процесс, направленный на определение целей компании (как долгосрочных, так и краткосрочных) и выведение благоприятных путей достижения целей. Для достижения результатов нужно ясно и чётко понимать, чего компания хочет добиться в будущем, а также определить ценности компании.

Чтобы обучение персонала было качественным и принесло компании результаты, нужно ставить конкретные цели.

Необходимо проанализировать свой бизнес:

1. Выявить западающие зоны или отрасли, которые требуют улучшения;

2. Какие на данный момент имеются показатели и на каком они уровне относительно конкурентов;
3. Выявить зоны роста.

Одной из самых главных целей производственного обучения персонала для организации является предоставление актуальной информации по продуктам/услугам организации и выработка необходимых навыков и компетенций. Сотрудникам необходимо научиться самостоятельно принимать решения по разного рода вопросам, которые входят в должностные обязанности. Так же ключевой целью приобретения от компании обучения является обретение навыков, которые будут способствовать дальнейшему профессиональному, личностному и карьерному росту.

Пример некоторых факторов, которые подтверждают необходимость обучения:

- внедрение новой техники и технологии;
- конкуренция между брендами;
- быстрое развитие цифровых технологий;
- привлечение новых рабочих кадров.

• Потребность в профессиональном обучении выявляет HR-менеджер, руководитель отдела/организации и сам сотрудник.

• HR-менеджер – специалист по управлению человеческими ресурсами. HR-менеджер – новое название должности специалист по подбору персонала. В отношении данной должности очень много мифов, например, что человек на этой должности является кадровиком. Что это тот самый человек, который заполняет график отпусков, принимает сотрудников на работу. Но на самом деле HR-специалист занимается рекрутингом¹ и рекрутментом², адаптацией сотрудников, а также развитие их карьеры, а так же увольнением сотрудников.

¹ Рекрутинг – подбор специалиста на вакантную должность.

² Рекрутмент – создание системы отбора кадров.

• HR-специалист так же помогает с адаптацией новых сотрудников. После трудоустройства HR вводит сотрудника в курс дела, назначает наставника, рассказывает про должностные обязанности и назначает обучение.

При развитии человеческих ресурсов организация использует следующие мероприятия:

- Поддерживание способных сотрудников;
- Передача знаний и опыта;
- Привлечение к обучению молодых сотрудников;
- Снижение текучести персонала в организации.

Если мы говорим о подготовке квалифицированных кадров, требуется выбрать наиболее оптимальный план обучения сотрудников.

Формы обучения персонала отличаются от методов тем, что формы – способы организации обучения, а методы – подходы и техники, используемые в процессе обучения. Формы определяются способом, через который передаётся информация, а методы определяют, как именно будет передаваться информация.

Форм обучения персонала существует огромное количество, например такие как краткосрочная и долгосрочная.

Так же формы обучения персонала — это очное, очно-заочное, заочное и дистанционное обучение.

Методы обучения сотрудников могут быть как на рабочем месте, так и вне его. Что касательно метода обучения на рабочем месте, он имеет такую главную цель - как профессиональное развитие.

Методом обучения персонала являются деловые игры, коучинг.

На самом деле, обучение персонала в России не сильно развито. Методики обучения были введены в середине XX-го века, что и привело к результатам обучения не на высоком уровне. Обучение персонала в организации имеет достаточное количество проблем, вот некоторые из них:

1. Нет понимания, что за человек пришёл на обучение.

2. Теория, оторванная от практики.
3. Отсутствие у сотрудников мотивации к обучению.
4. Устаревшие методики и неинтересный материал.
5. Текучесть персонала.

2 АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «Совкомбанк»

Совкомбанк - Современный Коммерческий Банк. Полное наименование — Публичное акционерное общество «Совкомбанк». Совкомбанк относится к системно значимых банкам, а также занимает девятое место по размерам активов по итогам 2023 года среди других банков. Группа Совкомбанка включает страховую, лизинговую, факторинговую и другие финансовые компании.

Бизнес ПАО «Совкомбанк»:

1. Карта «Халва»;
2. Корпоративный бизнес;
3. Страховая компания «Совкомбанк страхование»;
4. Страховая компания «Совкомбанк Жизнь»
5. Лизинговая компания «Совкомбанк лизинг»

У ПАО «Совкомбанк» присутствуют следующие виды обучения:

- Первичное обучение сотрудников, принятых на работу;
- Ежегодное обучение по важным аспектам работы. Например, обучение по ПОД/ФТ.
- Периодическое обучение — обучение проводится исходя из потребностей организации.
- Повышение квалификации — сотрудникам дают новые практические и теоретические знания в связи с освоением новых техник и технологий, появлением новых финансовых продуктов и услуг;
- Профессиональная переподготовка — отдельное изучение определённых отраслей или продуктов, изучение новых

программ, необходимых для выполнения должностных обязанностей;

- Стажировка – закрепление полученных знаний и навыков на практике, изучение опыта от старшего специалиста, приобретение определённых качеств для выполнения обязанностей на занимаемой должности;
- Самообразование – самостоятельное изучение продуктов, услуг банка, а также литературы и нормативных документов.

Система обучения кадров ПАО «Совкомбанк» предусматривает следующие формы обучения персонала в организации:

1. Краткосрочное обучение.

Обычно оно длится от 70 до 100 учебных часов. Обучение проводится по мере необходимости, может проводиться от раза в день, до одного раза в несколько недель.

2. Среднесрочное обучение.

Обычно оно длится от 100 до 400 учебных часов. Часто в банках меняются условия, вводятся новые продукты или новые программы.

3. Долгосрочное обучение.

Обычно оно длится более чем 500 учебных часов. Поэтому для сотрудников такие обучения проводятся довольно часто. Так же данное обучение проводится при переводе на иную должность, а также при включении в резерв на более высокую должность.

ПАО «Совкомбанк» имеет несколько проблем в обучении персонала:

1. Текучесть кадров.

Текучесть кадров- показатель потерь персонала за определённый срок. Возможно несколько ситуаций, при которых возникает данная проблема:

- Стресс.

Сотрудник мог только устроиться в организацию, а на него уже ввалили огромный груз обязанностей, отсутствует постепенность при введении нового сотрудника в рабочий ритм. В каких случаях сотрудник мог

получить высокое давление со стороны руководящего состава. Так же сотрудника мог дружелюбно не принять коллектив по каким-либо критериям. Завышенные ожидания так же имеют место быть. Не исключена ситуация, когда сотрудник прошёл успешно собеседование и завершил обучение с прекрасными результатами, но не успел он прийти в организацию, как от него сразу стали ожидать высоких результатов.

- Неудовлетворённость заработной платой.

На собеседовании руководитель мог наобещать сотруднику золотые горы, либо определённый уровень заработной платы, но спустя месяц работы, сотрудник увидел, что слова не соответствуют действительности. Отказы в выплате, к сожалению, в современных организациях тоже имеют место быть. Никто не захочет работать «за спасибо» и получать зарплату с задержкой. Наличие штрафов тоже пополнило данный список. Штрафы в организации имеют место быть, но никто не хочет работать бесплатно.

Среди мотивов сотрудников выделяют:

- Желание сохранить работу;
- Получение повышения или желаемая должность в другом отделе;
- Интерес к новым знаниям и навыкам;
- Повышение премиальной части.

У нетрадиционных методов обучения выделяют виды:

1. Геймификация обучения;
2. Деловая игра;
3. Корпоративный портал.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СОВКОМБАНК»

Мероприятие по внедрению нетрадиционного метода обучения – введение метода ротация. Ротация – метод обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность для приобретения новых знаний.

Мотивацию персонала составляют материальная и нематериальная части. Материальная часть ясна — это бонусы, премии, которые напрямую направлены на продуктивность сотрудника. Нематериальная часть мотивации персонала сложнее.

Нематериальная часть зачастую привязана к внутренним ценностям компании и стилю её управления. Это может быть система жёсткого контроля и штрафов, но, как правило, такие методы неэффективны и ведут к увольнению персонала, а, следовательно, к большой текучести персонала. При более лояльном стиле управления компании, а именно демократическом, возможно практически всё, карьерный рост, признание среди коллег и руководителей и получение почёта. Также к системе мотивации можно отнести такой вид мотивации как социальный пакет. При таком виде сотруднику предоставляется определённый перечень услуг, а он в свою очередь выбирает в рамках лимита то, что нужно ему.

Система мотивации, где имеются бонусы и премии, встречается практически в каждой организации. Правда такая система в разных компаниях может работать не всегда одинаково, очень многое зависит от самой организации. В одной организации сотрудник может ясно и чётко понимать систему мотивации, а в другой организации сотрудник может не понимать, где и как ему можно заработать, как можно забрать свой приз.

Мотивация персонала — ответственность не одного человека, например руководителя или отдела кадров, это задача всех руководящих сотрудников. Зачастую разработкой системы мотивации сотрудников занимается либо руководитель отдела, либо HR-менеджер. Чтобы система была эффективнее и мотивировала больше людей, систему должны создавать HR-менеджер и руководитель отдела совместными усилиями.

Одна из наиболее частых ошибок при создании системы мотивации персонала — система создана один раз когда-то давно и больше никогда не менялась. Такая система имеет свойство устаревать. То, что было разработано давно, не работает. Работа с людьми — не разовый процесс. Мир меняется, а

соответственно люди тоже, нельзя постоянно идти по одному и тому же сценарию. Помимо всего прочего, постоянно создаются разные методы и виды мотивации персонала, появляются новые технологии и старые методы перестают работать. Такая система в определённый момент жизни перестанет выполнять задачи бизнеса и её необходимо заменить.

При создании системы мотивации персонала важен баланс между удовлетворением личных потребностей работника и выполнением задач бизнеса и увеличении прибыли. Не существует людей без потребностей, так же и не существует организации без мотивации. Люди в современном мире работают в организации, если их потребности в той или иной мере закрываются.

Неправильно разработанная система мотивации несёт для компании финансовые затраты, а также ведёт к потере мотивации у сотрудников.

Не денежные методы стимулирования — это увеличение мероприятий по улучшению условий труда. Это одна из самых главных причин увольнения сотрудников из организаций, не смотря на высокую оплату труда. Для увеличения не денежных методов мотивации предлагается оплачивать сотрудникам залы и бассейны. В городе Саратов присутствует достаточно большое количество спортивных залов, фитнес залов и бассейнов.

Предлагается делать сотрудникам банка софинансирование. Сотрудник выбирает необходимый ему зал и оплачивает абонемент, а работодателю передаёт чек об оплате и договор с залом. Сотруднику будет возмещена часть стоимости абонемента. Предлагается ввести список занятий, которые не будут подлежать софинансированию, из-за высокого риска травмы и высокой стоимости. Сотрудникам по программе софинансирования будет доступен только фитнес и занятия с тренером. Пройти по программе на абонемент в зал можно 2 раза в год, бассейн тоже 2 раза в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала помогает сотрудникам подготовиться к правильному решению бизнес-задач и обеспечивает эффективность в работе. Обучение персонала направлено не только на повышение уровня знаний и навыков, но и формирует у сотрудника особую систему ценностей, которые сходятся с ценностями компании и помогают ей добиться высокой позиции в рынке.

Внешние условия для функционирования организации меняются очень быстро, к ним относятся: экономическая ситуация в государстве, система налогообложения, появление новых сильных конкурентов. Внутренние условия меняются тоже с бешеной скоростью: стратегия компании, появление новых техник и технологий, а также организационная структура предприятий. Все вышеперечисленные условия подталкивают компании к необходимости понимания, что обучение персоналом – одна из самых важных вложений в компании.

Принципы, на основе которых строится управление персоналом, тоже постоянно меняются. Организационные стратегии также имеют свойство меняться, и они требуют внесения корректировок в обучение персонала и кадровый менеджмент.

Мир переменчив и организации сталкиваются с необходимостью введения новых путей достижения целей организации.

Объектом изучения обучения персонала в организации стал ПАО «Совкомбанк».

Было установлено, что в ПАО «Совкомбанк» имеются проблемы: текучесть персонала, отсутствие мотивации у сотрудников.

Рекомендуется ведение нового метода обучения персонала: ротация. Такой подход позволит не упускать перспективных потенциальных сотрудников, развитию профессионального и человеческого роста.

