

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

число

месяц

год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление системой подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров фирм (на примере ПАО «Сбербанк», г. Пенза)»

\_\_\_\_\_

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы И.С. Хинёва Группа Мен-42

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы профессор кафедры, к.э.н., доцент С.Ш. Левина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ С.Ш. Левина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования \_\_\_\_\_ С.Ш. Левина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_ С.Ш. Левина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ С.Ш. Левина

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Хинёвой Ирины Сергеевны  
на тему: «Управление системой подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров фирм (на примере ПАО Сбербанк, г. Пенза)».

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы изучения профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала. Разработана методика изучения подготовки, повышения квалификации и продвижения персонала организации.

Во втором разделе проведен анализ системы развития персонала ПАО Сбербанк, дана характеристика системы управления персоналом, изучена эффективность применяемых технологий подготовки и продвижения персонала.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию технологий подготовки, повышения квалификации и управления деловой карьерой персонала ПАО Сбербанк. Представлено социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы организациями для внедрения современной системы подготовки и продвижения персонала, а также при разработке кадровой политики организации.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три основные главы, заключение, глоссарий и приложение и насчитывает 65 источников литературы. Общий объем ВКР 88 страниц с приложениями, без приложений 82 страницы. В приложении дана анкета по изучению управления системой подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров фирмы.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА .....	9
1.1. Профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала организации: понятие и механизмы.....	9
1.2. Профессиональное развитие в системе управления персоналом организации .....	17
1.3. Методические основы изучения системы подготовки и продвижения персонала.....	30
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕМ КАДРОВ В ПАО СБЕРБАНК.....	33
2.1. Характеристика системы управления персоналом .....	33
2.2. Анализ системы управления повышением квалификации персонала.....	40
2.3. Оценка эффективности системы продвижения персонала.....	47
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ И ПРОДВИЖЕНИЕМ КАДРОВ В ПАО СБЕРБАНК...	57
3.1. Пути развития системы обучения персонала .....	57
3.2. Рекомендации по развитию системы управления деловой карьерой персонала .....	62
3.3. Социально – экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	68
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76
ГЛОССАРИЙ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: АНКЕТА.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Для успешного экономического развития существенное значение имеют человеческий интеллект, знания и способности, которые должны трансформироваться в новые идеи, инновации, повышение производительности и качества труда, приращение прибыли и рост конкурентных преимуществ. В этой связи возникают новые задачи по управлению персоналом, созданию новых моделей его развития, способных эффективно функционировать в современном обществе.

Ключевым фактором успеха любой организации является квалифицированный персонал, который следует рассматривать как один из важнейших стратегических ресурсов развития. Развитие персонала на всех уровнях и во всех сферах деятельности определяет стратегическую эффективность использования всех ресурсов организации.

Важным мотивом взаимодействия работников и руководителей в области развития профессиональных способностей персонала является стабилизация кадрового состава предприятия. Несоответствие работников качественным критериям ведет к их высвобождению, а организация несет затраты на набор, профессиональную подготовку и адаптацию вновь принятых. Потенциальная возможность несовпадения качественных характеристик работника требованиям организации является постоянно действующим фактором. То есть работнику необходимо постоянно повышать квалификацию или менять профессию (специальность), что формирует потребность в непрерывном профессиональном развитии.

В современных рыночных условиях наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение её конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями её внешней и внутренней среды. Способность и готовность сотрудников компании учиться

быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Профессиональное развитие персонала является важным элементом системы управления современной организацией и позволяет решать не только экономические и производственные, но и социальные задачи компании, в частности, снижать социальную напряженность, связанную с постоянной интенсификацией производственной деятельности, минимизировать социальные конфликты, формировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Разработка технологий профессионального развития персонала компаний становится практически востребованным направлением управленческой деятельности и предназначена для поддержания высокой профессиональной компетентности работников.

Современные инновационные стратегии обусловили резкое повышение спроса на высококвалифицированные кадры, потребовали пересмотра традиционно сложившихся подходов к формам и методам подготовки и переподготовки персонала. Если ранее считалось, что специалист должен в течение трудовой жизни 3-5 раз пройти переподготовку (при поступлении на новую работу, назначении на новую должность, в случае установления недостаточности квалификации и т.п.), то в настоящее время развитие персонала рассматривается как непрерывный процесс, как неперенная составляющая конкурентоспособности организации. Вложения в программы развития персонала в настоящее время расцениваются как инвестиции в главное нематериальное достояние организации – ее сотрудников, поскольку в условиях растущего динамизма хозяйственной деятельности развитие персонала создает предпосылки для мобильности компании в условиях рынка, позволяет удовлетворить ее специфические запросы в сотрудниках высокой квалификации, оперативно производить техническое переоснащение, более рационально использовать имеющиеся материальные и людские ресурсы.

Развитие персонала рассматривается как постоянный процесс,

направленный на непрерывное совершенствование как профессиональных, так и личностных характеристик рабочей силы, ориентированный не столько на конкретное рабочее место, сколько на потребности организации в целом.

Разработка технологий профессионального развития персонала компаний становится практически востребованным направлением управленческой деятельности и предназначена для поддержания высокой профессиональной компетентности работников.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью создания в фирмах системы управления технологиями профессионального развития персонала.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендации по оптимизации управления подготовкой и продвижением кадров в ПАО Сбербанк.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- рассмотрение теоретических и методических основ управления формированием и профессиональным развитием персонала;
- определение роли и места профессионального развития персонала в системе управления организацией в целом и в системе управления персоналом в частности;
- анализ практического опыта подготовки и повышения квалификации персонала в ПАО Сбербанк;
- диагностика профессионального уровня персонала ПАО Сбербанк;
- изучение механизмов продвижения персонала ПАО Сбербанк,
- оценка эффективности управления профессиональным развитием персонала;
- определение подходов к развитию системы подготовки и продвижения персонала в системе менеджмента дополнительных офисов ПАО Сбербанк;

– разработка методических рекомендаций по оптимизации системы управления профессиональным развитием персонала как элемента процесса управления организацией.

Объектом исследования выступает ПАО Сбербанк. Предметом исследования являются процессы организации и управления повышением квалификации персонала в исследуемой организации.

Теоретической основой исследования в выпускной квалификационной работе являются научные труды отечественных ученых, посвященные вопросам управления развитием организации, исследованию современных методов профессионального развития, организации процесса внутрифирменного профессионального обучения, формированию профессиональной культуры персонала.

В выпускной квалификационной работе использованы методы изучения документации предприятия, экспертный и анкетный опросы.

Практическая ценность работы обусловлена тем, что использование разработанных в выпускной квалификационной работе методических положений и практических рекомендаций позволит различным организациям более целенаправленно и эффективно осуществлять процесс управления профессиональным развитием персонала. Методические рекомендации, предложенные в выпускной квалификационной работе, можно использовать при развитии системы управления профессиональным развитием персонала организации и оценке эффективности этого процесса.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы изучения профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала. Разработана методика изучения подготовки, повышения квалификации и продвижения персонала организации.

Во втором разделе проведен анализ системы развития персонала ПАО Сбербанк, дана характеристика системы управления персоналом, изучена

эффективность применяемых технологий подготовки и продвижения персонала.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию технологий подготовки, повышения квалификации и управления деловой карьерой персонала ПАО Сбербанк. Представлено социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1. Профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала организации: понятие и механизмы**

Каждая организация, которая хочет выжить в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути совершенствования своей деятельности. В такой ситуации следует уделять внимание рациональному использованию всех видов ресурсов, находящихся в распоряжении компании. Одним из важнейших ресурсов является персонал организации. Залог успешной деятельности организации – это его персонал со своими навыками, умениями, квалификацией и идеями.

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения<sup>1</sup>.

Под профессией понимается вид или род трудовой деятельности, требующий от человека определенных общих и специальных знаний, умений и навыков, которые приобретаются в процессе общего и специального образования и путем практической работы.

Ограничивать профессиональное образование только подготовкой специалистов в учреждениях профессионального образования неправомерно, ибо этот процесс является более длительным по времени и охватывает различные этапы развития профессионала, включая период его трудовой деятельности на предприятии.

Целью профессионального развития является обеспечение профессионализма

---

<sup>1</sup> Фадеев Ю.Л. Подготовка, переподготовка и обучение кадров. Практическое руководство. – М.:ЭКСМО, 2014. – С. 28.

работников, рассматриваемого как интегральное качество субъекта труда, основными характеристиками которого является профессиональная направленность, профессиональная компетентность и профессионально важные качества личности работника<sup>2</sup>.

Практический смысл изучения личности заключается в прогнозировании наиболее вероятного поведения конкретного человека в определенной ситуации. И хотя природную основу личности образуют ее биологические особенности, все же определяющими факторами развития являются качества социально значимые, в том числе направленность, потребности и интересы.

Термин «развитие» обозначает процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, то есть исходный объект приобретает новые формы при сохранении своих глубинных, сущностных свойств<sup>3</sup>.

Профессиональное развитие персонала подразумевает три взаимосвязанные характеристики<sup>4</sup>:

– социальное изменение, которое влечет за собой разноплановые структурные изменения, наиболее типичными среди которых являются следующие: модификация факторов производства и сдвиги в структуре экономики; более эффективное использование существующих ресурсов; изменение структуры и функций имеющихся институтов, а также ценностных ориентаций и отношений между членами организации;

– рост, означающий такие структурные изменения, которые ведут к технологическому прогрессу, повышению производительности труда, качества продукции;

– улучшение – это такие социальные перемены, которые обеспечивают равные возможности более широкому кругу людей воспользоваться разными благами.

---

<sup>2</sup>Хлопова Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий // Проблемы прогнозирования. – №3. – 2013. – С. 37.

<sup>3</sup>Дорохова Н.А. Обучение и развитие персонала. – М.: Новость, 2015. – С. 87.

<sup>4</sup>Батяев А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.:Альфа-Пресс, 2014. – С.91.

Непрерывное профессиональное образование позволяет работнику предприятия быть конкурентоспособным и востребованным на рынке труда в изменяющихся и нестабильных рыночных условиях.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, что проявляется наиболее остро в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. При этом организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижении поставленных целей<sup>5</sup>.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию ее сотрудников. В то же время профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников: повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение, под которым понимается процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала к успешному выполнению стоящих перед ним задач. С

---

<sup>5</sup> Артемова С. «Дорогие сотрудники», или Зачем вкладывать деньги в персонал? // Служба кадров и персонал. – 2011. – № 1. – С. 58.

позиции производственно-технического назначения в процессе профессионального обучения выделяют три стадии: подготовку; переподготовку; повышение квалификации кадров. Причем если первые две стадии необходимы для работника только на первых этапах его поступления на работу, то третья стадия является для него постоянной, поскольку обеспечивает требуемый производством уровень соответствия квалификации работника выполняемой работе.

Эффективная система непрерывного профессионального развития персонала на предприятии обеспечивает не только повышение уровня профессиональной и социальной компетентности сотрудников предприятия, но и формируют коллективное знание, представляющее собой значимый интеллектуальный ресурс организации, способный обеспечить ее успешное стратегическое развитие<sup>6</sup>.

В современной науке представлены модели корпоративного обучения, соответствующие специфическим требованиям организации образовательного процесса на предприятиях.

Проблемно-ориентированная модель, основанная на психолого-методическом подходе (М. Холодная, Э. Гельфман), позволяет учесть широкий спектр задач корпоративного обучения персонала, используя метод «проблемных ситуаций», органично вписывающийся в повседневную жизнь предприятия.

Модель корпоративного обучения, предложенная Л.В. Карташовой и Т.Ю. Базаровым, делает акцент на обучении без отрыва от производства, что является весьма привлекательным для практики малого предприятия, особенно при реализации малобюджетных образовательных программ.

Разработанная А.Я. Кибановым личностно-ориентированная модель корпоративного обучения, уделяет внимание различным аспектам развития творческого подхода к выполнению сотрудником своих профессиональных обязанностей.

---

<sup>6</sup>Гаршанина С.А. Организация корпоративного обучения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №1. – С.12.

Инновационная модель Т.Ю. Базарова ориентирует корпоративное обучение на инновационный путь, опираясь при этом на банк стандартных решений типовых задач.

Понятие «профессиональное развитие персонала» необходимо рассматривать в двух основных значениях:

- с позиций работника как характеристики, отражающей качественное изменение работников;
- с позиций организации как концепции, обеспечивающей создание и удержание ее конкурентных преимуществ.

Под внутрифирменным профессиональным образованием понимается сложная, многоуровневая, открытая деятельность, отвечающая потребностям организации в развитии персонала, которая включает различные образовательные системы и подсистемы, уровни, структуры, процессы и элементы. Она отличается специализированным профессиональным содержанием и специфическими формами обучения, усиливает инновационный потенциал предприятия, обеспечивает дополнительную социализацию персонала<sup>7</sup>.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров:

- концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.
- концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник,

---

<sup>7</sup> Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? // Управление персоналом. – 2013. – №17. – С. 57.

поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

– концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Развитие персонала рассматривается как постоянный процесс, направленный на непрерывное совершенствование как профессиональных, так и личностных характеристик рабочей силы, ориентированный не столько на конкретное рабочее место, сколько на потребности предприятия в целом. Переориентирование работников, включение их в процессы самоуправления, тренинг их личностных качеств, перманентное повышение квалификации и является основными задачами развития персонала как элемента современных систем управления трудом<sup>8</sup>.

Развитие персонала реализуется не только в форме явного (стажировки, курсы, тренинги, другие формы обучения), но и в форме скрытого повышения квалификации.

Скрытое повышение квалификации происходит за счет ознакомления работника с целями данного предприятия, его структурой, корпоративной культурой, значением данного рабочего места в системе производства, привития ему принятых в данной организации стереотипов трудового поведения и т.п., что способствует более производительному применению знаний и навыков сотрудника, его лучшей интеграции в деятельность коллектива. Активно используемой формой скрытого повышения квалификации является в настоящее время интенсивная ротация персонала. В структуре развития персонала в настоящее время преобладают именно скрытые формы, как наиболее экономические и результативные.

---

<sup>8</sup> Лукьяшко А.В., Капустин В.М. Комплексная система развития персонала // Справочник по управлению персоналом. – №3. – 2014. – С. 48.

Соответственно, расширяются формы реализации программ развития персонала, изменяются методы их разработки. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением персонала.

К наиболее распространенным методам профессионального обучения относятся: обучение на рабочих местах; наставничество; стажировки; рабочая ротация.

Сейчас специалистами активно обсуждаются новые методы обучения персонала. Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является все больший упор на использование методов активного обучения и на развитие в ходе обучения у слушателей навыков командной работы. Обозначим ряд таких методов<sup>9</sup>.

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения.

Групповые обсуждения особенно эффективны для изучения и проработки сложного материала и формирования нужных установок. Данный метод обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса.

Деловые игры – это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Ролевые игры также относятся к методам активного обучения. Этот метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используются в ходе тренингов различного рода.

---

<sup>9</sup> Бердников А.В. Активные методы обучения персонала // Управление персоналом. – 2015. - №4. – С. 23.

Поведенческое моделирование – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги: предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания) профессионального поведения, которое предлагается освоить; практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»; обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Разбор практических ситуаций (case – study) – это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Цель этого метода – научить слушателей как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и выработать программы действий.

Баскет-метод (разбор деловых бумаг) – это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и предпринять по ним определенные действия.

Secondment – это разновидность ротации сотрудников, точнее, обмен персоналом. Есть официальное определение того, что это такое. Secondment-«прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками.



Таким образом, профессиональное развитие персонала следует рассматривать как процесс планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик персонала с целью достижения уровня, необходимого для решения не только настоящих, но и будущих стратегических задач организации.

## **1.2. Профессиональное развитие в системе управления персоналом организации**

Основной целью управления человеческими ресурсами является обеспечение совмещения имеющихся ресурсов, квалификации и потенциала работников со стратегией и целями организации. Управление персоналом является сложной целостной системой, в которой каждая составляющая часть в отдельности (формирование, использование и развитие) не обеспечит эффективности ее функционирования в целом. И только комплексный, интегрированный подход к управлению персоналом является залогом достижения стратегических целей организации<sup>10</sup>.

Развитие персонала представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных, мотивационных элементов, которые содействуют повышению квалификации работников в соответствии с задачами развития организации. Развитие персонала является важной частью более общей системы – политики управления персоналом организации<sup>11</sup>.

Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

Переход к инновационному управлению персоналом в настоящее время является общемировой тенденцией совершенствования процессов управления предприятием в условиях глубокой интеграции мирового рынка, высокотехнологичных производств, обострения конкурентной борьбы и

---

<sup>10</sup> Борисенко А. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. – 2013. – №14. – С. 38.

<sup>11</sup> Герасименко В.В. Кадровая политика фирмы. — М.: Финстатинформ, 2015. – С. 68.

повышения степени неопределенности внешней по отношению к предприятию среды<sup>12</sup>.

Происходит переход от узкой специализации работника к интегрированным трудовым функциям, командным формам организации труда. На смену жестко иерархизированным структурам приходит сетевая организация. Структуры предприятия упрощаются, горизонтальное управление превалирует над вертикальным.

Производится замена краткосрочного внешнего (преимущественно материального) стимулирования, долгосрочным внутренним, базирующимся на удовлетворении максимального широкого спектра потребностей работника. Стимулирование предельно гибкое, индивидуализированное, ориентирующее работника как на высококвалифицированный труд непосредственно на рабочем месте, так и на конечные результаты деятельности подразделения и предприятия в целом.

Современные инновационные стратегии обусловили резкое повышение спроса на высококвалифицированные кадры, потребовали пересмотра традиционно сложившихся подходов к формам и методам подготовки и переподготовки персонала. В настоящее время развитие персонала рассматривается как непрерывный процесс, как неперенная составляющая конкурентоспособности организации. Вложения в программы развития персонала в настоящее время расцениваются как инвестиции в главное нематериальное достояние организации – ее сотрудников, поскольку в условиях растущего динамизма хозяйственной деятельности развитие персонала создает предпосылки для мобильности компании в условиях рынка, позволяет удовлетворить ее специфические запросы в сотрудниках высокой квалификации, оперативно производить техническое переоснащение производства, более рационально использовать имеющиеся материальные и людские ресурсы<sup>13</sup>.

Для всех современных российских организаций характерна одна общая

---

<sup>12</sup> Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.; АСТ, 2014. – С.46.

<sup>13</sup> Горячева Д. Как эффективно управлять персоналом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.

черта: необходимость перестройки системы управления персоналом в зависимости от требований, предъявляемых рынком. Как изменились подходы к управлению кадрами в связи с развитием менеджмента представлено в табл.1.1.

Таблица 1.1

Эволюция направлений деятельности по управлению трудом к инновационным системам управления персоналом

Содержание кадровой работы	Содержание деятельности по управлению персоналом
1	2
1. Ведение распорядительно регламентирующей документации по персональному составу работников	Разработка документации, регламентирующей управление персоналом; контроль за ее исполнением
2. Расчет текущей потребности в кадрах. Отбор и найм работников. Увольнение работников	Совершенствование кадрового потенциала организации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ рынков труда;</li> <li>– анализ кадрового потенциала;</li> <li>– создание банка данных на персонал и потенциальных работников;</li> <li>– планирование персонала;</li> <li>– подбор, отбор и найм кадров;</li> <li>– расстановка персонала, оптимизация адаптационных процессов;</li> <li>– организация эффективной системы ротации кадров;</li> <li>– высвобождение персонала.</li> </ul>
3. Организация/контроль за подготовкой и переподготовкой кадров.	Создание эффективной системы развития персонала, включающей в себя как скрытые, так и явные формы повышения квалификации.

4. Работа с резервом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за качеством выполнения функций работников всех уровней;</li> <li>– совершенствование организационной структуры, координация деятельности подразделений по проблемам персонала;</li> <li>– консультативная помощь работникам и руководителям всех уровней по проблемам управления персоналом, социальных отношений;</li> <li>– организация различных уровней самоуправления работников;</li> <li>– формирование корпоративной культуры;</li> <li>– управление качеством.</li> </ul>
5. Нормирование труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управление производительностью;</li> <li>– создание эффективной системы стимулирования работников;</li> <li>– разработка и реализация эффективных внутриорганизационных социальных программ;</li> <li>– организация взаимодействия предприятия с внешней средой (рынок труда, профсоюзные и общественные организации, органы власти) в сфере труда и занятости.</li> </ul>
6. Ведение статистической отчетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перманентный анализ социальных процессов в сфере труда, оценка степени эффективности системы управления персоналом в организации, поиск путей ее совершенствования.</li> </ul>

Возрастает роль и значение кадровых служб, происходит их интеграция в единые структуры (департаменты) управления персоналом, расширяются выполняемые ими функции, в их структуре приоритетное значение приобретают консультативная функция, функция работы с прогнозной информацией, функция стимулирования и развития персонала<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Гончарук В.А. Оптимизация организационной структуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru/books/optimization2/>.

Можно обозначить следующие направления внедрения инноваций в кадровую работу:

- развитие персонала, управление деловой карьерой;
- построение систем традиционной и нетрадиционной компенсации;
- формирование корпоративной культуры.

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудником за свой труд, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Традиционным является метод определения величины заработной платы сотрудника как функции двух переменных – внутренней ценности занимаемого им рабочего места и внешней, рыночной ценности этого рабочего места. Нетрадиционная компенсация включает в себя плату за результаты и плату за знания. Эти меры помогают преодолеть недостатки традиционной системы компенсации. Плата за знания ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков. Такой вид нетрадиционной компенсации стимулирует процесс постоянного профессионального развития<sup>15</sup>.

Выбор методов компенсации для каждой конкретной организации определяется целым рядом факторов, среди которых стратегия развития компании, состояние внешней среды, организационная культура и традиции.

Формирование корпоративной культуры – процесс сложный и многогранный. Слабая корпоративная культура может не только снизить инновационный дух работников, но и привести к серьезному падению темпов роста прибыли компании. Сильная корпоративная культура может действовать двойственно: она также может стать серьезным препятствием на пути всех изменений, которые пытаются проникнуть в компанию, что приведет к превращению компании в достаточно закрытую систему. С другой стороны, сильная корпоративная культура может стать главным оружием в борьбе с

---

<sup>15</sup>Долинина Т. Н. Рейтинговые методы оценки трудового вклада и распределения коллективного фонда заработной платы // Экономика и учет в строительстве. – 2015. – N 1. – С. 28.

конкурентами<sup>16</sup>.

Профессиональное развитие является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.



Рис. 1.1. Место профессионального развития персонала в общей системе управления персоналом

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, развитие, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития. Развитие персонала, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениями работы и

<sup>16</sup> Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 192.

поддерживать их<sup>17</sup>.

С другой стороны, профессиональное развитие само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками. Место профессионального развития в общей системе управления персоналом показано на рисунке 1.1.

Уже на этапе отбора новых работников организация выявляет сотрудников, нуждающихся в обучении, и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к развитию, к овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации<sup>18</sup>.

Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения<sup>19</sup>.

Работники предприятия должны видеть перспективу своей работы на предприятии, а с другой стороны, и предприятие заинтересовано в развитии своих работников и повышении отдачи от них. Планирование индивидуального развития для перспективных работников является отдельным направлением, реализуемым в рамках системы управления персоналом.

---

<sup>17</sup> Антонов В.Г., Крылов В.К., Кузьмичев А.Ю. Корпоративное управление: Учеб. пособие / Под ред. В.Г. Антонова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014. – С. 187.

<sup>18</sup> Бойко Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации // Управление персоналом. – 2015. – N 21 (247). – С. 32.

<sup>19</sup> Ирикова А.Л. Профессиональное становление личности // Управление кадрами. – 2014. – №1. – С. 23.

Содержание программ профессионального развития для разных категорий персонала в значительной степени определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

Для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать профессиональное развитие в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников.

Выгоды, получаемые организацией в результате развития персонала, выражаются в следующем<sup>20</sup>:

- развитие работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.);
- повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;
- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;
- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от профессионального развития состоит в следующем<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – С. 26.



- более высокая удовлетворенность своей работой;
- рост самоуважения;
- рост квалификации, компетентности, расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

В зависимости от размеров организации работа в сфере развития персонала может быть построена по-разному.

В крупных организациях обычно создаются специализированные подразделения, занимающиеся развитием персонала. В небольших фирмах работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках традиционного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников.

Работа по профессиональному развитию персонала организации строится в соответствии с утвержденным положением. То, как компания подходит к вопросу о статусе отдела развития и его положению в структуре организации, ясно показывает, какое место в ней отводится данному направлению работы.

Многие организации не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится<sup>22</sup>.

На эффективность профессионального развития персонала в организации значительное воздействие оказывают две группы факторов (табл.1.2).

---

<sup>21</sup> Мансуров Р. Человек может реализоваться только в том, что ему интересно // Управление персоналом. – 2015. – №9. – С. 14.

<sup>22</sup> Денисенков С.К. Современные методы обучения руководителей и специалистов // Люди и труд. – 2015. - №4. – С.56.

## Факторы, влияющие на профессиональное развитие персонала организации

Группы факторов	Содержание факторов
Факторы внешней среды организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социально-экономическая политика государства, региона;</li> <li>– уровень экономического, научного и технического развития страны;</li> <li>– наличие и поведение конкурентов;</li> <li>– состояние рынка труда региона, отрасли;</li> <li>– развитость системы высшего и среднего профессионального образования;</li> <li>– уровень развития научной и практической базы в области экономики, менеджмента;</li> <li>– развитость инфраструктуры рынка труда;</li> <li>– деятельность профсоюзов.</li> </ul>
Факторы внутренней среды организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кадровая политика, организационная культура и характер социально-трудовых отношений;</li> <li>– цель и задачи организации;</li> <li>– стиль и методы руководства;</li> <li>– масштаб организации, количественная и качественная потребность в кадрах;</li> <li>– организационно-правовая форма предприятия;</li> <li>– сложность, содержание и характер труда;</li> <li>– технико-производственные и организационные характеристики предприятия;</li> <li>– финансовое состояние;</li> <li>– компетентность менеджмента организации;</li> <li>– мотивация персонала.</li> </ul>

Для эффективной деятельности по развитию персонала необходимо проведение ряда обязательных мероприятий<sup>23</sup>:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

- ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека;

<sup>23</sup> Виноградова С. Мастер-класс для менеджера по обучению // Управление персоналом. – 2014. – №15. – С.23.

– анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки;

– наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения;

– сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;

– индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела развития, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается;

– организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников;

– изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала;

– опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников;

– изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью

обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности;

– экспертные оценки. Эксперт дает свое заключение о потребности в обучении либо, основываясь на собственном опыте, либо используя комплексный подход с опорой на ряд методов из числа тех, которые были приведены выше. В качестве экспертов могут выступать как внешние консультанты, так и работники организации (руководители, специалисты кадровой службы, отдела обучения, представители высшего руководства).

Профессиональное развитие персонала обеспечивает поддержание баланса спроса и предложения рабочей силы, что обуславливает новые функции системы управления персоналом на предприятии, которые состоят в следующем<sup>24</sup>:

- выработке стратегии формирования квалифицированных кадров;
- определении потребности в обучении кадров по отдельным видам и направлениям;
- выборе форм и методов профессионального развития персонала;
- создании условий для обеспечения эффективности процесса развития работников;
- выделении средств для финансирования процесса обучения.

Такая постановка задачи обуславливает значительную роль обучающей деятельности предприятия, которая сводится не только к определению требований к количественным параметрам, но и к целевой направленности обучения и состоит в обеспечении<sup>25</sup>:

- уровня подготовки работника, отвечающего требованиям рабочего места;
- условий для обеспечения мобильности работника как фактора его более эффективного использования;
- возможности для ротации кадров, обеспечивающей работникам

---

<sup>24</sup>Дьячкова Е.Н. HR-служба и менеджмент компании: как завоевать авторитет // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 11. – С. 50.

<sup>25</sup>Рожкова Т.С. Служба персонала и реформирование компании // Справочник по управлению персоналом. – 2015 – №7. – С. 60.

соответствующую мотивацию и повышение удовлетворенности трудом.

Содержание вышеуказанных факторов позволяет говорить, что управление профессиональным развитием персонала в организации должно формироваться в тесной связи с другими функциональными подсистемами системы управления персоналом.

Таким образом, ключевое значение в современных организациях приобретает развитие персонала, нацеленное на повышение уровня знаний, способностей, ценностей и на усиление мотивации работников для достижения стратегических целей организации и удовлетворения личных потребностей. Важным принципом эффективной работы по развитию персонала является применение системного подхода, который предполагает, что управление профессиональным развитием должно быть увязано с другими направлениями работы с персоналом и в то же время само рассматривается как система.

Экспертная оценка эффективности труда работников организации – одна из важнейших частей системы управления персоналом. Она направлена на решение ряда задач<sup>26</sup>:

- определение результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей и задач;
- обоснование необходимости и основных направлений развития потенциала работников и профессиональных навыков;
- стимулирование работников на повышение качества и результативности труда, повышение ответственности и развитие инициативы.

Таким образом, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, что проявляется наиболее остро в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убабстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

---

<sup>26</sup>Оценка эффективности управления кадрами. Методы и показатели. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dialogvn.ru/uk/>.

### **1.3. Методические основы изучения системы подготовки и продвижения персонала**

Объектом исследования является ПАО Сбербанк. Исследование проводилось на основании анализа отчетных документов: должностных инструкций сотрудников, программ профориентации, адаптации, обучения и аттестации персонала.

Одна из задач выпускной квалификационной работы – проведение анализа системы развития персонала ПАО Сбербанк, выявление организационных и управленческих особенностей систем обучения в организации.

Обзор и анализ литературы по теме исследования, а также интервью с директором предприятия обеспечили базовое понимание текущей ситуации в системе профессионального развития персонала на предприятии.

В целях исследования процессов подготовки и продвижения кадров в ПАО Сбербанк была изучена система управления человеческими ресурсами компании, выявлены приоритетные направления работы с кадрами. Проведен анализ динамики кадрового состава по документам статистической отчетности отдела по работе с персоналом.

Изучение локальных актов ПАО Сбербанк, а также отчета о деятельности Корпоративного университета Сбербанка позволили сделать выводы о системе обучения в компании.

Для сбора необходимых данных был проведен опрос с использованием анкет (приложение 1). Целью опроса явилось получение достоверной информации об уровне обучения и подготовленности кадров, использовании технологий развития персонала.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут сыграть значительную роль в оценке и разработке эффективных методических рекомендаций по совершенствованию системы развития управленческих кадров.

Методом исследования явился анкетный опрос. Анкета посвящена

актуальной на сегодняшний день проблеме – совершенствованию технологий профессионального развития персонала. Применение инновационных технологий управления развитием персоналом позволит эффективнее использовать главный ресурс организации – его кадры, увеличить прибыль и, как следствие, опередить своих конкурентов.

В ходе анкетного опроса мы выяснили:

- что каждый респондент подразумевает под развитием и обучением персонала;
- какой ему представляется организация, в которой положение по данным направлениям идеально;
- удовлетворен ли опрошенный местом своей работы;
- проводятся ли на данном предприятии специальные мероприятия по обучению персонала;
- качество взаимодействия сотрудников друг с другом;
- степень общения руководителя с подчиненными.

Условно анкету мы разделили на 3 части:

- из первой части анкеты мы выяснили личные данные сотрудников и ответы на вопросы, связанные с развитием персонала в организации, которые помогут нам выяснить: что такое развитие и обучение в понимании работников и каков социально-психологический климат в коллективе;
- из второй части анкеты мы узнали, как используются в данной организации основные технологии управления развитием персонала;
- последняя часть анкеты даст нам ответ на вопрос: каковы возможные пути совершенствования технологий управления развитием персонала.

Таким образом, мы считаем, что данный опрос поможет нам представить четкую картину сложившейся ситуации, выяснить, насколько эффективно используются основные технологии управления развитием персонала и разработать наиболее действенные методы для скорейшего совершенствования и начала их использования в ПАО «Сбербанк».

Системный подход к развитию персонала в компании, внедрение системы обучения и развития позволяет ей быстро реагировать на изменяющиеся условия среды, сохранять конкурентоспособность своей продукции, услуг, разрабатывать инновации.



## 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕМ КАДРОВ ПАО СБЕРБАНК

### 2.1. Характеристика системы управления персоналом

ПАО «Сбербанк» – крупнейший финансовый институт Центральной и Восточной Европы. Банк был основан в 1841 году и в 2016 году отметил свое 175-летие. Основным видом деятельности ПАО «Сбербанк» является предоставление финансовых услуг и сервисов розничным и корпоративным клиентам во всех регионах присутствия. География охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию. Количество клиентов ПАО «Сбербанк» – 145,6 млн.

В своей деятельности банк ориентирован на внедрение цифровых технологий и повышение эффективности процессов для обеспечения долгосрочного устойчивого развития и создания стоимости для всех стейкхолдеров – клиентов, команды, акционеров, общества и государства.

По состоянию на 31 декабря 2016 года деятельность ПАО «Сбербанк» на территории Российской Федерации осуществляется через 14 территориальных банков, 79 отделений территориальных банков и 15 016 точек обслуживания клиентов, а также через основные дочерние компании.

ПАО «Сбербанк» считает персонал своим важнейшим активом и основой конкурентоспособности. Сбербанк управляет человеческим капиталом таким образом, чтобы обеспечить реализацию Стратегии и создать условия для развития личностного потенциала сотрудников независимо от вероисповедания, политических предпочтений, пола и возраста.

Число сотрудников ПАО Сбербанк в 2016 году составило 260 тыс. человек.

Таблица 2.1

Численность персонала и текучесть кадров ПАО Сбербанк

	2013	2014	2015	2016
Штатная численность сотрудников, чел.	255 515	275 723	271 231	259 999
Текучесть, %	22	17	13	12

Как видно из таблицы, численность персонала в последние три года снижается, как снижается и показатель текучести кадров.

Сбербанк стремится создать сотрудникам комфортные условия труда. Все сотрудники охвачены Коллективным договором, 86 % из них работают на условиях полной занятости.

Сбербанк активно работает над увеличением уровня вовлеченности сотрудников, предлагая конкурентоспособный социальный пакет и тщательно изучая потребности сотрудников для дальнейшего совершенствования программ лояльности.

Подбор персонала в Сбербанке осуществляется в двух ключевых сегментах должностей: массовом и немассовом (специалисты и руководители). Сбербанк стремится привлекать талантливых людей, которые смогут внести свой вклад в его развитие. На массовые должности Сбербанк, в основном, привлекает внешних кандидатов. В подборе сотрудников для немассовых должностей приоритет отдается внутренним кандидатам. С внешнего рынка привлекаются редкие и уникальные специалисты.

Пензенское отделение № 8624, как структурное подразделение Сбербанка России является банком, способным выполнять широкий круг разнообразных операций и услуг. Деятельность банка не ограничена по отраслям экономики. Он обслуживает и юридических, и физических лиц.

Руководит отделением Пензенским отделением № 8624 ПАО Сбербанк управляющий Дементьева Марина Юрьевна, ему подчиняются заместители управляющего и начальники отделов: экономического, бухгалтерии, административного, по работе с юридическими лицами, кредитного, автоматизации, юридической, а также начальники службы безопасности, контрольно–ревизионной службы, инкассаторской службы, заведующие операционной частью и заведующие внутренних структурных подразделений. Работники структурных подразделений подчиняются непосредственно руководителям внутренних структурных подразделений.

Анализ персонала проведем на примере офиса Пензенского отделения ПАО

«Сбербанк», расположенного по адресу ул. Суворова, 81.

Управлением человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк» занимается отдел по работе с персоналом.

Основными направлениями работы данного отдела являются следующие:

- планирование персонала;
- подбор и отбор сотрудников;
- адаптация персонала;
- организация труда;
- стимулирование персонала;
- развитие и обучение персонала;
- оценка персонала;
- кадровый учет и делопроизводство.

Одной из ключевых функций в системе управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк» является подбор и отбор персонала. Требования к кандидатам на вакантные позиции в российском банковском секторе высоки, поэтому при реализации данной функции ПАО «Сбербанк» сталкивается с нехваткой высококвалифицированных специалистов. Наряду с требованиями к высшему образованию, опыту работы и профессиональным навыкам востребованы такие компетенции, как коммуникабельность, ориентация на командную работу, целеустремленность, энергичность и активность, инициативность, ответственность, клиентоориентированность, ориентация на результат, инновационность и креативность, стрессоустойчивость. «Сбербанк», как и многие другие банки, ориентируется на привлечение молодых специалистов и сотрудничает с ведущими ВУЗами.

В результате активного привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов важной функцией системы УЧР банков становится адаптация сотрудников. Так, в ПАО «Сбербанк» для каждого нового сотрудника разрабатывается план адаптации, включающий знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, адаптацию на рабочем месте и подведение итогов

адаптации. Такие планы адаптации помогают сотрудникам качественно и быстро включиться в новую работу. Наряду с планами адаптации также разрабатываются и реализуются программы наставничества.

В связи с высоким уровнем требований к персоналу «Сбербанк» вынужден организовывать систематическое обучение сотрудников. В кадровой политике отмечается, что большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала и развитию сотрудников. При этом программы развития персонала направлены на реализацию текущих и стратегических бизнес-целей банка. Таким образом, одной из ключевых функций системы УЧР в «Сбербанке» является обучение и развитие персонала. В ПАО «Сбербанк» действуют корпоративные университеты. В отличие от тренинговых и учебных центров, в корпоративных университетах реализуются не отдельные программы по обучению, а комплексные программы по развитию сотрудников. Корпоративные университеты обеспечивают системную и комплексную подготовку всех целевых групп персонала, их профессиональное развитие и карьерный рост. Практическая направленность всех программ обучения предполагает выполнение индивидуальных и групповых проектов, решение реальных кейсов и актуальных задач, стоящих перед банком. Корпоративные университеты предлагают широкий спектр программ обучения и развития персонала. Так, ПАО «Сбербанк» реализует более 40 обучающих программ.

В связи с тем, что одной из основных стратегических целей управления человеческими ресурсами в банке является удержание и развитие квалифицированных работников, важной функцией в системе УЧР ПАО «Сбербанк» становится и оценка персонала. Проведение оценки персонала дает возможность выявлять как высоко результативных сотрудников, обладающих потенциалом профессионального и карьерного роста, так и работников, которые не справляются со своими обязанностями. В результате руководители банка совместно со службой УЧР принимают обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами: формируют кадровый резерв из сотрудников, обладающих высоким потенциалом; разрабатывают

индивидуальные планы развития; оптимизируют штат сотрудников; индивидуализируют компенсационные и социальные пакеты работников и т.д.

Необходимо также отметить важность управления внутренними коммуникациями, качество и организация которых имеют особое значение для деятельности всего банка. Эффективное управление внутренними коммуникациями обеспечивает постоянное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне; позволяет высшему руководству иметь оперативную информацию о ситуации в структурных подразделениях банка, понимать последствия принимаемых ими решений. Для управления внутренними коммуникациями в ПАО «Сбербанк» используются различные методы: создание внутреннего сайта, доски объявлений, рассылка внутренних сообщений, корпоративные СМИ, проведение собраний и совещаний. Для повышения оперативности и качества работы сотрудников также используют IP-телефонию, информационные системы для обмена мгновенными сообщениями, аудио- и видеоконференц-связь.

ПАО «Сбербанк» использует различные подходы к оценке управления человеческими ресурсами. Выбор подходов напрямую связан с выбором показателей, характеризующих результативность системы УЧР. Среди показателей можно выделить следующие: рентабельность инвестиций в человеческий капитал, удовлетворенность персонала, и т.д. Оценка результативности системы УЧР в ПАО «Сбербанк» проводится с целью:

- улучшения качества реализаций функций УЧР;
- сокращения издержек на управление человеческими ресурсами;
- сравнения показателей результативности системы УЧР с другими организациями;
- анализа соответствия системы УЧР стратегии «Сбербанка» и др.

В работе был проведен анализ обеспеченности человеческими ресурсами исследуемого офиса.

В ходе анализа необходимо показать среднесписочную численность работников, сопоставляя баланс рабочего времени (табл. 2.2). Это позволит

выявить недостаток или избыток рабочей силы, наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов. Как видно из таблицы, численность персонала в сравнении с аналогичным периодом 2015 года уменьшилась на 6 человек из-за сокращения штатных единиц.

Таблица 2.2

Численность персонала отделения ПАО «Сбербанк России»

Категории работников	2015		2016	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %
Консультанты по банковским продуктам	6	5,8	9	9,2
Расчетно-кассовые обслуживающие специалисты	18	17,5	14	14,3
Менеджеры по продажам	41	39,8	39	39,8
Менеджеры Сбербанк-премьер	7	6,8	9	9,2
Управленческий персонал	31	30,1	27	27,6
Итого	103	100	98	100

Большую часть численности составляют менеджеры по продажам, удельный вес которых – 39,8%. В период 2015 - 2016 г. численность менеджеров по продажам уменьшилась, но удельный вес их в общей численности персонала сохранился. Удельный вес управленческого персонала в 2016 г. уменьшился на 2,5%; расчетно-кассовые обслуживающие уменьшились в общей численности на 2,2%; удельный вес менеджеров Сбербанк-премьер увеличился на 2,4%. Это говорит о изменениях в структуре численности персонала.

Снижается коэффициент текучести персонала, что объясняется, в первую очередь, нестабильным кризисным состоянием рынка труда.

Показатели обеспеченности организации работниками ещё не характеризуют степень их использования и не могут являться факторами, влияющими на объём выполненной услуги. Объём выполненной услуги зависит не только от численности работающих, но и от количества затраченного на

производство труда, от его производительности. На последнюю значительное влияние оказывает степень подготовленности сотрудников к выполнению функциональных обязанностей, а также удовлетворенность трудом и рабочим местом.

Таким образом, изучив систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк», можно сделать следующие выводы:

- Основными функциями УЧР в ПАО «Сбербанк» являются подбор и отбор, адаптация и наставничество, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями.

- Сложность финансово-банковской деятельности предъявляет высокие требования к работникам всех уровней должностей и требует постоянного повышения уровня их профессиональной компетентности.

- В связи с дефицитом квалифицированных сотрудников Сбербанк активно привлекает молодых специалистов.

- Банковская деятельность требует высокого уровня вовлеченности персонала в ежедневную деятельность банка и общение с клиентами. Система управления человеческими ресурсами должна реализовывать мероприятия, формирующие у сотрудников высокую мотивацию и удовлетворенность работой. Важную роль в этом играют формирование грамотной системы стимулирования персонала, а также связь вознаграждения сотрудников с результатами их труда.

- В банке проводится регулярная оценка персонала, результаты которой позволяют оптимизировать штат сотрудников, выявлять высоко результативных работников, разрабатывать индивидуальные планы их развития и программы стимулирования.

- Использование современных информационных форм коммуникации позволяет банку оптимизировать время сотрудников на выполнение повседневных задач и осуществлять вертикальные коммуникации между руководством и подразделениями банка.

## **2.2. Анализ системы управления повышением квалификации персонала**

Изучение локальных актов ПАО Сбербанк, а также отчета о деятельности Корпоративного университета Сбербанка позволило сделать следующие выводы.

В ПАО Сбербанк действует корпоративная система обучения, цель которой – обеспечить системное развитие сотрудников по ключевым компетенциям, сформировать навыки, необходимые для повышения эффективности на текущей позиции, создать ресурс знаний для кадрового резерва в будущем.

Можно отметить, что доля обученных в период с 2014 по 2016 г. существенно увеличилась – более чем в два раза, а средняя продолжительность обучения сократилась. Основными проблемами в области совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров в Сбербанке России являются:

- незавершенность формирования единого корпоративного кадрового пространства на территории присутствия банка;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала в связи с реорганизацией Сбербанка России;
- недостаточная ориентированность персонала на стратегические цели банка.

В Сбербанке действует корпоративная системная модель обучения. Основная цель – обеспечить системное, эффективное развитие сотрудников по ключевым компетенциям, сформировать необходимые знания и навыки, необходимые сотрудникам для повышения эффективности, создать ресурс знаний и навыков для кадрового резерва в будущем, а также самообучающуюся среду.

Система обучения, построенная в Сбербанке, отвечает потребностям бизнеса и влияет на достижение ее стратегических целей.

Подготовку и повышение квалификации персонала обеспечивает Корпоративный университет Сбербанка, который был признан лучшим в рейтинге Лидеров корпоративного образования по версии журнала РБК. За 2016 год более 25 тыс. руководителей обучились в университете. Более 200



руководителей преподавали на программах Корпоративного университета в рамках системы «Лидеры учат лидеров». В 2015 году разработана новая модель общебанковских профессиональных компетенций.

В Сбербанке уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп персонала. С этой целью Сбербанк проводит уникальные комплексные обучающие программы в различных современных форматах, которые разрабатываются на основе трендов и требований бизнеса и учитывают корпоративные компетенции Сбербанка, а также обеспечивает условия для самостоятельного развития в процессе работы.

Обучение и развитие специалистов и руководителей синхронизировано. Для руководителей действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. Специалисты Сбербанка имеют возможность проходить обучение и развиваться как в учебных центрах, так и дистанционно в автоматизированной системе Сбербанка и на рабочих местах.

Большинство программ обучения для руководителей и специалистов связано с получением специализированных профессиональных знаний и навыков, а также с развитием корпоративных компетенций, нацеленных на решение проблем и управление результатом, развитие команд и управление собой, клиентоцентричность и инновационность.

При реализации образовательных программ в Корпоративном университете используются следующие формы обучения:

- очная (аудиторные занятия при непосредственном взаимодействии слушателя с преподавателем);
- дистанционная (удаленное взаимодействие преподавателя со слушателями с использованием систем дистанционного обучения);
- электронная (самостоятельное изучение электронных учебных материалов на портале «Виртуальной школы Корпоративного университета Сбербанка»);
- смешанная (сочетание очного, электронного, дистанционного обучения и самостоятельной работы).

Помимо изучения документов, отражающих систему подготовки и повышения квалификации персонала, в выпускной квалификационной работе было проведено анкетирование сотрудников одного из офисов Пензенского отделения.

Изучение данных анкеты, показало, что ответы руководителей и специалистов ПАО Сбербанк в некоторых вопросах кардинально расходятся. Поэтому дальнейшее исследование проблемы корпоративного обучения будет основываться на сравнении данных групп персонала.

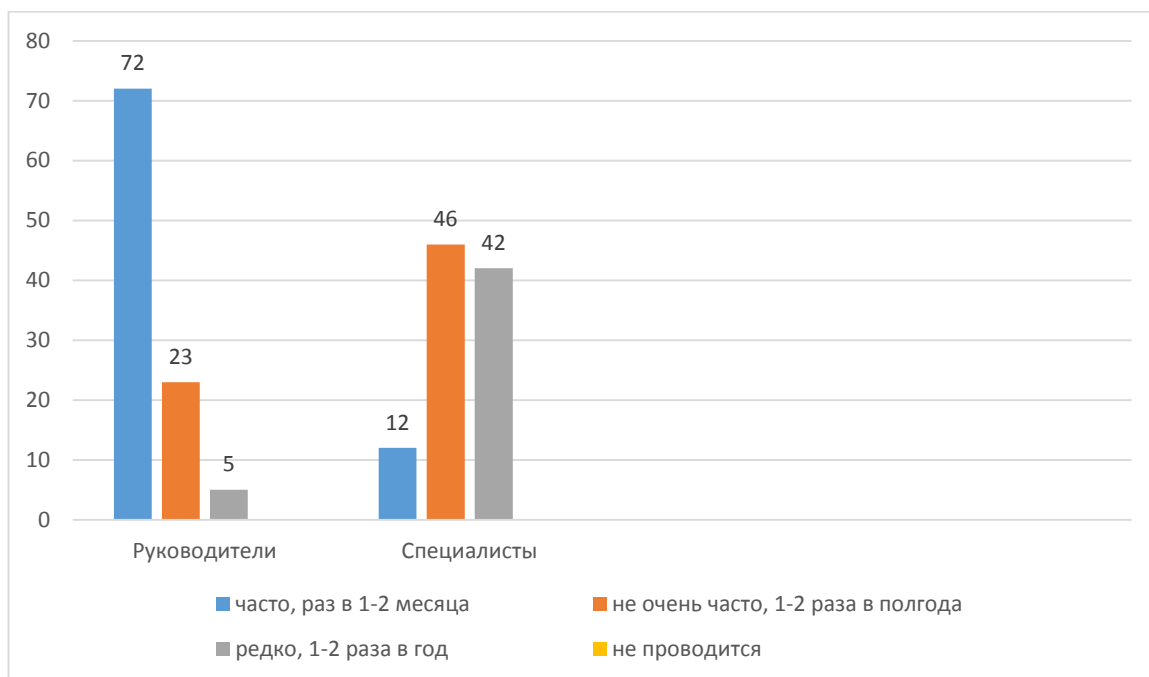


Рис. 2.1. Частота проведения обучения в компании.

Для руководителей обучение проводится часто (72% респондентов), но так считают не все, 28% считают, что недостаточно часто.

Для группы специалистов обучение проводится не очень часто (46% респондентов), 42% утверждают, что частота проведения всего 1-2 раза в год. Но все-таки для некоторой части специалистов обучение частый процесс (12% респондентов).

Из этого анализа, следует вывод, руководители обучаются чаще, чем специалисты, что может негативно отразиться на качестве работы специалистов.

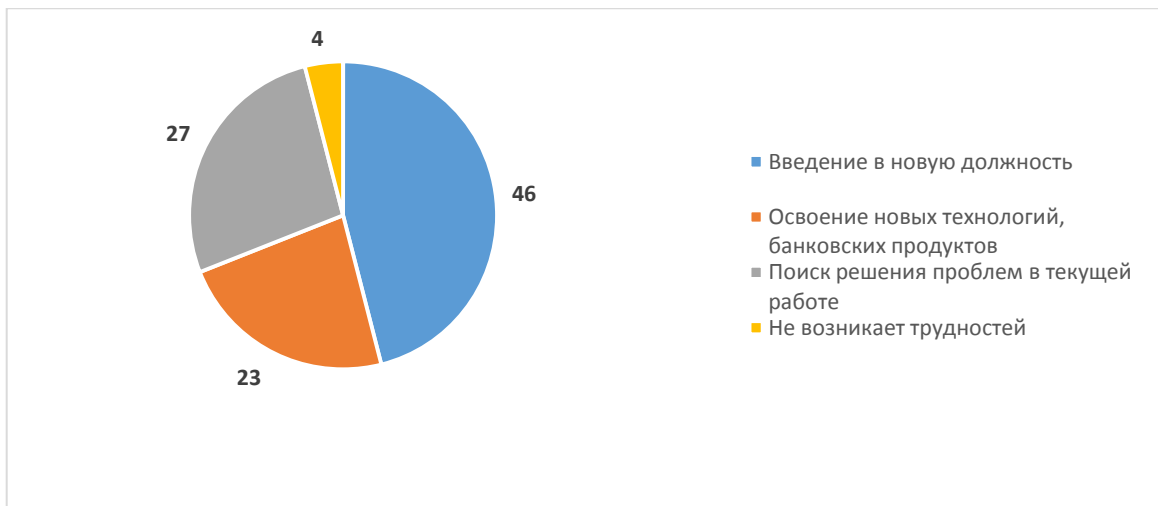


Рис. 2.2. Этапы работы, на которых возникают трудности в обучении

Чаще всего сотрудники Сбербанка испытывают трудности в обучении на этапе введения в новую должность (46%), несколько реже в поиске решения проблем в текущей работе и в освоении новых банковских продуктов и технологий – в 27% и 23% соответственно.

Сложности, возникающие в обучении, в последующем могут повлиять не только на результат обучения, но и на работу с клиентами.

Метод обучения персонала – ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными задачами, уровнями познавательной активности, учебными действиями и ожидаемыми результатами <sup>16</sup>.

Методы классифицируются <sup>17</sup>:

1. Пассивные (семинары, лекции) и активные (тренинги, деловые игры, программированное обучение)
2. Индивидуальные и групповые
3. С отрывом от производства и без отрыва (на рабочем месте)

В данном разделе представлен анализ ответов респондентов, благодаря которому было выяснено по каким методам сотрудникам более удобно обучаться.

<sup>16</sup>Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2012. – 536 с.

<sup>17</sup>Опарина Н.Н. Инструменты развития : новые возможности. //Справочник по управлению персонала .- 2012.- №2.

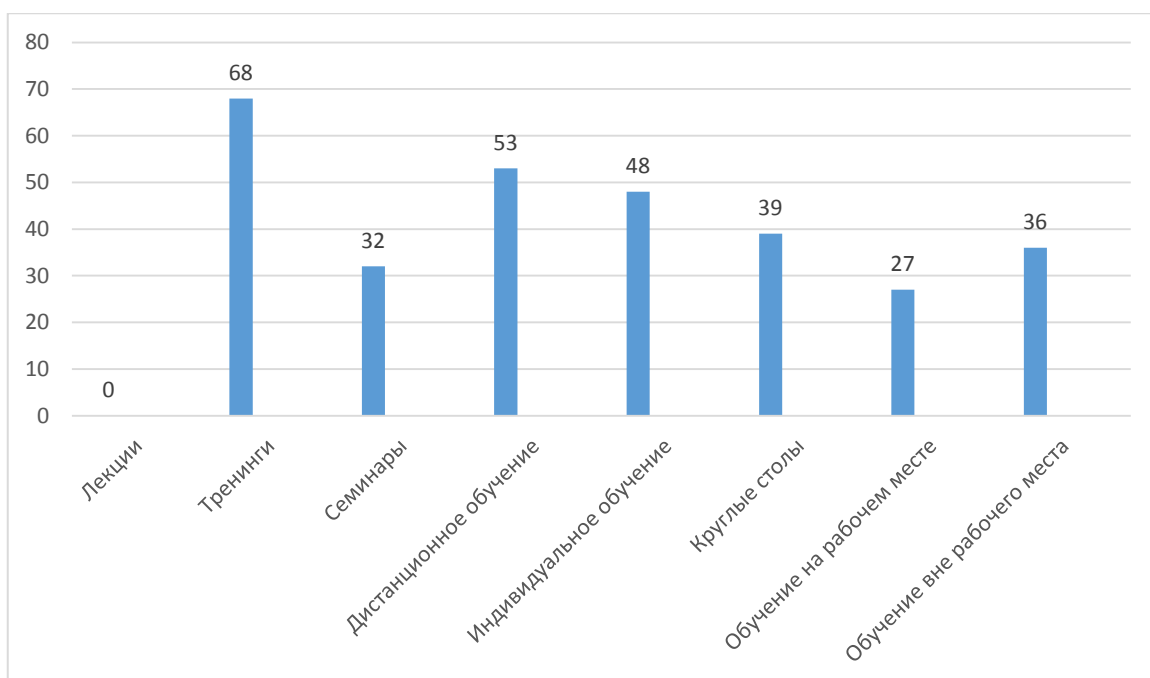


Рис. 2.3. Формы обучения, использующиеся для сотрудников офиса Сбербанка.

В Сбербанке практикуют использование как активных, так и пассивных методов, примерно в одинаковых пропорциях.

Формы обучения, использующиеся в компании для обучения работников: тренинги (68%), дистанционное обучение (53%), индивидуальное обучение (48%), круглые столы (39%), семинары (32%), обучение за пределами рабочего места (36%). Неоправданно редко используется в Сбербанке обучение на рабочем месте.

Направления обучения, которые интересны работникам офиса Сбербанка: переговоры (62%), технологии продаж (73%), управление временем (28%), конфликтология (28%), командообразование (32%).

Изучение технологии продаж, как направление обучения, интересно обеим группам, так как Сбербанк специализируется на продаже банковских услуг и продуктов. Самым непопулярными направлениями являются лидерство, навыки руководителя и управление стрессом, хотя в процессе работы вероятность стрессовых ситуаций велика.

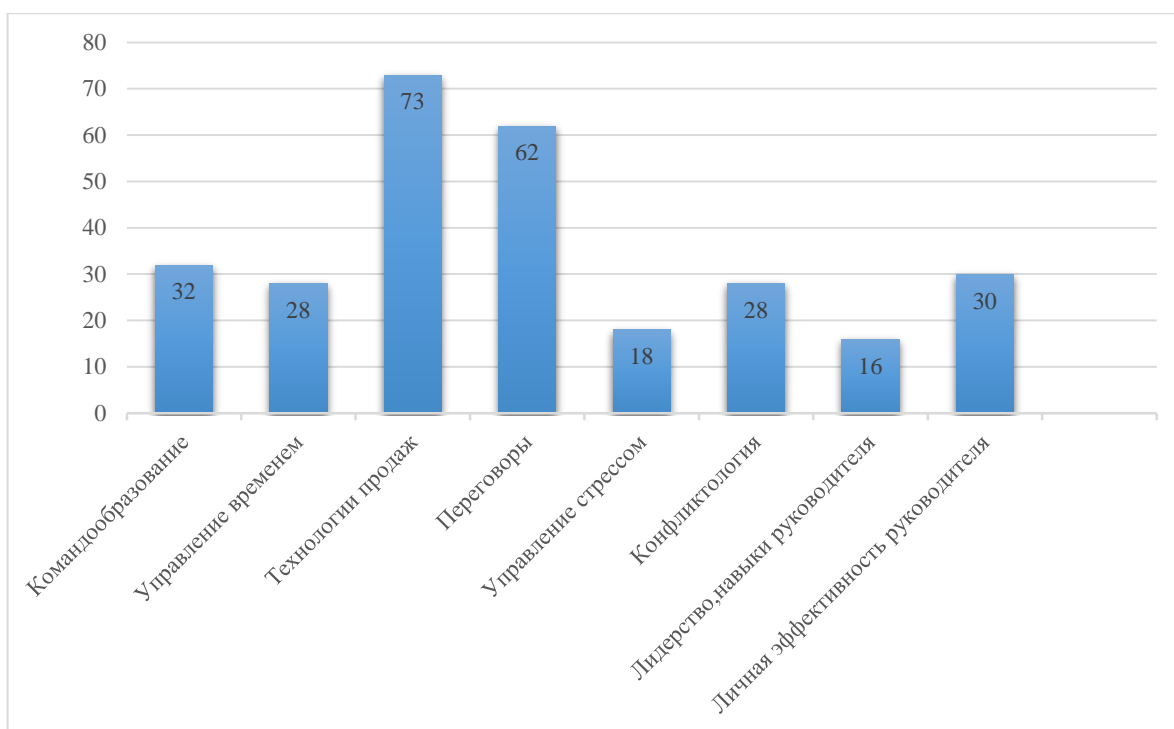


Рис. 2.4. Более интересные направления обучения

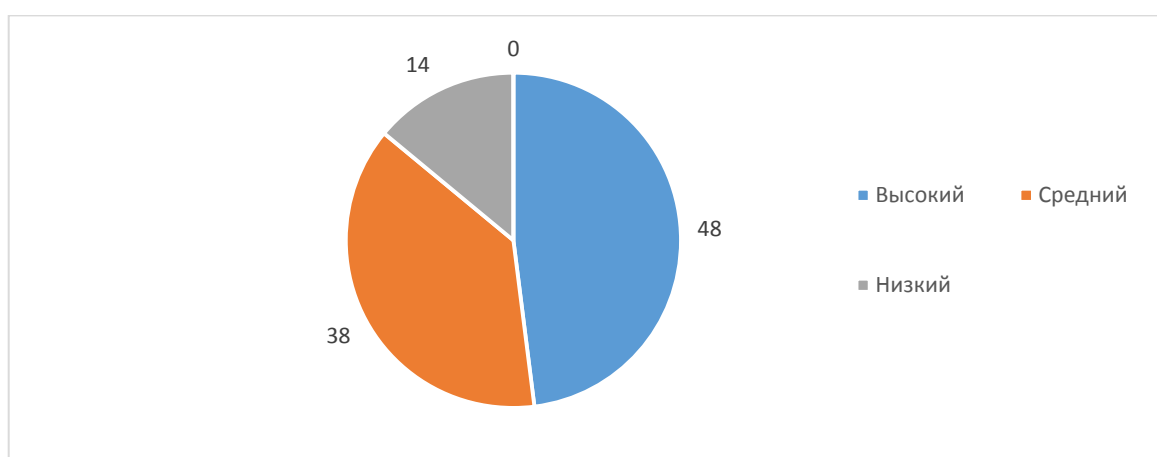


Рис. 2.5. Уровень, на котором проводится обучение

48% опрошенных работников считают, что обучение проводится на высоком уровне, 38% респондентов оценили уровень подготовки специалистов, как средний.

Уровень подготовки управленческого персонала, работающего в офисе, выше, чем специалистов. Качество проведения обучения напрямую влияет на уровень знаний персонала, которые они получают в процессе обучения, и работу с клиентами.

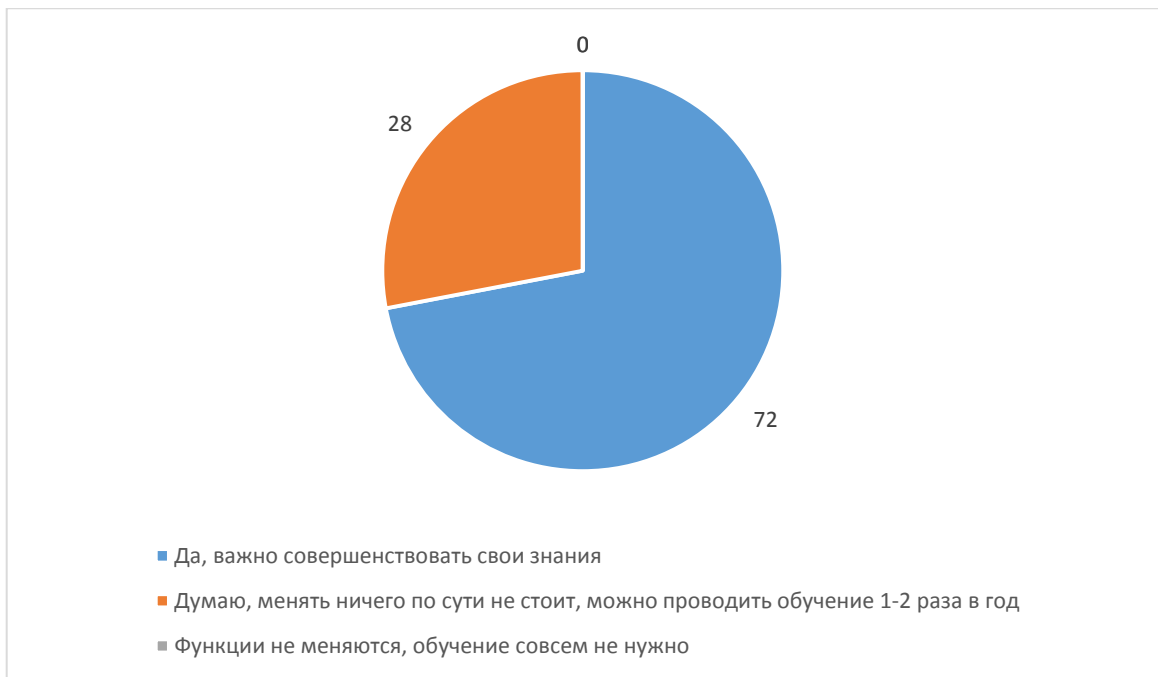


Рис. 2.6. Необходимость обучения для компании.

Работники Сбербанка имеют большую потребность в обучении (72%), а 28% считают, что обучение достаточно проводить 1-2 раза в год.

Персонал банка считает, что процесс обучения – это неотъемлемая часть работы в организации. Благодаря этому сотрудники могут развиваться и совершенствовать свои знания.



Рис. 2.7. Изменения, которые ожидаются после обучения

Изменения, которые ожидают офисный персонал после обучения: 29% рассчитывают вспомнить старое, повысить уровень знаний, 24% хотят лучше узнать свою профессию и 37% повысить квалификацию.

Таким образом, оценив эффективность корпоративного обучения

сотрудников компании, выяснилось, что отношение персонала Сбербанка к процессу подготовки положительное. В отличие от специалистов, управленческий персонал заметил, что обучение идет им на пользу, поэтому они считают, что подготовка сотрудников необходима. Большинство сотрудников считают, что обучение следует проводить. Респонденты ожидают при прохождении обучения повысить свою квалификацию, получить новые знания и научиться общаться с клиентами.

Таким образом, анкетирование сотрудников офиса Сбербанка в Пензе позволило выявить ряд проблем в подготовке и повышении квалификации персонала.

Наибольшие трудности испытывают новые сотрудники на этапе вступления в должность: значительный объем информации о банковских продуктах, принципы работы банка, образцы документации, правила общения с клиентами.

Неоправданно в офисе Сбербанка отказываются от обучения на рабочем месте.

### **2.3. Оценка эффективности системы продвижения персонала**

Согласно отчетам Сбербанка, в банке продвигается культура наставничества и менторинга. Руководители проходят обучение инструментам развития сотрудников, продолжается системное внедрение наставничества. Отдельное внимание уделяется преемственности руководителей. На текущий момент 80% руководителей имеют преемников. При замещении позиций отдается приоритет внутренним сотрудникам. По результатам всех продвижений 2016 года 81% позиций закрыты внутренними кандидатами. При этом руководители перемещаются кросс-функционально и кросс-территориально, что позволяет возвращать в организации руководителей, готовых занимать управленческие позиции. Для популяризации кросс-территориальных и кросс-функциональных перемещений разработаны и согласованы Правила ротаций, которые помогают сотрудникам планировать карьеру, определять цели своего развития и

продвижения. Также согласованы Правила поддержки сотрудников при кросс-территориальных переездах.

Для построения карьеры сотрудников в Сбербанке продвигается культура саморазвития и ответственности за свою карьеру. Для поддержки сотрудников в построении карьеры проводятся обучающие семинары по формированию планов развития, определению карьерных целей. Для рассмотрения возможностей продвижения на внутреннем портале каждый сотрудник может видеть актуальные вакансии Сбербанка, настроить систему уведомлений на интересующие вакансии.

Оценка результативности в отношении сотрудников проводится каждый квартал, в декабре подводятся итоги работы за год. По итогам оценки дается обратная связь. В 2015 году в дополнение к оценке результативности внедрена также оценка соответствия ценностям Банка. В 2015 году 100% сотрудников прошли оценку результативности. Применительно к руководителям Банка используется инструмент оценки – кадровые комиссии, на которых коллективно рассматривают потенциал и успешность руководителя. По итогам вырабатывается план действий для каждого сотрудника, определяется список сотрудников, рекомендуемых к участию в кадровом резерве на ключевые должности Банка, согласуется список преемников. В 2015 году кадровые комиссии прошли 20 тыс. руководителей – 63% их общего числа. В 2016 году будут охвачены 100% управленцев. По результатам оценки сотрудники формируют индивидуальный план развития или план улучшений, если сотрудник признан неэффективным. В 2015 году охват такими планами увеличился в 15 раз по сравнению с 2014 годом. В Банке имеется кадровый резерв на ключевые должности. Для остальных должностей реализуется политика преемственности. Кадровый резерв состоит из результативных руководителей, обладающих высоким потенциалом, готовых занять ключевые должности в системе Сбербанка в течение ближайших двух лет. По итогам работы за год сотрудник получает обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных, внутренних клиентов в формате 360 градусов. В 2015 году полноценно внедрена система наставничества по всему Сбербанку, которая позволяет сотруднику развиваться на опыте других. За год инструментам



наставничества обучено 12тыс. руководителей и большинство из них успешно применяют инструменты наставничества на практике.

Результаты, полученные в анкетировании, позволят определить, как «Сбербанк» достигает этой цели и насколько качественно выполняются задачи.

В организации одним из факторов развития карьеры персонала является статусность и престиж должности. Большинство сотрудников компании стремятся достичь высокого статуса, а также иметь престиж и представительность.

Карьера работников зависит также и от условий, в которых работники осуществляют вертикальные и горизонтальные профессиональные продвижения.

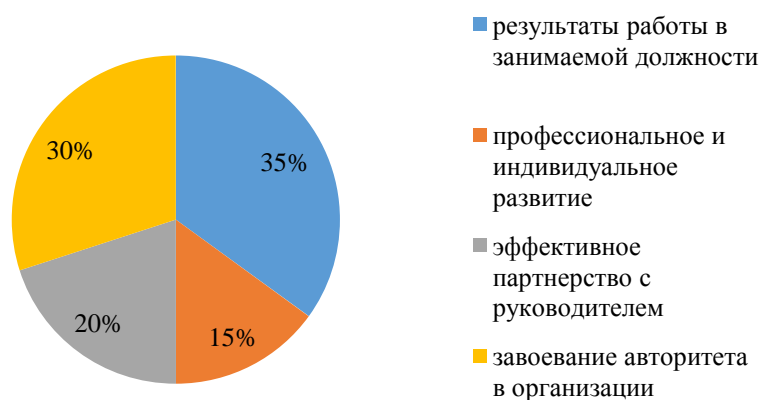


Рис.2.8. Условия развития карьеры персонала

В результате исследования была выявлена особенность условий развития карьеры: примерно по 30 % опрошенных важными условиями отметили результаты работы в должности и завоевание авторитета в организации. Немного меньше респондентов считают для себя важным эффективное партнерство с руководителем, что составило 20 %, и профессиональное и индивидуальное развитие (15 %).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для работников «Сбербанка» важными условиями являются не профессиональное развитие, а результаты работы и должностной авторитет.

Роль руководства является неотъемлемой частью в карьерном росте сотрудников. В какой-то мере руководитель, а точнее его должность, мотивирует сотрудников к карьерному росту, и они начинают активнее проявлять себя с

профессиональной стороны.

В ходе исследования были сделаны следующие выводы об участии руководства в карьерном росте сотрудников: 100 % респондентов ответили, что руководство принимает активное участие в их карьере, что, в свою очередь, говорит о заинтересованности руководства развитием карьеры персонала.

Заинтересованность руководства карьерой сотрудников еще не значит, что карьерный рост сотрудников будет обеспечен в полной мере. Еще одним важным фактором в развитии деловой карьеры является заинтересованность самих сотрудников.

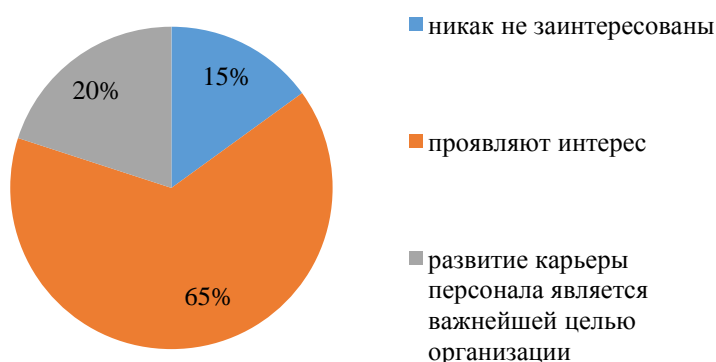


Рис.2.9. Заинтересованность сотрудников своей карьерой

Результаты анкетирования показали, что преобладающая часть сотрудников, которая составила 65 %, проявляют интерес к развитию своей карьеры. Также среди опрошенных нашлись и такие, которые не заинтересованы в своей карьере (15 %) или считают развитие карьеры персонала важнейшей целью организации (20 %), то есть руководство должно задумываться о карьере своего персонала, а не персонал проявлять интерес.

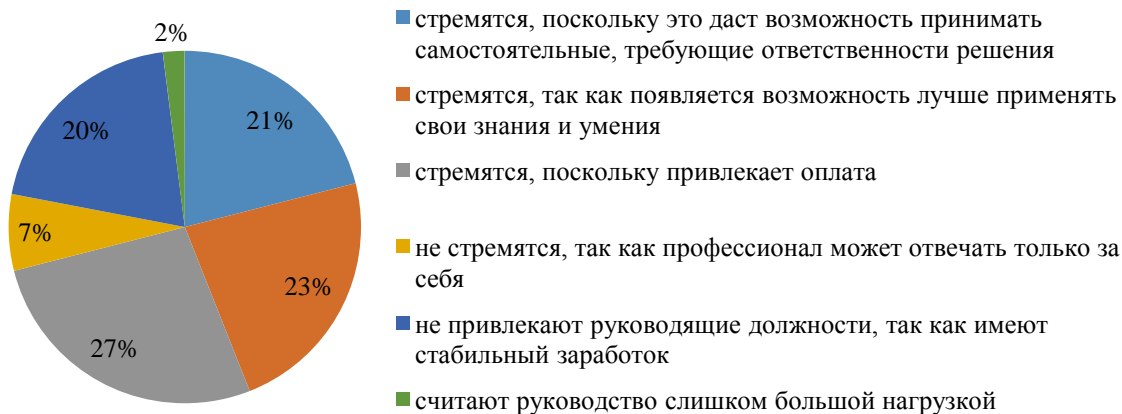


Рис.2.10. Стремление сотрудников к карьерному росту

Данные исследования показывают, что 71 % опрошенных сотрудников стремятся к карьерному росту, в их числе 21 % считают карьерный рост привлекательным благодаря возможности принятия решений, 23 % - из-за возможности применения профессиональных знаний и умений, 27 % респондентов привлекает оплата за выполняемую работу. В числе опрошенных есть респонденты, которых не привлекают руководящие должности и они не стремятся к продвижению по должностям, так как это слишком большая нагрузка и ответственность.

Показателем эффективности системы управления карьерой персонала в любой организации является количество успешных карьерных продвижений.

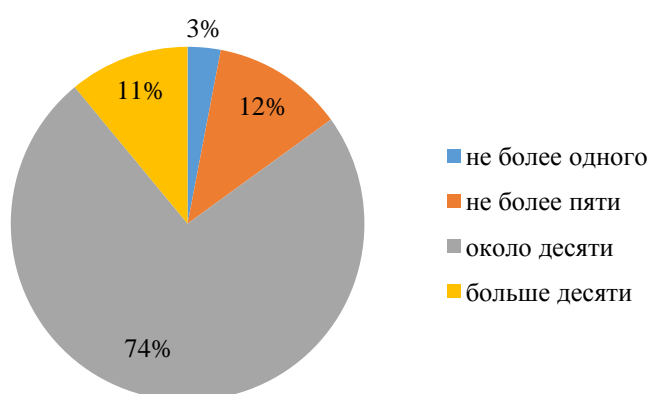


Рис.2.11. Количество примеров эффективного карьерного продвижения

Так, по результатам исследования, в ПАО «Сбербанк России», по мнению сотрудников, карьерный рост обеспечили в среднем десять сотрудников (74 %),

что показывает средний уровень эффективности системы управления карьерой персонала. Некоторая часть сотрудников считает, что в компании больше десяти сотрудников имеют успешную карьеру. Такое разнообразие ответов может быть охарактеризовано разным пониманием сотрудниками эффективности карьерного роста.

Важным в процессе развития деловой карьеры является то, с какой целью сотрудники хотят осуществить карьерный рост.



Рис.2.12. Цели персонала, связанные с карьерой

В ходе анкетирования определились основные цели в развитии карьеры, которые ставят перед собой сотрудники «Сбербанка». Приблизительно половина опрошенных стремятся достичь карьерного роста с целью получения высокой заработной платы. Другая половина респондентов разделила между собой такие цели, как высокий статус и престиж (14 %), власть (12 %), а также реализация управленческих качеств (23 %).

Быстрота продвижения сотрудника по карьерной лестнице зависит от его опыта работы. Ведь чем больше человек находится на своей должности, тем больше у него знаний и умений в этой сфере. Работникам «Сбербанка» задавался вопрос такого характера. Результаты представлены на рисунке 2.10.

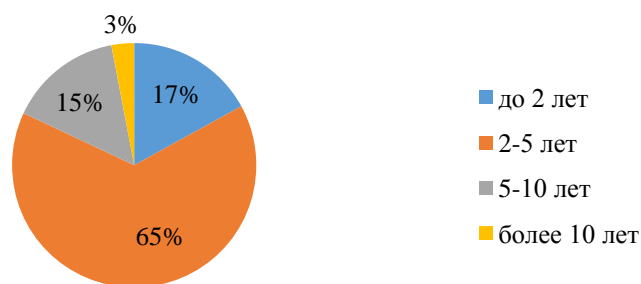


Рис.2.13. Опыт работы на данной должности

Из рисунка видно, что больше половины сотрудников задерживаются на одной должности от 2 до 5 лет. При условии того, что оптимальным временем нахождения на одной должности является около 2 лет, а количество таких ответов составило 17 %, можно сделать вывод о том, что работники продвигаются по карьерной лестнице медленно и необходимо разрабатывать программу развития карьеры персонала или усовершенствовать уже действующий в «Сбербанке» корпоративный университет.

«Сбербанк» заинтересован карьерой своих сотрудников, поэтому удовлетворенность персонала развитием своей карьеры является одним из принципов компании.

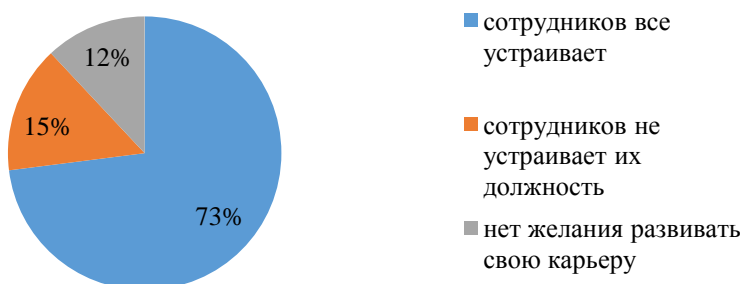


Рис.2.14. Отношение сотрудников к своей карьере

В ходе исследования было определено, устраивает ли сотрудников должностное положение и карьерный рост. 73 % сотрудников довольны своей карьерой, что говорит о том, что сотрудников либо устраивает своя должность и они не имеют карьерного роста, либо сотрудников не устраивает карьера.

Создание определенных условий для развития карьеры персонала является основным методом развития деловой карьеры.

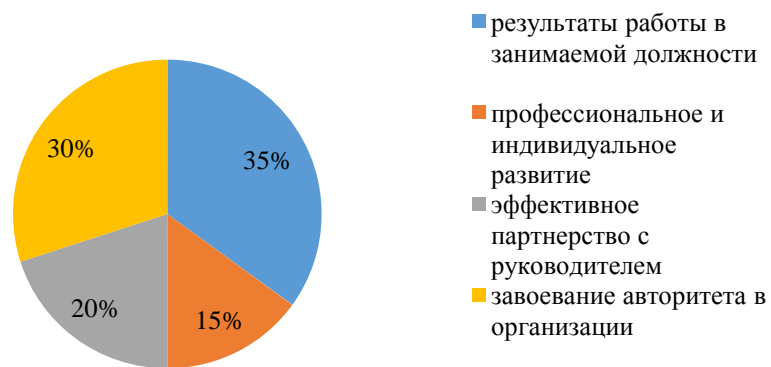


Рис.2.15. Условия развития карьеры персонала

На рисунке 2.15 видно, что примерно одинаковое процентное соотношение работников считают, что добиться успехов в организации можно благодаря результатам работы в занимаемой должности и завоевание авторитета в организации среди сотрудников. Это значит, что персонал мало интересуется своим профессиональным развитием и партнерством с руководителем.

Следующим методом управления карьерой персонала является мониторинг показателей эффективности. Среди них повышение производительности труда, снижение текучести персонала, а также соотношение сотрудников в разных должностях и работа над новыми проектами по развитию карьеры персонала.

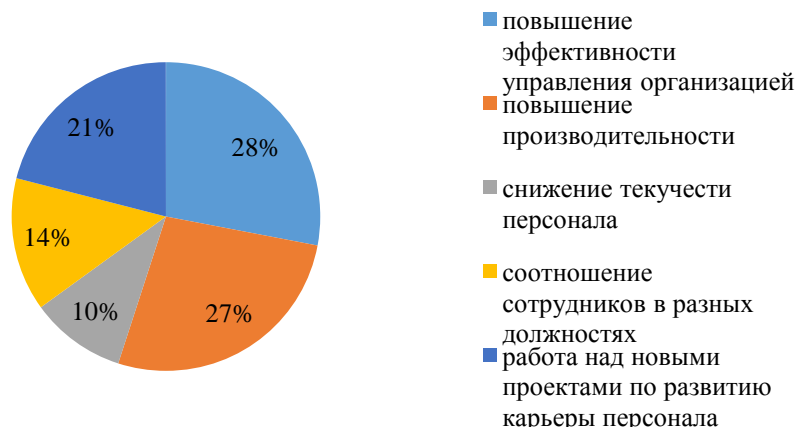


Рис.2.16. Показатели эффективности карьерного развития

В ходе исследования было определено, что в «Сбербанке» используются в основном такие показатели эффективности, как развитие управления организацией, повышение производительности и работа над новыми проектами по развитию карьеры персонала. Следовательно, политика изучаемой организации по развитию карьеры персонала, прежде всего, направлена на улучшение качества

работы как персонала, так и «Сбербанка» в целом.



Рис.2.17. Формы осуществления карьерных перемещений в организации

В результате анкетирования было выяснено, что в ПАО «Сбербанк России» распространены все формы карьерных перемещений. Чаще используется планирование персональных назначений на должность, таким образом, в «Сбербанке» руководство предпочитает планировать назначения на должность сотрудников, заранее проводить определенные формальности.

Ранее рассмотренные вопросы показали, что «Сбербанк» учитывает мнение своих сотрудников, а именно, что они думают насчет собственной карьеры. Одним из вопросов анкеты являются советы сотрудников по повышению эффективности управления карьерой персонала.



Рис.2.18. Рекомендации сотрудников по эффективному развитию деловой карьеры персонала

Из рисунка 2.18 следует, что ответы сотрудников разделились практически на равные части. Часть сотрудников считает верным такой метод, как увеличение

количества курсов повышения квалификации, часть – реализацию проектов, часть – усовершенствование программы управления деловой карьерой, и часть – правильное и эффективное распределение должностей между сотрудниками.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления персоналом в ПАО Сбербанк находится не на высшем уровне, что требует постоянного развития. Некоторые из опрошенных сотрудников не желают продвигаться по карьерной лестнице. В зависимости от того, что «Сбербанк» – развитая компания, преобладающая часть сотрудников имеют высшее образование, следовательно, и больше возможностей для карьерного роста. Также по результатам анкетирования напрашивается вывод об удовлетворенности сотрудников своим должностным положением, так как некоторые из них полностью удовлетворены тем, как происходит их карьерный рост и продвижение по служебной лестнице.

Также были определены рекомендации сотрудников, работающих в «Сбербанке» по использованию методов развития карьеры персонала, среди которых были выделены усовершенствование программы управления карьерой персонала, увеличение квалификационных курсов, правильное распределение сотрудников по должностям и разработка сотрудниками проектов по развитию компании.



### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ И ПРОДВИЖЕНИЕМ КАДРОВ В ПАО СБЕРБАНК**

#### **3.1. Пути развития системы обучения персонала**

В 2016 году в ПАО «Сбербанк» разработана новая модель компетенций, которая основана на навыках XXI века и учитывает стратегические направления развития Сбербанка. Модель позволит сообщить новые ожидания от сотрудников, определить направления развития сотрудников для соответствия новым вызовам. Модель содержит шесть компетенций:

- Клиентоцентричность – глубокое понимание потребностей клиентов и построение доверительных, долгосрочных отношений; проактивное формирование рыночных трендов и потребностей клиентов.

- Решение проблем и системность мышления – способность решать проблемы, мыслить системно и критически, иметь когнитивную гибкость.

- Управление результатом и ответственность – способность достигать результата, основываясь на дизайн-мышлении; создавать прототип и совершенствовать его до конкурентоспособного продукта или услуги.

- Инновационность и digital skills – умение идти на обдуманные риски, участвовать в развитии трендов и технологий, быть любознательным, поощрять разнообразные модели мышления, стремиться к постоянным улучшениям.

- Развитие командного духа и сотрудничество – умение взаимодействовать с коллегами и строить команды, вести открытый диалог, поддерживать наставничество и кросс-командное взаимодействие, быть приверженным принципам Agile и «бирюзовых» организаций.

- Управление собой – способность к рефлексии, эмпатия, навыки коммуникации, управления энергией, умение разрешать конфликты.

Внедрение новой модели компетенций является одним из приоритетов Сбербанка в 2017 году и затронет не только обучение и развитие, но и процессы подбора, оценки и другие элементы HR-цикла.

Образовательные программы Корпоративного университета Сбербанка решают следующие задачи:

- развитие корпоративных компетенций;
- развитие профессиональных компетенций;
- обеспечение соответствия профилю должности;
- исполнение индивидуальных планов развития (ИПР);
- формирование кадрового резерва (по уровням менеджмента);
- рост бизнес-показателей;
- распространение корпоративной культуры.

Целью организации профессионального обучения кадров Сбербанка должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых сотрудников, переподготовки и обучения сотрудников вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации труда, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением. Построение системы обучения и управление ею – процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать ее значение в успешном функционировании компании.

Цель системы обучения – организация необходимой специальной подготовки сотрудников, соответствующей профессиональным квалификационным стандартам, способствующей предоставлению клиентам высокого уровня обслуживания. Основной задачей является предоставление сотрудникам разных уровней квалификации возможности приобретения знаний, навыков и умений, необходимых для профессионального исполнения работы в рамках отделения банка.

Данная система отличается от традиционных систем обучения, внедренных в Сбербанке. Прежде всего тем, что процесс обучения персонала происходит

непосредственно на рабочем месте, в рамках дополнительного офиса.

Обучение в рамках данной системы предполагает усвоение кандидатами системы знаний через соответствующие виды учебной деятельности, такие как чтение, осмысление, обсуждение, наблюдение, решение проблемных ситуаций, моделирование, деловые игры и тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа. Данная система предполагает обучение кандидатов согласно трем уровням профессиональных квалификационных стандартов.

В соответствии с тремя уровнями профессиональной квалификации предлагаются программы трех курсов профессионального обучения, общими принципами которых являются:

- максимальная заинтересованность банка в подготовке кадров и сохранении трудовых отношений с сотрудниками независимо от уровня или наличия у них специального образования;
- обеспечение всем сотрудникам банка равных возможностей в получении доступа к обучению и приобретению определенного уровня квалификации;
- вовлечение в процесс обучения всего персонала;
- применение системы наставничества, направленной на поддержку кандидата в процессе обучения.

Программа построена на поэтапном обучении кандидатов:

1-й этап – курс «Введение в должность» (для кандидатов каждого уровня квалификации).

2-й этап – базовое обучение:

- индивидуальная программа по обучению кандидатов под руководством методистов (из числа работников отделов);
- групповые тренинги и теоретические занятия (занятия проводят мультипликаторы из центрального офиса Пензы);
- практическое обучение кандидатов на рабочем месте.

3-й этап – оценка теоретических знаний и практической деятельности.

Рассмотрим содержание обучения подробнее. Курс «Введение в должность» создан на основе перечня информации, необходимой каждому сотруднику для

осуществления непосредственной деятельности на рабочем месте (все регламенты и положения банка выдаются для самоподготовки работнику). Целью курса «Введение в должность» является формирование способности сотрудников к эффективной деятельности в рамках банка и решение кадровой проблемы, а также предоставление новым членам коллектива возможности осознать свою роль и адаптироваться к работе в компании.

Задачей данного курса является оптимальная организация процесса введения в должность с целью формирования мотивации сотрудников к осуществлению трудовой деятельности в Сбербанке России. Для этого необходимо:

- 1) проинформировать сотрудника о структуре и принципах работы банка;
- 2) предоставить новому сотруднику банка практические рекомендации по работе с клиентами.

Индивидуальная программа по введению в должность предусматривает предоставление новому сотруднику пакета печатной информации, в который входят:

- схемы структур Управления Сбербанка России и подразделений данной компании;
- информация об организации: наименование, юридический адрес и контактные телефоны ОСБ; цели и принципы деятельности; должность вновь принятого на работу сотрудника, рабочее место, фамилия и должность непосредственного руководителя нового сотрудника; специфика системы оплаты труда и условия премирования; льготы; ежегодные и прочие отпуска и т. д.;
- должностные обязанности сотрудника;
- режим работы компании (или ее подразделения);
- образцы документации.

Вместе с информационным пакетом сотруднику выдаются наборы профессиональных квалификационных стандартов. В течение первых недель работы нового сотрудника оценка его деятельности должна быть направлена прежде всего на выявление тех трудностей, с которыми ему пришлось

столкнуться в процессе адаптации к работе в новой организации. Важно, чтобы новый сотрудник имел возможность высказать свое мнение о деятельности организации, о том, как им воспринимаются существующие правила. Информация о прохождении курса «Введение в должность» фиксируется сотрудниками, ответственными за обучение. Кандидат, получивший основные знания по обслуживанию клиентов, а также о персональной роли в рамках банка, приобретает возможность продолжить курс обучения, поднявшись на следующую ступень.

В роли наставника выступает сотрудник кредитной организации, имеющий соответствующий уровень профессиональной квалификации. Наставник призван обучить кандидата применять полученные теоретические знания в практической деятельности, а также научить его общим и специфическим приемам, необходимым в процессе работы. В обучение кандидата на рабочем месте вовлекаются и другие члены данного отдела офиса Сбербанка или его подразделений, которые оказывают своему коллеге эффективную помощь и поддержку в приобретении мастерства. Процесс обучения и оценки деятельности на рабочем месте тщательно планируется наставником совместно с кандидатом. При их взаимодействии происходит обсуждение прогресса в области практической деятельности и комплектуется портфель документов, свидетельствующий о компетентности кандидата и соответствии его тому или иному уровню профессиональной квалификации. Система присвоения кандидату степени профессиональной квалификации основана на достижении им определенного уровня знаний, навыков и умений в соответствии со стандартами профессиональной квалификации.

Для проверки качества усвоения теоретического материала, а также качества выполнения задач, ежедневно предлагаемых кандидату в процессе трудовой деятельности, вводится система оценки.

Оценка теоретических знаний производится специалистами, отвечающими за теоретическое обучение. Она осуществляется следующим образом:

- 1) оцениваются ответы на вопросы и выполнение упражнений;

2) заполняются специальные опросники, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

Оценка деятельности кандидата на рабочем месте производится наставниками в соответствии со специальной инструкцией. Для наставников следует разработать формы наблюдения за деятельностью кандидатов на рабочем месте, пояснения к заполнению которых также даны в инструкциях Сбербанка России.

Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов могут являться:

- результаты проделанной работы, которые оцениваются наставником в процессе прямого наблюдения за деятельностью кандидата на рабочем месте;
- свидетельства окружающих, наблюдавших за работой кандидата, а также его подопечных;
- действия кандидата в рамках смоделированных ситуаций;
- умение анализировать различные практические ситуации;
- устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Таким образом, обучение на рабочем месте позволяет осуществлять непрерывную подготовку персонала любого уровня квалификации без отрыва от работы, снижает издержки на обучение. Кроме того, не все сотрудники могут быть направлены на повышение квалификации в Корпоративный университет Сбербанка.

### **3.2. Рекомендации по развитию системы управления деловой карьерой персонала**

В результате проведенного исследования в ПАО Сбербанк было определено, что не все сотрудники компании удовлетворены своей карьерой, хотя

некоторые из них не хотят продвижений по карьерной лестнице. На основе чего были разработаны рекомендации по совершенствованию и развитию системы управления карьерой персонала в ПАО «Сбербанк».

На каждом этапе карьеры присутствуют свои, характерные для этой ступени, мотивы<sup>29</sup>:

1. В начале трудовой деятельности преобладает мотивация к обучению.
2. На этапе становления у сотрудника актуальна мотивация к развитию.
3. На третьем этапе (продвижение) преобладающей становится мотивация вознаграждения, а также мотивация роста, построения карьеры.
4. Формирование у сотрудника мотивации переподготовки, переквалификации (этап сохранения).



Рис.3.1. Типы мотивации, присущие карьерному продвижению

Для того чтобы система управления карьерой сотрудников функционировала эффективнее, разработаны следующие рекомендации по повышению уровня мотивации работников к повышению своей карьеры:

1. Проведение тестов и опросов для контроля мотивации сотрудников к карьерному росту.
2. Награждение сотрудников, которые своими усилиями достигли карьерного повышения (выдача сотрудникам за получение новой должности

<sup>29</sup> Иванченко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. – 2014. - № 5.

премий, прибавок к заработной плате, возможности дополнительного отпуска и другое).

3. Создание возможности сотрудникам самостоятельно принимать решения по вопросам, не требующим контроля руководства. Что позитивно повлияет на чувство власти и ответственности и повысит мотивацию к карьере.

4. Организация в компании «банка идей», в котором сотрудники будут писать, что они сами хотели бы изменить в организации, чтобы их карьерный рост был более эффективным.

5. Внедрение в организации системы «сотрудник-советчик-референт». Советчик помогает сотруднику определиться с целями карьеры, а также с созданием условий для ее реализации, а референт консультирует сотрудника по вопросам планирования карьеры, разрабатывает вместе с ним стратегию карьеры и обеспечивает необходимыми ресурсами и контактами.

Это понятие возникло в американской психологии на концепции «якорей карьеры» Эдгара Шейна. По его мнению, «карьерные якоря» - это ряд представлений сотрудника о себе, ключевые ценности, мотивы, навыки, определяющие направление карьеры. Этот подход позволяет определить, что является мотивацией для людей в их профессиональной карьере и соответственно сформировать для них источники мотивации.<sup>30</sup>

Непрерывность формирования мотивации успешной профессиональной карьеры зависит от эффективности осуществления на государственном уровне стратегического взаимодействия социальных институтов среднего, среднеспециального, высшего образования и производственных предприятий. В условиях рыночной экономики следует ориентировать работников на получение качественных навыков производственной деятельности и успешное развитие своей карьеры.<sup>31</sup>

Также в ходе исследования было выяснено, что эффективность самой системы управления карьерой персонала довольно низкая.

---

<sup>30</sup> Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2012.

<sup>31</sup> Емеев А.А. Некоторые аспекты формирования мотивации профессиональной карьеры // Интеграция образования. – 2014. - № 4.



Поэтому для совершенствования и повышения эффективности системы управления карьерой персонала разработаны следующие рекомендации<sup>32</sup>:

1. Проведение семинаров по управлению карьерой и вспомогательных обучающих программ
2. Регулярные обзоры выполнения заданий и обсуждение развития карьеры служащих с их линейными менеджерами
3. Создание центров оценки и развития, которые используют психометрические и другие оценочные методы, чтобы помочь в личном развитии и карьерном планировании.

Для развития системы управления карьерой персонала рекомендуется стратегический подход к управлению карьерой.

Стратегическое управление карьерой играет роль стратегического видения карьеры, генерируя и уточняя идеи о желаемом личностном, профессиональном и должностном развитии сотрудников<sup>33</sup>.

Таким образом, совершенствование системы управления карьерой персонала в ПАО Сбербанк России можно осуществить через создание определенных центров по оценке персонала и анализу их карьерного развития, основными целями которых будет управление карьерой персонала посредством проведения тренингов и семинаров по управлению собственной карьерой, а также проведение бесед руководителей с подчиненными по вопросам карьерного роста.

К основным методам управления карьерой сотрудников относятся<sup>34</sup>:

1. Проведение оценки потребности в специалистах
2. Создание системы оценки персонала
3. Создание кадрового резерва в организации
4. Создание современной системы мотивации персонала к развитию карьеры
5. Создание системы обучения персонала

---

<sup>32</sup> Дубинина Н.А. Эффективное управление карьерой как важный элемент развития персонала в компании // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2014. - № 3.

<sup>33</sup> Сотникова С.И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала // Вестник Омского университета. – 2014. - № 1.

<sup>34</sup><http://www.obucheniepersonala.com>

Чтобы правильно выбрать методы управления карьерой персонала в ПАО «Сбербанк России», необходимо выявить их сущность и определить рекомендации по их совершенствованию. Приведены рекомендации по выбору каждого метода управления карьерой персонала.

Оценку потребности в персонале необходимо проводить по количественным и качественным показателям, так как это позволит определить, на какие должности и сколько нужно специалистов, и даст возможность повысить некоторых сотрудников в должности.

Количественную оценку потребности в персонале, необходимо проводить, когда нужно узнать, сколько требуется сотрудников. Для этого нужно проанализировать уровни управления, количество подразделений и количество сотрудников. Важным является анализ информации количества заполненных вакансий.

Качественная оценка рекомендуется, когда необходимо определить, кого на какую должность поставить. Для этого нужно проанализировать профессиональные и личностные способности сотрудников и, исходя из этого, осуществлять их карьерные перемещения.

Не менее важным методом управления карьерой персонала является оценка персонала. Создание системы оценки персонала дает возможность руководителю организации проводить кадровую политику и продвижение персонала с большей эффективностью. Для этого рекомендуется оценивать квалификацию сотрудников, проводить анализ результатов работы персонала и оценивать персонал как личность. Реализовав все эти направления, можно добиться больших результатов в управлении карьерой персонала.

Система управления карьерой персонала бывает менее эффективна, если на появившуюся вакансию набирают новых работников, а не производят в должность сотрудников «Сбербанка», обеспечивая им тем самым карьерный рост. Поэтому рекомендуется создавать кадровые резервы.

Для формирования кадрового резерва создаются аттестационные комиссии, базирующиеся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и

личностных качествах кандидатов на повышение в должности. При этом в основу выводов комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы.<sup>35</sup>

Важным аспектом в совершенствовании системы управления персонала является совершенствование методов мотивации сотрудников к карьерному росту. Чем больше сотрудник заинтересован в своей карьере, тем больше пользы он приносит организации.

Чтобы заинтересовать сотрудников в карьерном росте, рекомендуется развивать у них стремление к успеху, власти и общественному признанию. Для этого следует повышать заработную плату, увеличивать возможности и компетенции сотрудников, создавать возможность составления удобного графика работы в соответствии с занимаемой должностью. И соответственно, чем выше должность, тем привилегированней эти мотивационные инструменты.

Также рекомендуется проводить бизнес-коучинги – методы, направленные на мотивацию сотрудников к карьерному росту. Направление коучинга зависит от определенных целей. Исходя из этого, руководителям представится возможность решать, для каких сотрудников этот метод подойдет больше.

Коучинг, как вид консультирования, представляет собой серию бесед коуча и клиента, в ходе которых рассматриваются интересующие темы, в данном случае, тема карьерного роста, и происходит поиск оптимальных решений задач, которые стоят перед клиентом.<sup>36</sup>

Эффективному развитию деловой карьеры сотрудников способствует создание системы обучения персонала. Чем большими знаниями и умениями обладает сотрудник, тем больше вероятность его успешного карьерного роста.

Система обучения персонала подразумевает профессиональное обучение сотрудников и повышение их квалификации. В «Сбербанке» рекомендуется проводить различные бизнес-семинары, лекции и тренинги на различные группы

---

<sup>35</sup> Плеханов А.Г. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. – 184 с.

<sup>36</sup> Исакова С.Ю. Бизнес-коучинг // Бизнес-журнал. – 2015. - № 8.

слушателей и беседы с экспертами в виде вопросов и ответов.

Так как «Сбербанк» большая организация то больше всего для него подойдет такой метод обучения персонала, как семинары и тренинги. Они направлены на большие группы людей и дают возможности проведения дискуссий.

Таким образом, приведены следующие рекомендации по выбору методов управления карьерой персонала: оценка потребности в персонале, оценка персонала, создание кадрового резерва, системы мотивации персонала и обучения персонала. Из чего можно сделать вывод, что в ПАО «Сбербанк России» нужно использовать все перечисленные методы, так как система управления карьерой персонала в организации развита слабо и требует изменений.

### **3.3. Социально – экономическое обоснование предлагаемых мероприятий**

Результативными показателями для оценки социально-экономической эффективности функционирования системы управления карьерой персонала являются следующие<sup>37</sup>:

- Сокращение периода адаптации специалистов
- Развитие управленческих кадров
- Повышение профессиональной мобильности персонала, мотивации, удовлетворенности трудом
- Снижение текучести кадров
- Рост результативности и эффективности труда

Разработанные в результате исследования рекомендации по развитию и совершенствованию системы управления карьерой персонала в ПАО «Сбербанк России» способствуют повышению социально-экономической эффективности компании.

Внедрение в систему управления карьерой персонала оценки потребности в

---

<sup>37</sup>Ратковская И.А. Модель системы управления карьерой и профессиональным развитием государственных гражданских служащих // Вестник Новгородского государственного университета. – 2012. - № 69.

персонале позволит «Сбербанку» более качественно анализировать количество уже работающих сотрудников и количество требующихся сотрудников. Социально-экономическая эффективность состоит в том, что данный метод значительно уменьшит расходы на поиск и отбор части персонала, функции которой может выполнить уже имеющийся персонал, позволит снизить текучесть персонала, а также обеспечит сотрудникам возможность более четкого планирования и ранжирования своих обязанностей.

Метод оценки персонала обеспечивает эффект улучшения результатов труда и производительности труда, а также социальных и экономических инструментов управления подчиненными. Результатом оценки персонала является полная и достоверная характеристика оцениваемого персонала. Что позволит руководству принимать правильные управленческие решения относительно персонала и его карьеры. Также данный метод экономически эффективен, в плане того, что руководство заранее сможет распланировать затраты на обучение персонала, зная, кому из сотрудников рекомендуется повышение квалификации.

Создание кадрового резерва обеспечит организации уверенность в кадрах, а именно в текущих и будущих специалистах при расширении деятельности. Организации не придется искать сотрудников по объявлениям или через собеседования, так как в кадровом резерве находятся уже обученные и подготовленные специалисты, которые готовы в любое время приступить к работе. Кадровый резерв обеспечивает гарантированный кадровый потенциал организации для занятия вновь создаваемых или вводимых должностей, а также своевременное обеспечение руководителями и персоналом требуемого уровня образования и квалификации. Применение данного метода позволит организации сэкономить как временные, так и денежные ресурсы, не затрачиваясь на поиск и отбор персонала. В частности, создание кадрового резерва не только в одной организации позволит уменьшить уровень безработицы и снизить текучесть кадров.

Мотивация сотрудников к карьерному росту создает для сотрудников

определенный стимул в продвижении по карьерной лестнице. Как результат, сотрудники имеют в наличии карьерные перспективы, а руководство – уверенность в своих специалистах. Заинтересованность сотрудников карьерными продвижениями направит их к повышению результатов труда и прибыли компании. Введение определенных бонусов на каждой ступени карьерной лестницы повысит активность персонала. Следовательно, данный метод также обеспечит уменьшение финансовых затрат на персонал.

Предложенный метод обучения персонала в виде проведения тренингов, семинаров и бизнес-коучингов принесет компании много пользы. Эффективность обучения персонала в том, что этот метод даст возможность сфокусироваться на удовлетворенности сотрудников программой обучения и на применении в работе полученных знаний и приобретенных умений. В ходе таких тренингов уровень квалификации сотрудников повысится и они будут повышать производительность, результативность и эффективность труда, что, соответственно, принесет больше прибыли компании.

Значит, внедрение предложенных методов и рекомендаций по развитию системы управления карьерой персонала позволит организации:

1. Снизить текучесть кадров
  2. Повысить мобильность персонала
  3. Экономить бюджет, снижая издержки на персонал
  4. Повысить результативность и эффективность труда
  5. Повышать мотивацию сотрудников к развитию своей карьеры через вручение бонусов на каждой ступени карьерной лестницы
  6. Иметь высококвалифицированных и конкурентоспособных сотрудников
  7. Повышать уровень удовлетворенности трудом среди персонала
  8. Экономить время на поиск и отбор персонала
  9. Повышать качество планирования и распределения обязанностей
  10. Соответствовать современным принципам управления персоналом
- Предложенная программа позволит повысить производительность труда

работников примерно на 15%, т. е. объем продаж также увеличится на 15%. Что касается эффективности предложенных мероприятий, можно предположить, что после обучения значительно сократится время проведения операций с клиентами банка (табл. 3.1). Высвободившееся время можно направить на совершение более продуктивных операций или на продвижение продуктов банка посредством консультирования клиентов и т. д.

Таблица 3.1

Экономия времени при сокращении длительности операций на одного работника  
дополнительного офиса Сбербанка

Операция	Длительность операции до обучения сотрудника, мин	Длительность операции после обучения сотрудника, мин	Норма совершения данных видов операций в день	Экономия времени, мин
Прием платежей физических лиц	1,5	1,25	600	150
Прием дополнительного взноса наличных денежных средств	4	3	30	30
Открытие счета по вкладу наличными деньгами	7	5	20	40

Итак, предложенная система повышения квалификации сотрудников Сбербанка позволит увеличить качество и скорость оказываемых услуг.

Таким образом, предложенные методы по повышению эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России» имеют позитивный социально-экономический эффект. При использовании разработанных рекомендаций будут снижены трудозатраты организации, обеспечится экономия бюджета, повысится производительность труда и квалификация сотрудников ПАО «Сбербанк России».

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы.

1. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

Переход к инновационному управлению персоналом в настоящее время является общемировой тенденцией совершенствования процессов управления предприятием в условиях глубокой интеграции мирового рынка, высокотехнологичных производств, обострения конкурентной борьбы и повышения степени неопределенности внешней среды.

Новые стратегии управления человеческими ресурсами ориентированы на быстрые технологические изменения; инновационность, творчество, риск превращаются в необходимые компоненты практики управления.

2. Профессиональное развитие персонала определяется как процесс планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик персонала с целью достижения уровня, необходимого для решения не только настоящих, но и будущих стратегических задач организации. Под управлением профессиональным развитием персонала промышленной организации понимается определенным образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на процесс профессионального развития персонала организации.

3. На основе систематизации теоретических положений определен подход к профессиональному развитию персонала как фактору и элементу функционирования организации, выявлена тесная взаимосвязь профессионального развития и других функциональных подсистем системы управления организацией.

4. Понятие «профессиональное развитие персонала» следует рассматривать в двух основных значениях: с позиций работника: как характеристики, отражающей качественное изменение работников; с позиций организации: как



концепции, обеспечивающей создание и удержание ее конкурентных преимуществ. Программа управления продвижением на службе помогает организациям использовать способности своих работников в полной мере. А самим работникам дает возможность наиболее полно применить свои способности, воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию как организации, так и личности.

5. В выпускной квалификационной работе был проведен анализ системы управления персоналом на примере офиса Пензенского отделения ПАО «Сбербанк», расположенного по адресу ул. Суворова, 81.

Управлением человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк» занимается отдел по работе с персоналом, основными направлениями работы которого являются: планирование персонала; подбор и отбор сотрудников; адаптация персонала; организация труда; стимулирование персонала; развитие и обучение персонала; оценка персонала; кадровый учет и делопроизводство.

6. Анализ обеспеченности человеческими ресурсами исследуемого офиса показал, что численность персонала в 2016 г. составляет 98 человек, в сравнении с аналогичным периодом 2015 года уменьшилась на 5 человек из-за сокращения штатных единиц. Большую часть численности составляют менеджеры по продажам, удельный вес которых – 39,8%. Удельный вес управленческого персонала в 2016 г. уменьшился на 2,5%; расчетно-кассовые обслуживающие уменьшились в общей численности на 2,2%; удельный вес менеджеров Сбербанк-премьер увеличился на 2,4%. Это говорит о изменениях в структуре численности персонала.

Снижается коэффициент текучести персонала, что объясняется, в первую очередь, нестабильным кризисным состоянием рынка труда.

7. Изучение локальных актов ПАО «Сбербанк», а также отчета о деятельности Корпоративного университета Сбербанка позволили сделать следующие выводы:

– в ПАО «Сбербанк» действует корпоративная система обучения - подготовку и повышение квалификации персонала обеспечивает Корпоративный

университет Сбербанка;

– чаще всего сотрудники Сбербанка испытывают трудности в обучении на этапе введения в новую должность (46%), несколько реже в поиске решения проблем в текущей работе и в освоении новых банковских продуктов и технологий – в 27% и 23% соответственно;

– в Сбербанке практикуют использование как активных, так и пассивных методов, примерно в одинаковых пропорциях;

– неоправданно в офисе Сбербанка отказываются от обучения на рабочем месте.

8. Проведена диагностика эффективности системы продвижения персонала:

– в результате исследования была выявлена особенность условий развития карьеры: примерно по 30 % опрошенных важными условиями отметили результаты работы в должности и завоевание авторитета в организации;

– 71 % опрошенных сотрудников стремятся к карьерному росту, в их числе 21 % считают карьерный рост привлекательным благодаря возможности принятия решений, 23 % - из-за возможности применения профессиональных знаний и умений, 27 % респондентов привлекает оплата за выполняемую работу. В числе опрошенных есть респонденты, которых не привлекают руководящие должности и они не стремятся к продвижению по должностям, так как это слишком большая нагрузка и ответственность;

– больше половины сотрудников задерживаются на одной должности от 2 до 5 лет. При условии того, что оптимальным временем нахождения на одной должности является около 2 лет, можно сделать вывод о том, что работники продвигаются по карьерной лестнице медленно и необходимо разрабатывать программу развития карьеры персонала;

– в ПАО «Сбербанк России» распространены все формы карьерных перемещений, но чаще всего используется планирование персональных назначений на должность.

9. Предложена система обучения персонала ПАО «Сбербанк» на рабочем

месте, в первую очередь это касается сотрудников, впервые принятых на работу в Сбербанк и назначаемых на новые должности. Основной задачей является предоставление сотрудникам разных уровней квалификации возможности приобретения знаний, навыков и умений, необходимых для профессионального исполнения работы в рамках отделения банка. Данная система отличается от традиционных систем обучения, внедренных в Сбербанке, прежде всего тем, что процесс обучения персонала происходит непосредственно на рабочем месте, в рамках дополнительного офиса.

10. Для развития и совершенствования системы управления карьерой персонала в ПАО «Сбербанк России» были разработаны следующие рекомендации:

- руководству необходимо мотивировать персонал к развитию карьеры;
- проводить семинары по управлению карьерой и сессии бизнес-коучинга;
- создавать центры оценки и развития персонала;
- проводить оценку потребности в специалистах;
- создавать кадровый резерв в компании, который позволит принимать на новые должности собственных сотрудников.

11. Предложенные методы по повышению эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России» имеют определенный социально-экономический эффект. При использовании разработанных рекомендаций будут снижены трудозатраты организации, обеспечится экономия бюджета за счет повышения производительности труда и квалификации сотрудников ПАО «Сбербанк России».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала // Народное образование. – 2014. – № 6.
2. Аксенова Е.А. Основы управления карьерой персонала. – Юнити-Дана, 2015. – 423 с.
3. Антонов В.Г., Крылов В.К., Кузьмичев А.Ю. Корпоративное управление: Учеб. пособие / Под ред. В.Г. Антонова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014. – С. 187.
4. Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами. - М.: РГГУ, 2012. - 789 с.
5. Артемова С. «Дорогие сотрудники», или Зачем вкладывать деньги в персонал? // Служба кадров и персонал. – 2011. – N 1. – С. 58.
6. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. – Изд-во Проспект, 2015. – 147 с.
7. Бажин А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран. // ScienceTime. - 2015. - №3 (15).
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2012. - 239 с.
9. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможности его использования в России. - Москва, 2014. – 84 с.
10. Батяев А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.:Альфа-Пресс, 2014.
11. Беверли К., Джордан-Эванс Шерон. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. – М.: Хорошая книга.- 2013.
12. Беклемышев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. // Бизнес и менеджер. - М.: Азимут-Центр. - 2012.
13. Бердников А.В. Активные методы обучения персонала // Управление персоналом. – 2015. - №4. – С. 23.

- 14.Бойко Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации // Управление персоналом. – 2015. – N 21 (247). – С. 32.
- 15.Борисенко А. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. – 2013. – №14. – С. 38.
- 16.Валенкова И.О. Система управления карьерой персонала в организации. – Юнити-Дана, 2015. – 55 с.
- 17.Виноградова С. Мастер-класс для менеджера по обучению // Управление персоналом. – 2014. – №15. – С.23.
- 18.Гаршанина С.А. Организация корпоративного обучения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №1. – С.12.
- 19.Герасименко В.В. Кадровая политика фирмы. — М.: Финстатинформ, 2015.
- 20.Герчиков В.И. Управление персоналом: Работник - самый эффективный ресурс компании – Москва, 2012. – 350 с.
- 21.Денисенков С.К. Современные методы обучения руководителей и специалистов // Люди и труд. – 2015. - №4. – С.56.
- 22.Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации // Вестник Алтайского гос. аграрного университета. – 2015. - № 1.
- 23.Долинина Т. Н. Рейтинговые методы оценки трудового вклада и распределения коллективного фонда заработной платы // Экономика и учет в строительстве. – 2015. – N 1. – С. 28.
- 24.Дорохова Н.А. Обучение и развитие персонала. – М.: Новость, 2015.
- 25.Дроздова Е.М. Характеристика организационной культуры Сбербанка России // Вологдинские чтения. – 2014. - № 62.
- 26.Дубинина Н.А. Эффективное управление карьерой как важный элемент развития персонала в компании // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2014. - № 3.

27. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Издательский центр «Академия». – 2012. – 232 с.
28. Емекеев А.А. Некоторые аспекты формирования мотивации профессиональной карьеры // Интеграция образования. – 2014. – № 4.
29. Зайцев И.В. Управление деловой карьерой. – Вятский государственный гуманитарный университет, 2015. – 215 с.
30. Иваницкий В.П. Совершенствование системы повышения квалификации кадров // Известия УрГЭУ. – 2011. – №6. – С. 66-70.
31. Иванченко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 5.
32. Ирикова А.Л. Профессиональное становление личности // Управление кадрами. – 2014. – №1. – С. 23.
33. Исакова С.Ю. Бизнес-коучинг // Бизнес-журнал. – 2015. – № 8.
34. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой. – Изд-во Проспект, 2014. – 65 с.
35. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? // Управление персоналом. – 2013. – №17. – С. 57.
36. Кондратьев, Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность [Текст] / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2010.
37. Кренева С.В. Управление карьерой персонала в банковской сфере // Инновационная наука. – 2015. – № 5.
38. Левина, С.Ш. Диагностика мотивации [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева // Кадровик. – 2010. – №3. – С. 20–24.
39. Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций [Текст]: моногр. / И.К. Пономарёва, С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 248 с.

40. Лукьяшко А.В., Капустин В.М. Комплексная система развития персонала // Справочник по управлению персоналом. – №3. – 2014. – С. 48.
41. Макаров Д.Э. Высшее образование и бизнес направления взаимодействия. // Высшее образование в России. – 2013.- №11.
42. Малуев П.А. Управление персоналом/ П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. - М.: Изд-во «Альфа Пресс».-2012 . - 120,121 с.
43. Мансуров Р. Человек может реализоваться только в том, что ему интересно // Управление персоналом. – 2015. – №9. – С. 14.
44. Митрофанова Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. :учебно-практическое пособие./ под ред. А. Я. Кибарова; Московская академия государственного и муниципального управления.: Из-во «Перспектива», 2014. – 57 с.
45. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом».- 2015.- 550 с.
46. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. – СПб.:СПбГИЭА, 2012. – 118 с.
47. Опарина Н.Н. Инструменты развития: новые возможности. //Справочник по управлению персоналом .- 2012.- №2.
48. Петряков П. А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития предприятия. // Человек и образование. – 2013. - №4.
49. Плеханов А.Г. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. – 184 с.
50. Пугачев, В.П. Руководство персоналом – Москва, 2012. – 157 с.
51. Ратковская И.А. Модель системы управления карьерой и профессиональным развитием государственных гражданских служащих // Вестник Новгородского государственного университета. – 2012. - № 69.

52. Резник, С.Д. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях: Монография [Текст] /С.Д. Резник, Левина С.Ш., Глухова И.В.. -Пенза: ПГУАС, 2003.- 495с.
53. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2-ое изд. перераб. и доп, 2009.
54. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – С. 26.
55. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. – Самара: «Самарский университет», 2012.
56. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Экономика. – 2014. - № 3.
57. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2012. – 536 с.
58. Устав ПАО «Сбербанк России».
59. Фадеев Ю.Л. Подготовка, переподготовка и обучение кадров. Практическое руководство. – М.: ЭКСМО, 2014. – С. 28.
60. Федорова Н.В., Минченков О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: Кнорус, 2015. – 416 с.
61. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. Санкт-Петербург : Издательский дом «Нева», 2013.
62. Хлопова Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий // Проблемы прогнозирования. – №3. – 2013. – С. 37.
63. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2012.
64. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2012. - 300 с.
65. Шмидт О.И. Карьера персонала. – Изд-во Речь, 2012. – 160 с.



## ГЛОССАРИЙ

- 1. Анкетирование** – это письменный вид опроса, при котором контакт между исследователем и опрашиваемым (респондентом) осуществляется при помощи анкеты.
- 2. Баскет-метод (разбор деловых бумаг)** – это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей.
- 3. Деловые игры** – это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.
- 4. Кадры** – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на фирме и входящих в его списочный состав.
- 5. Компетентность** – это наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.
- 6. Корпоративная культура** – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность.
- 7. Корпоративная система обучения** – это комплекс мероприятий, направленных на развитие профессиональных компетенций сотрудников.
- 8. Коучинг** – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.
- 9. Менторинг** – это один из методов обучения и эффективного профессионального роста коуча.
- 10. Мотивация** – это один из способов повышения производительности труда.
- 11. Персонал организации** – совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей фирмы и собственных целей.

- 12. Поведенческое моделирование** – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок.
- 13. Профессия** – это вид или род трудовой деятельности, требующий от человека определенных общих и специальных знаний, умений и навыков, которые приобретаются в процессе общего и специального образования и путем практической работы.
- 14. Профессиональное развитие персонала** – это процесс и результат профессионального становления и развития личности, сопровождающийся овладением установленными знаниями, умениями, навыками и педагогическими компетенциями по конкретным специальностям и профессиям.
- 15. Профессиональное обучение** – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.
- 16. Респондент** – это лицо, принимающее участие в социологическом или другом опросе, анкетировании.
- 17. Стратегическое управление** – это функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании.
- 18. Тренинги** – это обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений.
- 19. Человеческие ресурсы** – это совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде.
- 20. Экспертные оценки** – это процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

**АНКЕТА «Управление системой подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров фирм».**

Уважаемый сотрудник ПАО Сбербанк!

Просим Вас ответить на предложенные вопросы. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций по развитию системы мотивации персонала в Вашей компании.

Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Если ни один из ответов Вам не подходит, впишите, пожалуйста, свой.

1. Какое условие развития карьеры персонала вы считаете наиболее важным?
  - А) результаты работы в занимаемой должности
  - Б) профессиональное и индивидуальное развитие
  - В) эффективное партнерство с руководителем
  - Г) завоевание авторитета в организации
  
2. Что для вас значит статус, престиж в выборе карьеры?
  - А) статус и престиж играют немаловажную роль в развитии карьеры
  - Б) статус и престиж не оказывают никакого влияния на развитие карьеры
  - В) статус и престиж негативно влияют на развитие карьеры
  
3. Какие показатели эффективности вы используете в организации?
  - А) повышение эффективности управления организацией
  - Б) повышение производительности
  - В) снижение текучести персонала
  - Г) соотношение сотрудников на разных должностях
  - Д) работа над новыми проектами по развитию карьеры персонала
  
4. Как в Вашей организации осуществляются карьерные перемещения?
  - А) формирование работы с резервом на продвижение
  - Б) планирование персональных назначений на должность
  - В) повышение квалификации специалистов
  - Г) другое \_\_\_\_\_
  
5. Каковы перспективы развития вашей организации?
  - А) достаточно широкие, с возможностью персонала продвигаться по карьерной лестнице
  - Б) узконаправленные перспективы, с маленькими гарантиями карьерного перемещения
  
6. Помогает ли руководство карьерному росту сотрудников организации?
  - А) да, помогает
  - Б) нет, не принимает участия в карьерном росте персонала

7. Насколько ваши сотрудники (коллеги) заинтересованы в развитии своей карьеры?

- А) никак не заинтересованы
- Б) очень заинтересованы
- В) развитие карьеры персонала является важнейшей целью организации

8. Хотели бы вы двигаться по карьерной лестнице?

- А) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, требующие ответственности решения
- Б) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения
- В) Да, если это будет должным образом оплачиваться
- Г) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя
- Д) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте
- Е) Нет, это слишком большая нагрузка для меня

9. Сколько примеров эффективного карьерного продвижения в Вашей организации вы можете привести?

- А) не более одного
- Б) не более пяти
- В) около десяти
- Г) больше десяти

10. Проходите ли Вы курсы по повышению квалификации и как часто?

- А) да, прохожу регулярно по своему желанию
- Б) да, прохожу по совету организации не регулярно
- В) нет, не прохожу

11. Отметьте цели, которые связаны с Вашей карьерой:

- А) развить карьеру, чтобы иметь высокую заработную плату
- Б) развить карьеру, чтобы иметь статус и престиж
- В) развить карьеру, чтобы обладать властью
- Г) развить карьеру, чтобы реализовать управленческие качества

12. Ваше образование:

- А) высшее
- Б) среднее специальное
- В) среднее

13. Как долго вы работаете в данной должности?

- А) до 2 лет
- Б) 2-5 лет
- В) 5-10 лет

Г) более 10 лет

14. Довольны ли Вы развитием своей карьеры?

А) да, у меня большие перспективы

Б) нет, в моей организации не развита система управления карьерой персонала

В) затрудняюсь ответить

15. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует Вашей позиции:

А) я удовлетворен своим статусом в компании и не хотел бы дальше продвигаться по карьерной лестнице

Б) я не удовлетворен своим статусом в компании и хотел бы сделать карьерный рост

В) я не удовлетворен системой развития карьеры персонала

Г) я не задумывался над этим вопросом

16. Какие рекомендации Вы могли бы дать руководству по эффективному развитию деловой карьеры персонала?

А) чаще направлять персонал на курсы повышения квалификации

Б) давать персоналу больше возможностей по реализации своих проектов

В) разработать более совершенную программу управления деловой карьерой персонала

Г) эффективнее распределять должности, создавая возможность для карьерного перемещения

Д) другое \_\_\_\_\_

17. Какой, по Вашему мнению, должен быть оптимальный срок нахождения сотрудника на одной должности?

А) 1-2 года

Б) 3-5 лет

В) более 5 лет

18. Как вы относитесь к корпоративному обучению сотрудников Вашей компании?

Положительно (это хорошо влияет на развитие компании)

Равнодушно (не замечаю каких-то изменений)

Отрицательно (это не приносит никаких результатов, а только отнимает время)

19. Насколько часто в Вашей компании проводится обучение (по Вашей должности)?

Очень часто (раз в месяц)

Часто (раз в два месяца)

Не очень часто (1-2 раза в полгода)

Совсем не часто (1-2 раза в год)

- Совсем не проводится
20. Какие формы обучения используются в Вашей компании?
- Лекции
  - Тренинги
  - Семинары
  - Дистанционное обучение
  - Индивидуальное обучение
  - Круглые столы
  - Обучение за пределами рабочего места
21. Обучение проводится на должном уровне?
- Да, высокий уровень подготовки специалистов
  - Средний уровень
  - Низкий уровень
22. Полезно ли для Вас обучение?
- Да, обучение помогло мне повысить квалификацию, научиться новому, вспомнить и закрепить уже знакомое
  - Результат есть, но небольшой
  - Нет, ничего нового я не узнал(а)
23. Трудно ли дается Вам обучение?
- Нет, процесс обучения дается мне легко, все понятно и не вызывает сложностей
  - В некоторых моментах мне было сложно, но потом я все понял(а)
  - Обучение дается мне не легко
24. Как Вы считаете обучение необходимо для сотрудников Вашей компании?
- Да, важно совершенствовать свои знания и повышать квалификацию
  - Думаю, что менять ничего не стоит, можно проводить обучение но не чаще 1-2 раз в год
  - Нет, обучение совсем не нужно
25. Как часто Вы бы хотели обучаться?
- Хотелось бы чтобы обучение проходило регулярно
  - Иногда следует проводить
  - Совсем не нужно
26. Какой способ обучения для Вас более удобен?
- На рабочем месте
  - За пределами рабочего места (командировки в другие города)
  - За пределами рабочего места (в Вашем городе)
  - Обучение в другой организации
27. Какие направления обучения Вам были бы более интересны?
- командообразование
  - управление временем
  - технологии продаж
  - продажи в розничной торговле
  - управление стрессом

- конфликтология
- лидерство, навыки руководителя
- личная эффективность руководителя
- переговоры

28. Каких изменений в своей работе Вы ожидаете после обучения?

---

---

Немного о себе

3.1. Должность \_\_\_\_\_

3.2. Возраст \_\_\_\_\_

3.3. Пол \_\_\_\_\_

3.4. Стаж работы в компании \_\_\_\_\_

3.5. Образование \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 65 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
*(подпись автора работы)*

Хинёва И.С.

\_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О.)*