

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОРА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

© 2022 Карпова Т.П., Сенькина М.П., Рамзаев В.М.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы профессионального обучения и развития работников как фактора развития кадрового потенциала. Актуальность исследования, результаты которого отражены в статье, заключается в том, что программы обучения и развития персонала помогают формированию рабочей силы, владеющей наиболее высокими возможностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Проанализирована система профессионального обучения и развития работников ПАО «Сбербанк» и предложены меры по ее совершенствованию.

Ключевые слова: персонал, обучение, программы развития, кадровый потенциал, организация, эффективность.

На современном этапе развития инновационной экономики формирование программ по обучению персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководителями компании независимо от стадии ее развития [1, 2]. Чем лучше спланирована работа по повышению квалификации персонала, тем быстрее компания добьется достижения стратегических целей, повышения уровня конкурентоспособности и готовности проведения организационных мероприятий.

Современные условия ведения бизнеса требуют от организаций постоянного повышения квалификации работников, своевременного их передвижения по карьерной лестнице, формирования новаторских групп и многого другого.

Разработка и формирование программ развития персонала в целом предназначено для поддержания высокой профессиональной компетенции работников и становится одним из главных направлений управления кадрами [3, 4, 5].

Профессиональное развитие – это процесс, в результате которого человеку удается сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться профессионалом, не-

обходимо постоянное профессиональное развитие личности.

Профессиональная подготовка и образование имеют огромное значение для повышения эффективности производства. Быстрые технологические изменения без отрыва от производства требуют расширения и поддержки профессиональной подготовки. Многие программы профессиональной подготовки и обучения осуществляются самими фирмами. Но большая их часть основана на сотрудничестве производства с профессиональными училищами или учебными заведениями. Такое взаимовыгодное сотрудничество позволяет в процессе производства или проведения НИОКР получать стажёрам полезные навыки.

Повышение общего уровня профессионализма повышает и общий уровень эффективности работы компании, раскрывая и оттачивая мастерство сотрудников, их общий культурный и технический уровень, а также корректируя профессиональные стандарты. Это не просто помогает соответствовать стандартам профессий, но и способствует сплочению коллектива, преданности компании, что является в свою очередь, безусловно, самым необходимым для руководителя организации, потому что определяет способность компании к выживаемости и стабильному существованию.

Объектом исследования выступает ПАО «Сбербанк России», предмет – обучение персонала. Цель исследования – проанализировать процесс обучения персонала в организации и разработать рекомендации, способствующие повышению эффективности реализации данного процесса. Для этого необходимо решить следующие задачи: проанализировать кадровый потенциал организации, текучесть кадров, организацию и реализацию процесса обучения сотрудников организации.

ПАО «Сбербанк России» – одна из крупнейших организаций, результаты деятельности которой вносят огромный вклад в экономическое развитие страны. Сотрудники высокой квалификации данной организации ежегодно работают над совершен-

ствованием банковских услуг и превращением ПАО «Сбербанк России» в компанию, обеспечивающую продукты и услуги мирового уровня, а также лучший сервис.

По состоянию на конец 2020 года общая численность сотрудников группы составляет 285,6 тыс. человек. В этот раздел включены данные о 266,7 тыс. сотрудниках, что составляет 93,4% от общего числа сотрудников, работающих в группе.

В 2019 г. банку удалось переломить многолетний тренд и снизить текучесть персонала. То же продолжилось и в 2020 г. В отчетном году уровень текучести в ПАО «Сбербанк России» составил 11,0% по группе в целом, что является самым низким значением за последние пять лет и хорошим показателем по рынку (рис. 1).



Рисунок 1 – Динамика текучести кадров ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» даёт сотрудникам большой набор возможностей для саморазвития и обучения. Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам как на базе Корпоративного университета, так и через Виртуальную школу.

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.

Необходимо отметить, что с марта 2012 года действует автономная некоммерческая организация (АНО) «Корпоративный университет Сбербанка» (СберУниверситет). СберУниверситет имеет лицензию на реализацию программ дополнительного профессионального образования. В портфеле СберУниверситета более 280 программ развития корпоративных и профессиональных компетенций. Аудитория – 32 000 ме-

неджеров группы Сбербанк, а также руководители организаций-партнеров.

Сбербанк издает лучшую деловую литературу русскоязычных и иностранных авторов. С 2009 года издано более 50 книг. Библиотека регулярно пополняется новыми изданиями. Изучение книг из корпоративной библиотеки помогает в профессиональном и карьерном развитии сотрудников.

Помимо профессиональных программ развития персонала, Сбер получил престижную премию международного конкурса The Learning Awards в номинации Onboarding Programme of The Year («Программа адаптации года»). Жюри высоко оценило достижения Сбера в области онбординга в условиях пандемии и дистанционной работы.

В Сбербанке разработано комплаенс-обучение. По каждому комплаенс-направлению в Сбере разработаны обучающие курсы и программы, отражающие основные требования законодательства и внутренних документов.

Ежегодное совершенствование обучения кадров обеспечит организации уверенность в персонале, 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. Программы обучения обеспечат гарантированный кадровый потенциал организации для занятия вновь создаваемых или вводимых должностей, а также своевременное обеспечение руководителями и персоналом требуемого уровня образования и квалификации.

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.

Сбербанк намерен создавать все необходимые условия для развития новичков. Одни из новых сотрудников уже имеют представление о банковской деятельности, другие впервые попадают в нее. Однако и тем и другим на первых этапах необходима программа адаптации, которая позволит им максимально быстро вникнуть в их функциональные обязанности.

Внедрение предложенных методов и рекомендаций по развитию системы управления карьерой персонала позволит организации:

- 1) снизить текучесть кадров;
- 2) экономить бюджет, снижая издержки на персонал;
- 3) повысить результативность и эффективность труда;
- 4) повышать мотивацию сотрудников к развитию своей карьеры через вручение бонусов на каждой ступени карьерной лестницы;
- 5) иметь высококвалифицированных и конкурентоспособных сотрудников;
- 6) экономить время на поиск и отбор персонала;
- 7) соответствовать современным принципам управления персоналом.

Что касается эффективности предложенных мероприятий, можно предположить, что после обучения значительно сократится время проведения операций с клиентами банка (табл. 1). Высвободившееся время можно направить на совершение более продуктивных операций или на продвижение продуктов банка посредством консультирования клиентов и другое.

Таблица 1 – Экономия времени при сокращении длительности операций на одного работника на примере дополнительного офиса № 6991/0720 ПАО «Сбербанк»

Операция	Длительность операции	Длительность операции	Норма совершення дан-	Изменение в продол-	Экономия времени, мин (длительность операции до обуче-	Изменение, %
----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	--	--------------

	до обучения сотрудника, мин	после обучения сотрудника, мин	новых видов операций в день	жительности, мин	ния*норма) – (длительность операции после обучения * норма)	
Прием платежей физических лиц	1,5	1,25	600	0,25	150	
Прием дополнительного взноса наличных денежных средств	4	3	40	1	40	
Открытие счета по вкладу наличными деньгами	7	5	20	2	40	
Итого	12,5	9,25	660	3,25	230	230/660*100=34,8

1. При приеме платежей экономия времени рассчитывается по формуле:

$1,5 \cdot 600 - 1,25 \cdot 600 = 150$ минут экономии времени при проведении операции.

2. Прием дополнительного взноса наличных денежных средств:

$4 \cdot 40 - 3 \cdot 40 = 40$ минут экономии времени при приеме дополнительных взносов.

3. Открытие счета по вкладу наличными деньгами:

$7 \cdot 20 - 5 \cdot 20 = 40$ минут экономии времени на открытие счета по вкладу наличными деньгами.

Общий показатель сокращения времени равняется 230 минутам, и вследствие внедрения программ обучения трудоемкость выполнения операций снижается на 34,8%.

Прирост производительности труда работников, на рабочие места которых внедряется автоматизированный программный комплекс, рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{\downarrow TE \cdot 100}{100 - \downarrow TE}, \text{ где}$$

ТЕ – снижение трудоемкости операций.

$$ПТ = (34,8 \cdot 100) / (100 - 34,8) = 53,4\%.$$

Предлагаемое мероприятие по совершенствованию системы обучения не требует найма на работу дополнительных сотрудников, следовательно, за счет экономии трудоемкости выполнения функций управления, связанных с повышением мотивации сотрудников ПАО «Сбербанк», можно рассчитать условное высвобождение численности:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{ПТ \cdot Ч_{исх}}{100 + ПТ},$$

где ПТ – прирост производительности труда;

$Ч_{исх}$ – исходная численность, чел.

$$\mathcal{E}_ч = (53,4 \cdot 200) / (100 + 53,4) = 70 \text{ чел.}$$

Рассчитаем прирост производительности труда в целом по предприятию, исходя из полученного значения условной экономии численности по формуле:

$$\Delta ПТ = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{исх} - \mathcal{E}_ч} \cdot 100,$$

где $\Delta ПТ$ – прирост производительности труда в целом по предприятию;

$\mathcal{E}_ч$ – условная экономия численности, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность, чел.
 $\Delta\text{ПТ} = 70 / (200 - 70) * 100 = 53,8\%$.

Все рассчитанные показатели являются основными для расчета экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы обучения персонала в ПАО «Сбербанк» на примере отделения в г. Сызрани.

Экономия по статье «Заработная плата», которая связана с условным высвобождением численности работников, можно посчитать по формуле:

$$\text{Эосн. з/п} = 3_{\text{г}} * \text{Э}_{\text{ч}},$$

где $3_{\text{г}}$ – средняя заработная плата, тыс. руб.;

$\text{Э}_{\text{ч}}$ – условная экономия численности, чел.

$$\text{Эосн. з/п} = 32\,082 * 70 = 2\,245\,740 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод о том, что после внедрения обучающих программ по повышению квалификации персонала производительность увеличится на 53,4%, а условная экономия составит 2 245 740 руб.

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».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Асалиев А.М., Шубенкова Е.В. Развитие и обучение персонала как основа повышения производительности труда // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-i-obuchenie-personala-kak-osnova-povysheniya-proizvoditelnosti-truda>.
2. Бойко В.А. Банки и их роль в экономике / Кубанский государственный экономический университет. – 2019. – URL: https://www.kubsu.ru/sites/default/files/users/25321/portfolio/kurovaya_rabota.pdf.
3. Бюллер Е.А., Бахова А.П., Чиназирова С.К. Развитие персонала: инновационный аспект // The Scientific Heritage. – 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-personala-innovatsionnyy-aspekt>.
4. Веселова С.В. Роль обучения персонала в развитии организации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. – 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-obucheniya-personala-v-razvitii-organizatsii>.
5. Ветрова Т.Н. Комплексная оценка как перспективный способ оценки эффективности деятельности коммерческих банков // Управление экономическими системами. – 2019. – № 122. – URL: <http://uecs.ru/finansi-i-kredit/item/5481-2019-04-15-07-21-57>.

IMPROVING THE SYSTEM OF PROFESSIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

© 2022 Tatyana P. Karpova, M.P. Senkina, Vladimir M. Ramzaev

Samara University of Public Administration
"International Market Institute", Samara, Russia

The article discusses the issues of improving the system of vocational training and employee development as a factor in the development of human resources. The relevance of the research, the results of which are reflected in the article, is that personnel training and development programs help to form a workforce with the highest capabilities and strong motivation to perform the tasks facing the organization. The system of professional training and development of employees of Sberbank PJSC is analyzed and measures for its improvement are proposed.

Keywords: personnel, training, development programs, human resources, organization, efficiency.