

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего образования

САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)

Кафедра менеджмента и маркетинга

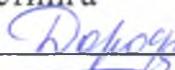
Богачева Юлия Сергеевна

**АВТОРЕФЕРАТ**  
выпускной квалификационной работы бакалавра

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО  
«СБЕРБАНК РОССИИ»)**

студентки 4 курса экономического факультета  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Менеджмент организации»

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
к.э.н., доцент



---

Л.И. Дорофеева

Научный руководитель  
д.э.н., профессор



---

Л.А. Александрова

Студентка



---

Богачева Ю.С.

Саратов 2016

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших стратегических факторов, определяющих успех компании, является её кадровый потенциал. Именно поэтому в настоящее время нынешние российские предприятия начинают серьезно заниматься мероприятиями, содействующими развитию персонала и увеличению кадрового потенциала: развитием менеджерских компетенций, обновлением корпоративной культуры, а также поддержанием уровня удовлетворенности сотрудников.

Управление человеческим фактором является крайне актуальной проблемой для современных компаний, ведь при осуществлении любых хозяйственных операций в организации на первом месте стоят люди. Поиск решения проблем управления, связанных с человеческим аспектом (наймом работников, их развитием, стимулированием и регулированием человеческого поведения на пути компании к намеченным результатам), актуален и по сей день. Более того, в XXI веке наблюдается усиление роли «человеческой» составляющей в менеджменте.

Цель работы заключается в анализе системы развития персонала и разработке предложений по повышению ее эффективности.

Объект исследования: ПАО «Сбербанк России».

Исходя из цели, перед работой ставится следующий ряд задач:

- исследовать содержание развития персонала;
- раскрыть структуру системы развития персонала;
- произвести анализ системы развития персонала ПАО «Сбербанк России»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности развития персонала на предприятии.

Представленная работа содержит титульный лист, пояснительную записку (отчет о проверке на антиплагиат, аннотация и рецензия),

оглавление, введение, основную часть из 3 глав, заключение, список использованной литературы и приложение.

## **I Теоретико-методологические основы развития персонала**

1.1. Управление развитием персонала в системе кадрового менеджмента

Развитие персонала — это процесс дискретного, сложного трансформационного совершенствования работников в их профессиональной деятельности для самореализации и своевременного формирования требуемых предприятию компетенций персонала.

Целью развития персонала является формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования предприятия в целом.

Анализ различных теорий и моделей развития и обучения персонала предприятий позволил выявить факторы, влияющие на содержание системы управления профессиональным развитием персонала, определить возможные результаты ее реализации (табл. 1).

В основу формирования и реализации стратегии развития персонала производственной организации, должны быть положены определенные принципы, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов (табл. 2). Схема системы управления развитием персонала представлена на рисунке 1. Технология управления профессиональным развитием персонала предприятий состоит в отборе, профессиональной адаптации, оценке профессиональной пригодности, планировании должностной и профессиональной карьеры, в обучении, стимулировании саморазвития работников, работе с резервом, оценке профессионализации, ротации, продвижении и мониторинге. Каждая из

функций, в соответствии с выводами В. С. Паршиной, требует прогнозирования, планирования, управления, организации, ресурсного обеспечения, экспертизы качества.

## 1.2 Структура системы развития персонала

Развитие персонала охватывает комплекс мероприятий, охватывающих вопросы:

- профессиональной адаптации;
- оценки кандидатов на вакантную должность;
- текущей периодической оценки и аттестации персонала;
- планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- работы с кадровым резервом;
- вопросы организации изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии.

## 1.3 Мотивация персонала как неотъемлемая часть его развития

Эффективное развитие персонала тесно перекликается с его мотивацией. Умение мотивировать находится в числе наиболее важных профессиональных компетенций руководителя. Известны такие инструменты эффективного мотивирования, как управление посредством делегирования заданий и полномочий, использование обратной связи, стимулирование команды, создание общих стимулирующих условий и многое другое. Для развития персонала и слаженной работы коллектива необходимо гармоничное сочетание стиля управления руководителя и культуры организации.

Сегодня в центре внимания находится настолько развитый персонал, способный самостоятельно работать. От руководителей и высшего руководства ожидают вдохновения, активности, готовности принять на себя ответственность, лояльности, доверия и толерантности по отношению к

сотрудникам. Таким образом, мотивация выполняет функцию развития, активизации, управления, информирования и изменений.

## **II Анализ развития персонала современной организации (на примере ПАО «Сбербанк России»)**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»**

ПАО Сбербанк — это крупнейший банк Российской Федерации и СНГ, укрепляющий свои позиции на мировом финансовом рынке. За 173 года своей истории он стал лидером российского банковского сектора, продолжая при этом активно развиваться и идти в ногу с современными тенденциями. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. В 2013 году был Сбербанк признан самым дорогим российским брендом, стоимость которого, по оценкам экспертов, составила 14,16 млрд долларов. Среди европейских банковских брендов Сбербанк занимает пятое место, среди мировых — тринадцатое.

В России Сбербанк представлен уникальной филиальной сетью из 16 территориальных банков и более 18 000 отделений и внутренних структурных подразделений. Помимо этого, география присутствия банка охватывает 22 страны. Услугами дочерних банков можно воспользоваться на территории стран СНГ, в 9 странах Центральной и Восточной Европы, в Китае и Индии. Услугами Сбербанка пользуются более 100 млн россиян и около 10 млн человек за рубежом (по данным на конец 2013 г.). Клиентами банка являются также около 1 млн предприятий из 4,5 млн зарегистрированных в России юридических лиц.

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Сбербанк реализует масштабные спонсорские и социальные проекты. Миссия Сбербанка: "Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты".

## 2.2 Анализ системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России»

Отдел кадров банка - это подразделение, занимающееся подбором и работой с персоналом банковского учреждения. Обычно данное подразделение разделено на сектор учета, службу адаптации и подбора и сектор обучения и развития. Все эти службы подчиняются непосредственно начальнику отдела. Направления деятельности секторов, включенных в отдел кадров банка, строго разграничены и каждая из них выполняет определенные функции:

1) сектор учета – осуществляет учет кадрового состава, составляет или утверждают графики работы. Весь учет осуществляется в специальном программном комплексе;

2) служба адаптации и подбора – проводит подбор персонала, согласно заявкам от различных банковских подразделений, которые поступают в отдел кадров банка. Выполняет функцию разработки и ведения мотивации сотрудников;

3) сектор обучения и развития – проводит обучение новых сотрудников, организует семинары и тренинги.

Сбербанк обеспечивает системную и комплексную подготовку всех целевых групп персонала, их профессиональное развитие и карьерный рост, предлагая уникальные программы обучения мирового уровня, которые сочетают различные форматы с активным использованием образовательных онлайн-технологий. Ключевая роль в развитии лидеров мирового класса принадлежит Корпоративному университету Сбербанка. Корпоративный университет Сбербанка был зарегистрирован в марте 2012 года и начал свою деятельность в декабре того же года.

В 2014 году Сбербанк потратил на обучение сотрудников 2,1 млрд руб., в этом году расходы вырастут до 3,4 млрд руб. Такой рывок в условиях кризиса связан с тем, что банк на четверть расширяет целевое покрытие и количество очных программ на одного сотрудника.

Дистанционное обучение и развитие руководителей Сбербанка становится возможным благодаря Виртуальной школе Корпоративного университета. На сегодня разработано около 200 дистанционных курсов, которые позволяют проходить обучение на сотрудников местах.

### 2.3 Оценка эффективности развития персонала

Главными причинами увольнений сотрудников ПАО «Сбербанк России» являются отсутствие объективной информации о компании и требованиях к выполнению работы, несоответствие притязаний работника фактическому размеру оплаты труда.

Проведенный анализ показал недостатки системы развития персонала, в частности упущения в создании определенных ожиданий у новых сотрудников в размере заработной платы и не разработанность социально-психологического этапа.

## **III Предложения по совершенствованию системы развития персонала ПАО «Сбербанк России»**

### 3.1 Адаптация содержания учебных программ к потребностям занимаемой должности

Проблема адаптации учебной программы в общем виде подразумевает работу по двум направлениям: поиск способов выявления запросов сотрудников и определение возможных путей адаптации учебной программы. В результате возникают две основные задачи:

1. Выявление образовательных запросов сотрудников, поступающих определенные должности.
2. Необходимость адаптации существующих учебных программ к запросам сотрудников при обучении.

Первая задача предполагает формализацию самого понятия учебных запросов, поиск способов их выявления у сотрудников еще на этапе стажировки или на определенном промежутке времени в начале обучения и определение тех из них, которые допускают проведение адаптации учебных

программ, то есть определение допустимых пределов учета запросов конкретного сотрудника.

Вторая задача, в свою очередь, может решаться по двум направлениям: по-иск путей приспособления (коррекции) учебного процесса к конкретному сотруднику и адаптация учебного содержания занимаемой должности к отдельному сотруднику или ко всей учебной группе. Кроме того, необходимо учитывать специфику занимаемой должности: при оформлении, например, новых банковских услуг изменение запросов сотрудника может быть показателем результатов обучения.

Одной из причин нестационарного события в системе обучения является недовольство сотрудника собой (как правило, выражается в жалобах на трудности в усвоении материала и т.п.). Здесь адаптация учебной программы должна работать на упрощении сложных материалов или более подробном рассмотрении этих моментов. Еще одним решающим фактором учебных программ является точное определение функций и задач сотрудника на занимаемой должности. Стоит брать во внимание, что при изменении функций, добавлении новых или удалении старых следует не только информировать поступивших сотрудников, но и как можно быстрее внести изменения в учебные программы.

### 3.2 Совершенствование технологии обучения

Одним из предлагаемых улучшений технологии обучения является переход на методы активного обучения с активным освоением новых форм организации учебного процесса (моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий, деловые игры).

Вторым совершенствованием технологии обучения предлагается подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на различные темы с последующим их обсуждением. Учебный видеофильм в корпоративных целях - это в первую очередь видеопособие для сотрудников компании. Психолингвистические методики повышения уровня продаж; обеспечение

безопасности труда сотрудников; технологические приемы работы - все это и многое другое может стать предметом для съемки учебного видеофильма, который повысит производительность труда сотрудников.

### 3.3 Формирование мотивов к саморазвитию

Привлечение персонала, как и обучение, и повышение его квалификации, являются лишь частью развития персонала. В связи с этим, я предлагаю программу по развитию персонала, состоящую из трёх частей:

1) Духовное развитие. Духовное развитие - это обучение человека и принятие всевозможных действий для поддержания его жизнедеятельности в позитивном и созидательном русле.

2) Нравственное воспитание и развитие. Нравственное воспитание – процесс формирования моральных качеств, черт характера, навыков и привычек поведения.

3) Физическое развитие. Предлагаю записать сотрудников в ближайший к месту работы или месту жительства фитнес зал для физического развития. Доказано, что клиенты тянутся к физически развитым сотрудникам. Они внушают больше доверия, так как занимаются собой, значит и ответственно подойдут к своей работе.

### **Заключение**

Качественный человеческий труд часто дефицитен, а способности, знания и квалификация распределены между людьми неравномерно, что требует рациональной организации управления развитием персонала.

При управлении развитием персонала гораздо эффективнее использовать системный подход, т. к. автономное совершенствование отдельных элементов системы развития персонала не может дать существенных результатов. Под самой же системой развития персонала следует понимать комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют

повышению квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами развития самого предприятия.

В ПАО Сбербанк имеется комплексная программа работы с кадрами, в соответствии с которой постоянно проводятся набор и отбор персонала, аттестация работников, обучение персонала, его адаптация и профессиональная ориентация.

Решение выявленных проблем предлагается вести по четырем направлениям:

- усиление экономического процесса адаптации путем изменения системы оплаты труда адаптантов.
- внедрение социально-психологических технологий адаптации.
- формирование программы обучения персонала на основе эффективного использования активных и пассивных методов обучения на территории предприятия осуществляемое внутренними специалистами предприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала // Народное образование. 2014. № 6.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2015.
3. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможности его использования в России. М., 2014.
4. Герчиков В.И. Управление персоналом: Работник - самый эффективный ресурс компании. М., 2013.
5. Глаз Ю.А. Управление карьерой. Белгород, 2013.
6. Глуханюк Н.С. Психологические особенности и закономерности становления профессионально-педагогической деятельности // Психология становления педагога профессиональной школы. Екатеринбург, 2014.

7. Горшкова Е. Оценка персонала: тонкая настройка бизнеса // Управление компанией. 2014. № 3.
8. Гребенник Л.Г. Развитие персонала как элемент организационного развития // Совершенствование стратегического управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика перехода к новой инновационной экономике. Пермь, 2014.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород, 2014.
10. Еремина И.Ю. Стратегическое управление развитием персонала организации как инструмент достижения производственных целей // Тр. РГУНИГ им. И.М. Губкина. 2014. № 2.
11. Еськов О.Л. Управление профессиональным развитием персонала предприятия на основе его оценки // Экономика и право. 2014. № 2 (36).
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М., 2014.
13. Козлов В.В. Корпоративная культура. М., 2012.
14. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2014.
15. Коротенко Л.В. Усовершенствованная система управления профессиональным развитием персонала // Вест. Челябинского гос. ун-та. 2014. № 3 (41).
16. Лукичева Л.И. Управление персоналом. М., 2015.
17. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М., 2014.
18. Менеджмент / под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатовой. М., 2013.
19. Митрохина О.Н. Адаптация работников в новых условиях // Вестник БУПК. 2015. № 1.
20. Митрохина О.Н. Эффективное управление процессом привлечения и отбора персонала // Вестник БУПК. 2014. № 2.

21. Михалычев Е.А. Поэтапная диагностическая деятельность педагога // Пед. диагностика. 2014. № 4.
22. Норберт, Т. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 6.
23. Павлуцкий, А. Управление развитием персонала: мифы и реалии // Управление развитием персонала. 2015. № 1.
24. Паршина В.С. Развитие персонала корпораций. Екатеринбург, 2014.
25. Паршина В.С. Управление внутриорганизационной карьерой руководителей и специалистов железнодорожной отрасли. Екатеринбург, 2012.
26. Паршина, В.С. Управление развитием персонала корпораций: автореф. дис. ... д-ра экон. Наук. Ижевск, 2014.
27. Пугачев, В.П. Руководство персоналом. М., 2013.
28. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М., 2014.
29. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. М., 2013.
30. Францева М.Б. Профессиональное развитие и обучение персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. №12.
31. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2014.
32. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2013.
33. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М., 2014.
34. Ячик Д.В. Построение корпоративной системы стратегического управления развитием персонала организации // АПК: регионы России. 2015. № 1.