

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Развитие персонала в организации на примере  
Филиала Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления \_\_\_\_\_

Экономического факультета

Мартиросян Эрмине Норайровны

Научный руководитель  
Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Развитие рынка труда и увеличение уровня безработицы открывают новые проблемы перед человечеством. Каждый потенциальный соискатель должен быть готов к тому, что его могут уволить или даже не принять на ту или иную должность в связи с тем, что его компетенции уже неактуальны. Поэтому людям необходимо постоянно совершенствоваться или даже кардинально менять сферу деятельности для того, что сохранить работу или увеличить шансы её получить. Развитие персонала – это комплекс мероприятий которые способствуют полному раскрытия потенциала личности. Современные условия позволяют любому человеку самостоятельно развиваться в любом желаемом направлении. Однако, в сфере управления персоналом вопрос стоит именно о развитии тех навыков и компетенций, которые могут помочь человеку более эффективно выполнять свои трудовые обязанности на предприятии, увеличить вклад сотрудника в достижение целей организации. У современных организаций все больше возникает проблем именно для отдела кадров: растёт необходимость более объективного отбора персонала. Роль мотивации растёт пропорционально необходимости развития и повышения квалификации сотрудников. Этот происходит вследствие усложнения труда и развития научно-технического прогресса. Поскольку растут также и расходы на обучение персонала, увольнение становится крайне нежелательным. В современном мире задача отдела кадров заключается не только в приёме и увольнении сотрудников. Под их ответственность перешли также необходимость соответствия персонала занимаемой должности, своевременное развитие и обучение персонала, и его мотивация. Современные организации понимают, что конкурентоспособность на рынке во многом зависит от развития, как организации в целом, так и его персонала в частности. Всё сложнее становится сохранять позиции на рынке без обновления и улучшения качества предоставляемых продуктов и услуг. Стоимость материальных объектов с годами только снижается, тогда как ценность человеческого

ресурса предприятия с годами может и должна только возрастать. Это является одним из факторов эффективности предприятия.

**Целью** выпускной квалификационной работы является исследование процесса развития персонала в организации на примере Филиала Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие» и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие, изучить цели, определить значение и выявить проблемы развития персонала в организации, изучить компоненты развития персонала в организации, раскрыть методы и формы развития персонала, дать общую характеристику деятельности ПАО Банка «ФК Открытие», раскрыть компоненты развития персонала в филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие», выявить методы развития персонала в филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие», раскрыть проблемы развития персонала в филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие», разработать программу по улучшению форм и методов обучения в филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие», разработать программу формирования кадрового резерва для руководящих должностей в филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие», рассчитать социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из списка сокращений, введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения А.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы развития персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели, компоненты и формы развития персонала в организации.

Развитие персонала – это комплекс мер, которые направлены на совершенствование социальной структуры персонала, систематическое обучение и адаптацию персонала, повышение уровня его квалификации, подготовку к выполнению новых производственных функций, повышение

качества трудового потенциала, планирование карьеры сотрудников, успешная реализация которых обуславливает успешное достижение организацией своих социальных, экономических, производственных и иных поставленных целей, также способствует поддержанию у организации высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

Ключевыми целями развития персонала являются повышение трудового потенциала работников, повышение эффективности труда, снижение уровня текучести кадров, воспитание способных сотрудников, достижение большей независимости рынка труда, адаптация к новым технологиям, рост удовлетворенности трудом.

Развитие персонала включает в себя профориентацию, адаптацию, профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка сотрудников, управление их карьерой, профессиональным ростом, оценку трудовой деятельности персонала и подготовку руководящих кадров.

Были подробно раскрыты следующие формы развития персонала: активные и пассивные, групповые и индивидуальные, с отрывом от производства и без отрыва от производства, внутри компании (внутренний поставщик) и вне компании (внешний поставщик), подготовка новых сотрудников, переподготовка кадров, повышение квалификации и развитие компетенций, долгосрочные и краткосрочные.

**В главе 2 «Анализ развития персонала в ПАО Банке «ФК Открытие»** автор даёт общую характеристику деятельности ПАО Банка «ФК Открытие» (Далее – Банк «Открытие» или Банк) в целом, отдельного Филиала Приволжский, проводит анализ существующих в нём методов развития персонала и имеющихся в этих методах проблем.

Банк «Открытие» входит в топ-10 крупнейших банков России и является системно-значимым банком. Банк работает на финансовом рынке с 1993 года. «Открытие» – универсальный банк с устойчивой диверсифицированной структурой бизнеса. Банк развивает следующие ключевые направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный,

розничный, МСБ и PrivateBanking. Банк «Открытие» входит в Группу ВТБ и внесен в перечень системообразующих кредитных организаций, утвержденный Банком России. Региональная сеть банка насчитывает более 400 клиентских офисов в 200 городах в 73 регионах страны. По состоянию на 1 марта 2022 года капитал банка «Открытие» по российским стандартам финансовой отчетности составил 201 млрд. рублей, активы – 1,6 трлн. рублей. На сегодняшний день у банка большой запас по капиталу, а по размеру активов банк «Открытие» занимает 8 место на российском рынке. Органами управления ПАО Банк «ФК Открытие» являются: общее собрание акционеров, совет директоров, единоличный исполнительный орган – Председатель Правления, коллегиальный исполнительный орган – Правление.

Система развития в ПАО Банк «ФК Открытие» предполагает в приоритете семинары (40 % от общего числа затраченных часов на обучение), второе место принадлежит обучению на рабочем месте (22 % общего числа затраченных часов на обучение), на наставничество приходится меньше 5%.

Кадровыми вопросами у ПАО Банк «ФК Открытие» занимается департамент работы с персоналом, под руководством начальника данного департамента. Менеджеры в сфере управления персоналом ПАО Банк «ФК Открытие» занимаются организацией разработки анкет, проведением собеседований и географически расположены в г. Нижний Новгород, что тоже затрудняет разработку и контроль проектов развития персонала локально.

Сотрудник, устраиваясь на работу, первые три месяца находится на испытательном сроке. В этот период под надзором руководителя проходит обучение базовым навыкам, необходимым для работы. В организации имеется корпоративный университет – это онлайн система обучения и адаптации сотрудников в первые месяцы работы – Корпоративный университет «Вселенная Открытий». Эта система предлагает просмотр

лекции и прохождение тестов. По каждому разделу после прохождения итогового теста сотрудник получает оценку и комментарий от своего непосредственного руководителя. Корпоративный университет «Вселенная Открытий» – флагманское пространство для обучения и развития сотрудников и партнеров банка «Открытие».

В Банке, как уже упоминалось ранее, обучение в основном проходит на онлайн платформе, неотрывно от рабочего места, иногда даже неотрывно от трудового процесса. Параллельно с корпоративным университетом в Банке присутствует такой метод развития персонала как наставничество. Сотрудники в любой момент могут обратиться за помощью к сотруднику своей должности из другого города, или к менеджеру высшего звена своего отдела, который находится в головном офисе в Москве. Банк периодически приглашает бизнес-тренеров для проведения тренингов среди сотрудников, направленных на повышение сплочённости коллектива, приобретение новых навыков профессиональной деятельности в тех или иных ситуациях. Также на платформе проводятся ежеквартальные семинары – программы обновления полученных ранее знаний и дополнения их новой, усовершенствованной, обновленной и актуализированной информацией. Таким образом, можно сделать вывод о том, что знания, необходимые сотруднику для работы не устаревают, а своевременно обновляются и дополняются за счет проведения семинара и прохождения теста для закрепления полученной информации.

В системе развития персонала в Банке имеется ряд актуальных проблем, без решения которых невозможно дальнейшее совершенствование системы развития персонала: в организации нет возможности для самореализации персонала; организацией не предусматривается формирование кадрового резерва; наставничество не стимулируется никаким образом.

**В главе 3 «Направления совершенствования развитие персонала в Филиале Приволжский ПАО Банке «ФК Открытие»» автор обосновывает**

основные направления совершенствования развития персонала в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

На данный момент в Банке присутствует единственная форма обучения – Корпоративный университет "Вселенная Открытий", на базе которого и проходит весь теоретический процесс освоения сотрудником информации и знаний, необходимых для работы в организации. Здесь же сотрудник знакомится с культурой организации, узнаёт, каким образом складывается его зарплата и изучает технику безопасности – также в формате презентации и итогового теста. Это весьма лояльная форма изучения таких серьезных тем, как «Охрана труда», «Информационная безопасность Банка» «поведение при ЧС и ЧП», «Электробезопасность» и т.д. Также среди сотрудников слишком редко проводятся тренинги и семинары, которые способствовали бы более близкому знакомству сотрудников из разных отделов между собой. Создание благоприятной атмосферы между сотрудниками оказывает положительное влияние на результат деятельности организации. Также хороший климат положительно влияет на результат деятельности, поскольку в такой обстановке сотрудники всегда могут обратиться в трудных ситуациях к более опытному коллеге и попросить помощи. Работа в команде способствует более быстрому решению трудных задач, чем попытки выйти из сложной ситуации самостоятельно.

К улучшению в системе обучения в Филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие» предлагаются следующие направления обучения: сплоченность коллектива, поведение сотрудников в стрессовых ситуациях, навыки продаж сотрудников, обеспечение безопасности сотрудников и организации. Для улучшения атмосферы в коллективе предлагается проведение тренингов, направленных на сплочение коллектива. К рассмотрению автор предлагает три тренинга: «Мы вместе», «Пьеса, которая

устроит всех», «Сплочение». Также, как вариант, рассматривается коллективная игра «Крокодил», способствующая развитию невербального взаимопонимания. Для снижения степени стресса в коллективе предлагается периодическое приглашение психолога, посредством «стресс-менеджмент» программы сотрудники смогут снять напряжение, за счёт чего улучшатся межличностные отношения и снизится степень конфликтности. Для повышения навыков продаж у сотрудников предлагается приглашение тренера с готовой программой, включающей все необходимые для успешных продаж навыки и знания. Развитые, имеющиеся у сотрудников, способности в области продаж и результаты обучения на тренингах приведут к достижению высоких результатов и эффективных показателей.

Для повышения уровня знаний сотрудников по безопасности во время работы с тем или иным оборудованием, безопасности и правил поведения в чрезвычайных ситуациях и в целом повышению осведомленности сотрудников об опасности факторов внешнего воздействия предлагается приглашать сотрудников разных служб для проведения лекции по безопасности. Это могут быть сотрудники полиции, пожарных и медицинских служб, которые лучше всего могут предоставить порядок действий в ситуациях, за которые они несут ответственность. Все эти мероприятия способны сократить число производственных травм или предотвратить несчастные случаи, за которые финансовую и социальную ответственность будет нести Банк.

В данный момент в Банке отсутствует понятие кадрового резерва и в случае потерь в штате руководителей, он несет потери в финансах, показателях и времени в период, пока не будет отобран и адаптирован новый сотрудник.

Кадровый резерв — это перечень лиц, которые в силу своего образования, деловых качеств, опыта и перспектив развития способны к выполнению функций по должности более высокого уровня, чем та, с которой они включены в кадровый резерв. То есть в резерв попадают лица,

имеющие все основания для успешного профессионального продвижения. Штатом резерва могут быть руководители отделов, главные и ведущие специалисты, молодые специалисты, показывающие высокие результаты деятельности. Кадровый резерв способствует снижению текучести кадров и экономии ресурсов организации, которые бы она потратила на подбор, адаптацию и обучение нового сотрудника. Если освободившиеся вакансии будут своевременно заполняться уже готовыми, обученными специалистами, с высоким уровнем мотивации и готовыми развивать себя и свою команду. Также кадровый резерв способствует укреплению корпоративной культуры, повышая личную ответственность всех сотрудников за общий результат.

Каждую конкретную организацию характеризуют свои особенности организационной структуры и наличие собственного подхода к созданию кадрового резерва. Организация должна самостоятельно: сформировать орган, который будет заниматься вопросами кадрового резерва; разработать внутренний документ, посвященный процедурам создания и обновления резерва, детально проработав все ключевые моменты, относящиеся к этим процедурам; создать действующие механизмы реализации правил работы с кадровым резервом. Для того чтобы над кадровым резервом был постоянный контроль, нужен сотрудник, который будет отвечать за работу с кадрами. Проще говоря – это сотрудник кадровой службы. В Банке ответственность за работу с кадрами несет региональный кадровый департамент, который территориально располагается в городе Нижний Новгород. Вести оттуда контроль за кадровым резервом Филиала Приволжский, расположенным географически в городе Саратов является задачей если и выполнимой, то только чрезвычайно затратной и трудоёмкой. Поэтому советуется нанять сотрудника в кадровый отдел, который будет частью комиссии по принятию решений по вопросам кадрового резерва и будет нести ответственность за подбор и оценку кандидатов в кадровый резерв, в штат Банка, также за обучение, адаптацию и повышение квалификации всех сотрудников.

При обосновании социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в Филиале Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие» был представлен годовой финансовый отчет за 2021/2022 год, по результатам которого чистые доходы Филиала Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие» за 2022 год составили 73 265 546 рублей. Филиал Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие» включает в себя 7 дополнительных или операционных офисов, распределенных по всему Приволжскому Федеральному округу. Офисы Банка «Открытие» расположены во всех крупных городах. Доходы Филиала Приволжский представляют собой совокупный доход от операционных офисов «Нижегородский», «Пензенский», «Пермский» и дополнительных офисов «Самарский», «Ульяновский», Оренбургский» и «Саратовский» в том числе. Точной информации о доходах ДО «Саратовский» предоставлено не было, в связи с чем в работе предполагается равный процент дохода от каждого из 7 офисов, т.е. предположительно годовая чистая прибыль ДО «Саратовский» составила:  $73\,265\,546/7 = 10\,466\,506,57$  рублей.

Экономическая эффективность рассчитывается для отдельного структурного подразделения Филиала Приволжский ПАО Банка «ФК Открытие» – ДО Саратовский в связи с недостатком информации о других структурных подразделениях. Предположительно, экономический эффект будет одинаковым для всех офисов.

По подсчётам автора расходы на внедрение всех мероприятий составят сумму 1 727 500 рублей, где тренинги – это 629 000 руб., кадровый резерв – это 786 500 руб., и наставничество – это 624 000 руб. Экономический эффект (прибыль, доход) от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом прибыли за счет реализации мероприятий ( $\Delta\Pi$ ) и расходами на эти мероприятия (З):  $\text{ЭФ} = 2\,721\,291,7 - 1\,727\,500 = 993\,791,7$  рублей, где прирост прибыли за счет реализации мероприятий составит  $20\%+3\%+3\% = 26\%$  от общей прибыли отчетного периода (10 466 506,57\*0,26= 2 721 291,7 рублей).

Экономическая эффективность =  $\Delta П/З * 100 = 2\,721\,291,7/1\,727\,500 * 100 = 1,57 * 100 = 157\%$

Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятий уже через 231 день после внедрения первых мероприятий, тренингов и развития персонала. Положительное значение говорит об экономической выгоде данных мероприятий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Таким образом, по всей проделанной работе можно сделать следующие выводы: было выведено понятие развития персонала – это комплекс мер, которые направлены на совершенствование социальной структуры персонала, систематическое обучение и адаптацию персонала, повышение уровня его квалификации, подготовку к выполнению новых производственных функций, повышение качества трудового потенциала, планирование карьеры сотрудников, успешная реализация которых обуславливает успешное достижение организацией своих социальных, экономических, производственных и иных поставленных целей, также способствует поддержанию у организации высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

Были изучены цели, определены значения и выявлены проблемы развития персонала. Основной задачей развития персонала является организация мероприятий, направленных на развитие персонала, которые позволяют новым сотрудникам быстрее приспособиться или адаптироваться на новом рабочем месте, более активно и оперативно приступить к выполнению поставленных задач и разобраться в работе с новыми технологиями и с изменяющимися условиями. Правильно спланировать этапы повышения квалификации позволят сотрудникам любой должности легче адаптироваться. Польза от этих мероприятий состоит также в повышении эффективности и результативности труда в занимаемой ранее должности, что может стать преимуществом для любой компании. Результатом реализации мероприятий по развитию

персонала является повышение удовлетворённости работников и их лояльности к работодателю и его организации, к своей профессии и должности, к своей деятельности на этой должности. Это в некотором роде приводит к уменьшению уровня текучести кадров, достижению частичной независимости компании от рынка труда, повышению как социального, так и личностного потенциала работников.

Были проанализированы и раскрыты такие компоненты развития персонала как профориентация и адаптация, профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, управление карьерой и профессиональным ростом, оценка трудовой деятельности персонала, подготовка руководящих кадров.

Была дана краткая характеристика деятельности ПАО Банка «ФК Открытие», раскрыты компоненты и методы развития персонала в ней. Также по деятельности этой организации были раскрыты проблемы развития персонала. На основе проблем и имеющихся методов были предложены следующие способы улучшения и усовершенствования системы развития персонала в ПАО Банке «ФК Открытие»: развитие персонала через проведение тренингов, семинаров, деловых игр и формирование кадрового резерва организации. Были подробно раскрыты следующие формы развития персонала: активные и пассивные, групповые и индивидуальные, с отрывом от производства и без отрыва от производства, внутри компании (внутренний поставщик) и вне компании (внешний поставщик), подготовка новых сотрудников, переподготовка кадров, повышение квалификации и развитие компетенций, долгосрочные и краткосрочные.

Была рассчитана и показана положительная экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Человеческий фактор в организации, показатели деятельности которой прямым образом зависят от взаимодействия с клиентами, является ключевым и требует постоянного капиталовложения с целью усовершенствования и развития. Процесс развития персонала должен быть непрерывным и

постоянно обновляющимся, чтобы организация постоянно оставалась конкурентоспособной и держала свои позиции на рынке.