

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ПАО Сбербанк)»

Студент

О.Н. Ермолаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

_____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Ермолаева Ольга Николаевна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ПАО Сбербанк)».

Научный руководитель: Никишина Антонина Львовна, Доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих наук).

Актуальность: для предприятия, которое имеет цель в ближайшее время добиться успеха в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый сотрудник имел весьма обширные знания. Используемые сегодня на практике методы повышения квалификации персонала включают, как традиционные лекционные и семинарские занятия, так и современные деловые игры, тренинги, интерактивные презентации, case-study, участие в проектных группах и моделировании организационных проблем.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации.
- 2) Провести анализ повышения квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.
- 3) Разработать мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Объектом исследования является отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Предметом исследования - повышение квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Выпускная квалификационная работа (55стр.) включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников (55источ.).

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации	7
1.1 Понятие повышения квалификации персонала организации.....	7
1.2 Методы повышения квалификации персонала организации	11
2 Анализ повышения квалификации персонала ПАО Сбербанк	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк	20
2.2 Анализ применяемых методов повышения квалификации персонала.....	27
3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала ПАО Сбербанк.....	39
3.1 Мероприятия по повышению квалификации персонала организации	39
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	44
Заключение	49
Список используемой литературы	52

Введение

В современных условиях перед предприятием стоит ряд основных задач, одной из которых является наиболее эффективное использование человеческих ресурсов. Для того чтобы достигнуть этой цели, необходимо четко и верно разработать и грамотно реализовать кадровую политику организации.

Политика организации определяется как система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в эту организацию. Важнейшей составной частью, стратегически ориентированной политики организации, является ее кадровая политика, она определяет философию и принципы, которые применяет руководство в отношении человеческих ресурсов.

На сегодняшний день преуспевает такая компания, которая четко организована; компания, в которой работает компетентный, целеустремленный, преданный и дисциплинированный персонал, который имеет способность быстро адаптироваться, перестраиваться и переучиваться. Назначение кадровой политики - это создание именно такой рабочей силы: сплоченной, ответственной, в ысокоразв итой и в ысокопроизв одительной.

Возможность создания эффективного, конкурентоспособного предприятия напрямую связана с людьми, которые работают на данном предприятии.

Различные научные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, разумеется, далеко не последнюю роль, но реализация всех возможностей, зависит уже от конкретных людей и от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы и в осприимчив ости к обучению.

Для предприятия, которое имеет цель в ближайшее время добиться успеха в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый сотрудник имел весьма обширные знания.

Используемые сегодня на практике методы повышения квалификации персонала включают, как традиционные лекционные и семинарские занятия, так и современные деловые игры, тренинги, интерактивные презентации, case-study, участие в проектных группах и моделировании организационных проблем. Современные формы, виды, методы повышения квалификации персонала используют весь накопленный методический опыт отечественных и зарубежных преподавателей и инструкторов и направлены на всестороннюю проработку и закрепление полученных теоретических и практических знаний на базе современных технологических и коммуникационных средств.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации.
- 2) Провести анализ повышения квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.
- 3) Разработать мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Объектом исследования является отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Предметом исследования - повышение квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Теоретической и методологической основой работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам повышения квалификации персонала организации. Теоретико-методологическую основу

работы составляют труды таких ученых как Аверин А.Н., Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Кибанов А. Я., Михайлина Г.И., Маслова В.М. и др.

Достижение поставленных задач осуществляется с помощью таких методов исследования как: экономико-статистический, системный, расчетно-конструктивный, монографический и др.

В качестве информационной базы в работе использованы организационно-экономическая характеристика предприятия, а также статистические данные отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2016-2018 гг.

Научная новизна представленной выпускной квалификационной работы заключается в теоретико-концептуальном обосновании авторского подхода к формированию мероприятий по повышению квалификации персонала организации, организационно-методических решений и оценке экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Практическое значение имеет авторский инструментарий повышения квалификации персонала организации. Применимость результатов исследования на практике также определяется тем, что в работе выделены приоритетные сферы для мероприятий по повышению квалификации персонала организации.

Структура бакалаврской работы обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяются объект и предмет исследования, перечисляются методы исследования. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации. Во второй главе проводится анализ повышения квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк. Третья глава посвящена разработке мероприятий по повышению квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк. В заключении обобщаются результаты проведенного исследования, даются краткие выводы по работе.

1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации

1.1 Понятие повышения квалификации персонала организации

В настоящее время любая уважающая себя компания, которая занимается любым видом деятельности, среди основных вопросов всегда рассматривает повышение квалификации персонала. Чтобы не терять своих позиций на рынке, компании нужен персонал высокой квалификации.

Повышение квалификации персонала - это процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоения новых навыков и приемов работы. Чтобы компания оставалась конкурентоспособной и не теряла своих позиций на рынке, она должна постоянно заботиться о высокой квалификации своих работников [2].

Понятно, что одновременно повысить квалификацию всех специалистов нереально. Получается, нужно выделить тех, кто в числе первых должен повысить свой уровень профессионализма.

К тому же существует риск, что время и финансовые средства будут потрачены на обучение тому, что сотрудник и так знает, и умеет. А еще хуже, когда работодатель оплачивает обучение сотрудника, а тот через некоторое время уходит на другое место работы.

Именно поэтому руководители предпочитают обучать сотрудников, которые принесут организации или предприятию максимум пользы, или сотрудников, которые занимают важные посты.

Остальных сотрудников обучают за счет средств компании только в двух вариантах [27]:

- если обучение - важная составная часть процесса работы (к примеру, в медицинских компаниях);
- если нужно создать новое производство, либо изменить профиль старого.

Проблема в том, что руководство молодой компании не всегда может определить, каков потенциал сотрудников. В этом случае можно проконсультироваться у специалистов, занимающихся обучением персонала. Также можно провести анкетирование сотрудников, а затем проанализировать полученную информацию.

С помощью анкетирования можно определить не только психологический тип сотрудника, но и насколько он соответствует должности, каков уровень его профессионализма и так далее.

Повышение квалификации персонала обладает следующими преимуществами [14]:

1) Использование новых технологий и производственных методов. Специфическое программное обеспечение или техника, требующая специальных знаний, могут существенно повысить эффективность работы компании, однако для этого нужно подготовить соответствующие кадры.

2) Повышение качества товаров и услуг. Качество конечного продукта компании зависит от уровня квалификации руководителей предприятия и его отделов, а также от менеджеров, работающих с клиентами напрямую.

3) Выявление потенциальных руководителей. Разные специалисты могут проявлять себя по-разному во время обучения и получения новых знаний. Такие мероприятия помогают определить будущих лидеров и сформировать план их карьерного продвижения.

4) Повышение гибкости организации. Сотрудники компании, которые приобрели новые знания и навыки, смогут лучше понимать требования клиентов и реагировать на меняющиеся условия рынка.

Неверный выбор претендентов на повышение квалификации может вызывать следующие риски [39]:

– в качестве участника выбран человек, который и так знает, и умеет то, чему его хотят научить;

– сотрудник, обучение которого оплачивает работодатель, через некоторое время уходит на другое место работы.

Руководство компании должно правильно определить возможности и потенциал работников, которые претендуют на получение новых знаний. Такие меры должны приносить максимум пользы для организации. Чтобы выяснить, кто лучше всего подходит для прохождения повышения квалификации, можно провести анкетирование на предприятии или узнать больше об уровне профессионализма конкретных сотрудников.

Повышение квалификации, обучение и аттестация персонала имеет различные формы, которые могут отличаться по различным критериям: по уровню связи с практикой производства, организации процесса обучения, целевым группам. В зависимости от того, кто проводит повышение квалификации, это процесс может быть внешним (за пределами компании) и внутрифирменным (в пределах компании). Обучение может проходить с отрывом от рабочего места и без него [16].

Повышение квалификации без отрыва от рабочего места считается экономически выгодным, однако специалисты рекомендуют сочетать обе формы. По степени организованности: самостоятельное повышение квалификации и организованное.

В зависимости от целевых групп: повышение квалификации управленческого персонала, обучение линейных специалистов и рабочих, а также открытое повышение квалификации, в котором могут принимать участие даже члены семей сотрудников.

Повышение квалификации может быть одним из направлений деятельности следующих образовательных учреждений [8]:

- 1) Федеральные, региональные и отраслевые институты повышения квалификации.
- 2) Академии, кроме учреждений, относящихся к вузам.
- 3) Школы и центры повышения квалификации.

Все образовательные учреждения, оказывающие подобные услуги, должны иметь соответствующую лицензию. Наличие лицензии не является обязательным условием для организаций, которые проводят единоразовые

семинары, стажировки и лекции, а также для тренеров и специалистов, чья деятельность подтверждается иными документами.

Вопросы, связанные с обучением персонала компании, регулирует Трудовой кодекс. Согласно нормам ТК РФ, работодатель вправе сам решать, нужно ли проводить обучение сотрудников в интересах предприятия, отправлять ли работников на курсы, семинары или на полный курс учебных заведений.

В некоторых случаях обучение сотрудников предписывается законодательством, «если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности».

Наниматель обязан предоставить сотруднику необходимые условия для совмещения работы и учебы. Он не имеет права отказать работнику в учебном отпуске и заменять его неоплачиваемым отпуском или отгулами. Перед началом прохождения обучения компания должна заключить договор с образовательным учреждением. К договору прикладываются расписание и предметы выбранного образовательного учреждения с указанием количества часов, отведенных на посещение дисциплин.

После прохождения обучения образовательное учреждение обязано представить сотруднику документы государственного образца [42]:

- удостоверение о краткосрочном повышении квалификации - для тех, кто обучался от 72 до 100 часов;

- свидетельство о повышении квалификации - для тех, кто обучался более 100 часов;

- диплом о профессиональной переподготовке - для прошедших повышение квалификации длительностью более 500 часов;

- диплом о присвоении квалификации - для тех, кто обучался более 1000 образовательных часов.

Это требование не распространяется на случаи, когда образовательная программа длилась менее 72 часов.

Прохождение сотрудником повышения квалификации нужно оформить документально. Вначале нужно принять от сотрудника заявление о переосвидетельствовании его профессионального уровня на основании полученных им документов.

Как только заявление будет получено, создают квалификационную комиссию и проверяют знания сотрудника. После заключения, вынесенного комиссией, издается приказ о повышении категории конкретного сотрудника. Ознакомившись с приказом, сотрудник ставит свою подпись.

В течение 7 дней сотрудник кадровой службы вносит запись о присвоении разряда или категории в трудовую книжку работника. При этом ссылаются на полученный при прохождении обучения подтверждающий документ.

Также делается ксерокопия свидетельства или удостоверения, заверяется и хранится в личном деле работника [14].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день обучение персонала является одним из основных условий повышения конкурентоспособности предприятия, этот принцип лежит в основе многих стратегий современных компаний.

При выборе методов и форм повышения квалификации руководители предприятий должны обращать внимание на экономическую целесообразность и эффективность выбранных инструментов.

1.2 Методы повышения квалификации персонала организации

Проблема обучения персонала - это проблема, которая в настоящее время приобретает особое значение для отечественных предприятий, ведь в условиях рыночной экономики предъявляется колоссальное множество требований к уровню знаний персонала, его знаниям и компетенциям [21].

Для каждой современной организации персонал имеет большое значение, так как без квалифицированных кадров ни одна организация не

сможет достичь поставленных перед ней целей. Именно поэтому можно сделать вывод, что организация, заинтересованная в достижении стратегических целей и основной миссии в целом, должна максимально эффективно не только использовать, но и развивать свой кадровый потенциал.

Повышение квалификации персонала организации - это непрерывный динамичный процесс, который представляет собой один из видов профессионального обучения.

Целью повышения квалификации является повышение уровня теоретических знаний, практических навыков и умений персонала.

Квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности [13].

В качестве побуждающих причин повышения квалификации являются:

- стремление сохранить занимаемую должность;
- стремление к продвижению по карьерной лестнице;
- стремление к повышению заработной платы;
- стремление получить новые знания, навыки, опыт;
- стремление расширить деловые контакты;
- формирование у работников ценностей и установок, поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся корпоративную культуру.

К принципам, реализация которых обеспечивает высокую эффективность повышения квалификации можно отнести [45]:

- учет исходного уровня знаний персонала, который проходит обучение;
- формирование и поддержание высокой мотивации персонала к обучению;
- осуществление обратной связи между организацией и её персоналом;

- возможность практической применимости полученных знаний;
- перенос полученных знаний в реальные рабочие условия;
- востребованность результатов обучения персонала и другие.

Стереотипно принято подразумевать под повышением квалификации обучение, организованное или в рамках рабочего места (данное обучение применяют крупные организации при условии, что работодатель организует учебный процесс от начала до конца самостоятельно), или в рамках специализированного учебного заведения (государственные или частные образовательные учреждения, как отечественные, так и зарубежные).

На самом деле система данного процесса намного шире, так в качестве форм повышения квалификации могут быть применены следующие формы, изображенные на рисунке 1.1 [17]:

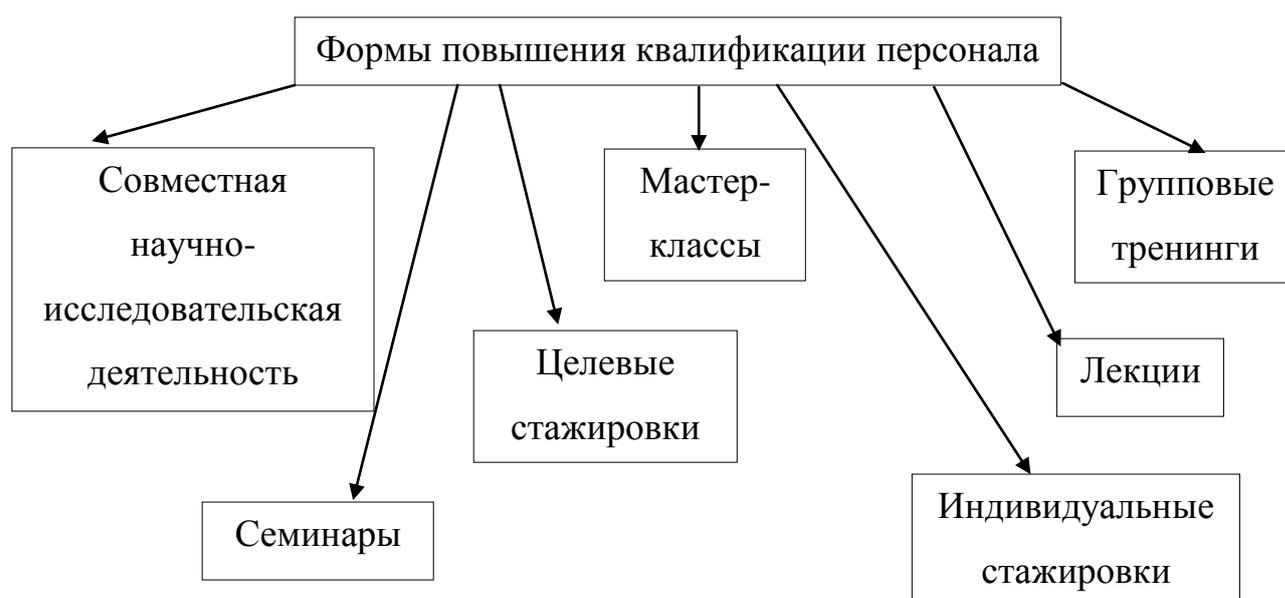


Рисунок 1.1 - Формы повышения квалификации персонала

В большинстве случаев такое обучение подразумевает очную форму обучения, но в тоже время для передачи теоретических знаний можно воспользоваться дистанционной формой обучения.

С повышением уровня квалификации у работников расширяется диапазон их профессиональных возможностей, но, в то же время, можно

выделить некую особенность повышения квалификации: в связи с владением теоретическими знаниями и практическими навыками выполнения той или иной работы, обучающиеся могут критически отнестись к предлагаемому для изучения материалу.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается весомой ролью демократизации и построению партнерских взаимоотношений - это находит своё отражение в системном подходе к обучению в рамках повышения уровня квалификации персонала.

Отечественный и зарубежный опыт исследования рассматриваемого вопроса позволяют выделить три концепции по вопросу повышения квалификации, которые представлены в таблице 1.1 [23]:

Таблица 1.1 - Концепции обучения квалифицированных кадров

Концепция специализированного обучения	Концепция многопрофильного обучения	Концепция обучения, ориентированного на личность
<p>Данное обучение ориентировано на сегодняшний день или ближайшее будущее и относится к соответствующему рабочему месту. Оно эффективно непродолжительный промежуток времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего времени</p>	<p>Данное обучение эффективно с экономической точки зрения, поскольку способствует повышению внутривыпускной и вневыпускной мобильности работника. Это обстоятельство представляет собой риск для организации - сотрудник менее привязан к рабочему месту, организации в целом</p>	<p>Данное обучение имеет целью развитие человеческих качеств, которые заложены природой или приобретены в процессе практической деятельности. Эта концепция в большей мере относится к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям, к руководителям, педагогам, политикам, актёрам и т.п.</p>

Приоритетными методами обучения являются интерактивные методы, позволяющие практически отработать полученные знания, навыки и умения.

Возрастающий поток информации требует внедрения таких методов обучения, которые способствуют передачи большого объема информации в максимально короткий срок, при этом обеспечивающих высокий уровень овладения рассматриваемого материала и его практического закрепления. Именно в этом и отражается системность повышения уровня квалификации персонала.

Синергетический эффект позволит определить эффективность инвестиций в развитие персонала организации. Чтобы результативность процесса повышения квалификации персонала была высока, необходимо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Так принято поэтапно представлять процесс обучения (рисунок 1.2) [16]:

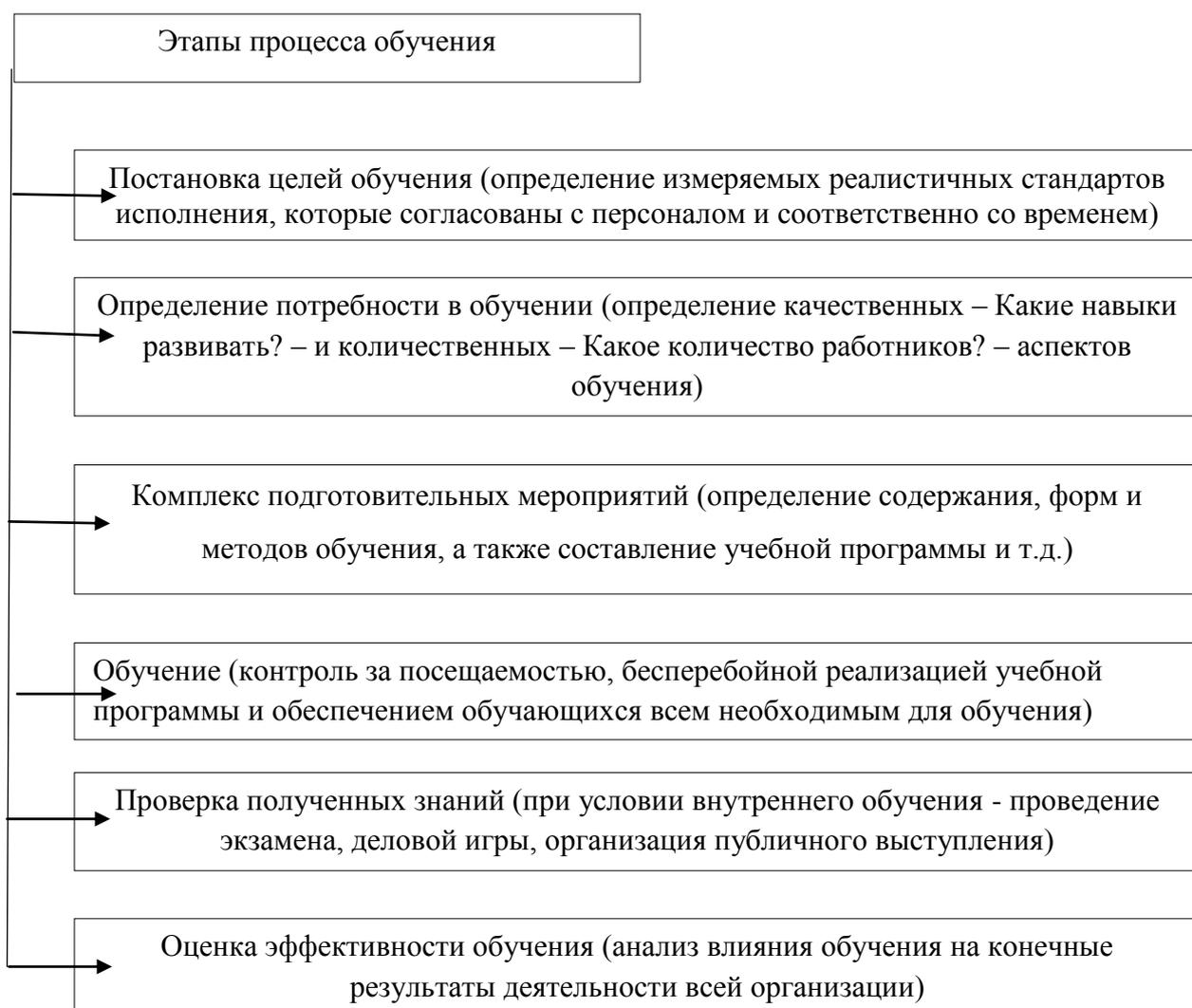


Рисунок 1.2 - Этапы процесса обучения персонала организации

Повышение уровня квалификации персонала - важнейший инструмент организации, позволяющий формировать организационную, производственную, экономическую, социальную среду и повышать её кадровый потенциал. Так отлаженная система повышения квалификации позволяет: повысить мотивацию персонала, снизить текучесть персонала, определить тенденции личного профессионально развития, расширить влияние социальной работы, повысить интерес персонала к работе в данной организации - то есть, позволяет оставаться организации быть конкурентоспособной в рыночной экономике и успешно осуществлять свою деятельность в рамках современного бизнеса.

Деятельность многих категорий сотрудников в вопросах квалификации регламентируется либо едиными тарифными квалификационными справочниками профессий, либо - отдельными профессиональными стандартами. Наличествующая же квалификация может подтверждаться как документами образования, так и ведомственным удостоверением о повышении квалификации либо результатами прохождения независимого оценивания в соответствующем центре.

При этом под повышением квалификации работника может подразумеваться как изменение его квалификации, так и просто приобретение новых навыков и умений или же актуализация старых. Сама же процедура повышения квалификации персонала может быть необходима как работодателям, так и сотрудникам с различными целями.

Например, она может производиться для:

Продвижения работника по службе. В данном случае в проведении повышения квалификации могут быть заинтересованы как сами сотрудники, так и их работодатели.

Законодательство или локальные нормативные акты могут требовать обязательного наличия определенной квалификации для работников на

руководящих или иных ответственных должностях. Кроме этого, в случае повышения работнику в любом случае следует ознакомиться со своими новыми задачами, обязанностями и правами.

Интеграции инноваций. Обновление оборудования на предприятии, изменение организационной структуры, внедрение иных новшеств могут потребовать также повышения квалификации работников с целью обучения труду в новых условиях с максимальной эффективностью. При этом в данной ситуации, заинтересован в повышении квалификации сотрудников будет в первую очередь работодатель.

Повышения востребованности специалиста на рынке труда. Работник обладает правом повышения своей квалификации и прохождения её независимой оценки, а значит - наличие документации, которая могла бы подтвердить факт имеющейся квалификации и аттестации работника может значительно повысить его шансы для последующего трудоустройства. Однако, в данном случае работодатели вряд ли будут заинтересованы в проведении повышения квалификации у действующих сотрудников.

Повышение квалификации работников предприятия может производиться только в соответствии с требованиями законодательства. В свою очередь, действующие нормативы предписывают два варианта направления сотрудника на повышение квалификации:

Инициатива работника. В данном случае работник самостоятельно определяет способы повышения квалификации и заключает с работодателем соответствующий договор, где стороны, достигнув соглашения, уточняют условия означенной процедуры.

Инициатива работодателя. Без согласия сотрудника работодатель может направить его на повышение квалификации только в том случае, если сотруднику она необходима для продолжения ведения трудовой деятельности в рамках своей должности. Если же таковая необходимость отсутствует, направлен сотрудник на повышение квалификации может быть только при его согласии.

Руководители или коллеги в некоторых случаях также могут направлять работодателю или высшему руководству служебные записки или иные документы с представлениями или рекомендациями о необходимости повышения квалификации тех или иных работников. Само же прохождение повышения квалификации и обучение может проводиться различными способами. Например, к методам повышения квалификации персонала можно отнести следующие варианты:

1) На базе действующих образовательных учреждений. Если повышение квалификации подразумевает приобретение нового уровня образования, то проводится такое может в образовательных учреждениях.

2) В специализированных учебных центрах. Отдельные организации могут предоставлять услуги по практическому обучению работников и повышению их квалификации без изменения уровня образования.

3) На базе предприятия. При наличии необходимой материальной технической или преподавательской базы, предприятие может полностью провести повышение квалификации работников на своей территории и собственными силами.

4) Путем дистанционного обучения. Сейчас данный метод повышения квалификации является одним из наиболее популярных, так как позволяет проводить обучение сотрудников без их фактического отрыва от рабочих мест.

В случае, если повышение квалификации сотрудника предусматривает, отрыв его от рабочего места, то работодатель обязан обеспечить сохранение за таким сотрудником как его должности и рабочего места, так и средней заработной платы на весь период профессионального обучения.

Однако данное требование актуально только в случае, если работник будет направлен на повышение квалификации работодателем, а не пойдет на него по собственной инициативе.

Следует также отличать процедуру аттестации сотрудников и непосредственного повышения квалификации. Аттестация подразумевает

проверку полученных или имеющихся знаний, в то время как повышение квалификации - непосредственно их получение.

Аттестация и повышение квалификации могут проводиться комплексно, с целью выявления фактического качества подготовки персонала к работе в новых условиях или на новой должности.

По результатам исследования, можно сделать вывод о том, что повышение квалификации работников позволяет обеспечить рост производительности труда, снизить уровень брака и уменьшить количество ошибок, возникающих в ходе выполнения ими трудовых обязанностей.

Повышение квалификации работников направлено на совершенствование имеющихся у них профессиональных знаний и навыков для достижения наилучших результатов в трудовой деятельности.

При этом законодатель не устанавливает для работодателя обязанности по проведению подобных мероприятий (за некоторыми исключениями, указанными в федеральных нормативных актах), поэтому выделение средств на оплату услуг образовательных учреждений, как правило, является инициативой владельца предприятия или организации.

2 Анализ повышения квалификации персонала ПАО Сбербанк

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк

Датой зарождения ПАО Сбербанк можно считать 12 ноября 1841 года, когда император Николай I подписал указ об учреждении в России сберегательных касс. Спустя несколько месяцев, 1 марта 1842 г., открывшаяся касса в Петербурге приняла первого клиента.

Управление ПАО Сбербанк основывается на принципе корпоративности в соответствии с Кодексом корпоративного управления, утвержденным годовым общим собранием акционеров Банка в июне 2002 года. Все органы управления банком формируются на основании Устава ПАО Сбербанк и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» 4 августа 2016 года официально изменило форму собственности с ОАО «Сбербанк России» на ПАО Сбербанк. Данную операцию необходимо произвести всем ОАО, согласно изменениям, внесенным в ГК РФ.

ПАО Сбербанк является самым крупным банком на территории РФ и стран СНГ. Основным акционером ПАО Сбербанк является Центральный банк Российской Федерации, на долю которого приходится 50 процентов уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другие акционеры банка - российские и международные инвесторы.

Подразделения банка и филиалы функционируют по всей территории Российской Федерации. На сегодняшний день ПАО Сбербанк имеет восемнадцать территориальных банков и девятнадцать тысяч подразделений.

ПАО Сбербанк осуществляет кредитно-платежное обслуживание предприятий крупного, среднего и малого бизнеса, валютные операции при осуществлении клиентами деятельности на международном рынке. ПАО Сбербанк является одним из крупных банков, где применяется жесткая

централизация и подчинение вышестоящему учреждению банка. Все органы управления Банком формируются на основании Устава ПАО Сбербанк и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Органами управления ПАО Сбербанк являются:

- общее собрание акционеров;
- наблюдательный совет (совет директоров);
- правление банка (коллективный исполнительный орган);
- председатель правления банка.

В настоящее время на долю ПАО Сбербанк приходится треть всех совокупных активов банковской системы России, 60% населения страны являются его клиентами. ПАО Сбербанк входит в пятерку крупнейших работодателей России, его команда составляет более 300 000 сотрудников.

Организационная структура управления ПАО Сбербанк представлена на рисунке 2.1.

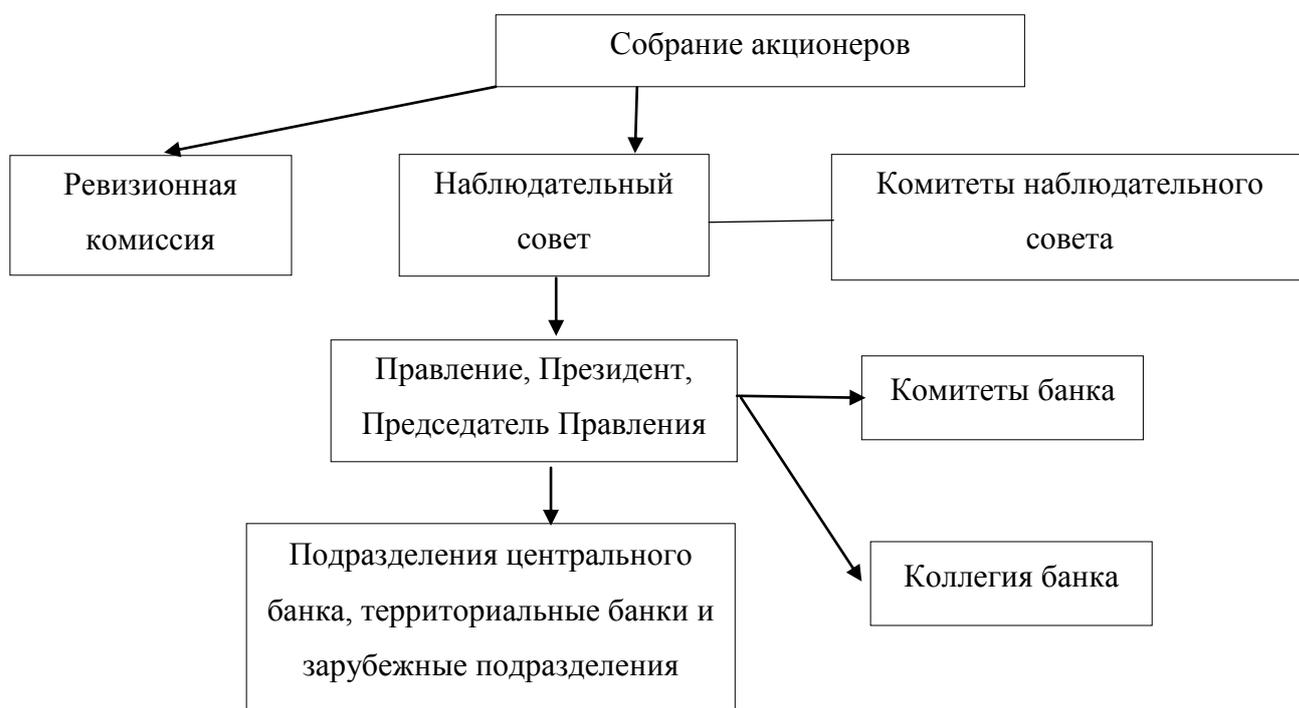


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ПАО Сбербанк
Структура управления Сбербанка России состоит из следующих органов:

Общее собрание акционеров. Это высший руководящий орган кредитно-финансовой организации, курирующий основные виды деятельности банка. Собрание проводится 1 раз в год. В рамках этого мероприятия принимаются решения о распределении чистого дохода, порядке и объеме выплат собственникам бизнеса, стратегии развития кредитно-финансовой организации и другие.

Наблюдательный совет. Его члены избираются Общим собранием акционеров.

Координирует деятельность финансового института. В частности, определяет приоритетные направления активной и пассивной политики, утверждает повестку Собрания акционеров, принимает решение об увеличении капитала и размещении свободных средств в ценные бумаги.

Правление банка. Это коллегиальный исполнительный орган, в компетенцию которого входят следующие задачи:

- обсуждение отчетов, поступающих от территориальных банков;
- формирование политики в области управления рисками;
- утверждение процентных ставок по депозитам для физических и юридических лиц;
- утверждение штатной численности сотрудников, принятие решения о слиянии, ликвидации подразделений;
- внедрение в деятельность розничного и корпоративного блока прогрессивные банковские технологии;
- разработку и внедрение внутренних документов, регулирующих деятельность банка и другие.

Спектр предложений ПАО Сбербанк для клиентов максимально широк и стремясь сделать обслуживание современным и удобным ПАО Сбербанк постоянно совершенствует систему удаленных каналов обслуживания, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Спектр предложений ПАО Сбербанк

Канал обслуживания	Количество пользователей
Интернет - банк «Сбербанк Онлайн»	более 24,5 млн. активных пользователей
Мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов	более 35,9 млн. активных пользователей
СМС- сервис «Мобильный банк»	более 28,4 млн. активных пользователей
Интернет-банк «Сбербанк Бизнес Онлайн»	более 1 млн. компаний
Сеть банкоматов и терминалов самообслуживания	77 тыс. устройств

Поскольку мы не имеем возможности провести анализ всего ПАО Сбербанк, то обратимся к анализу деятельности отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Организационная структура управления отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлена на рисунке 2.2.

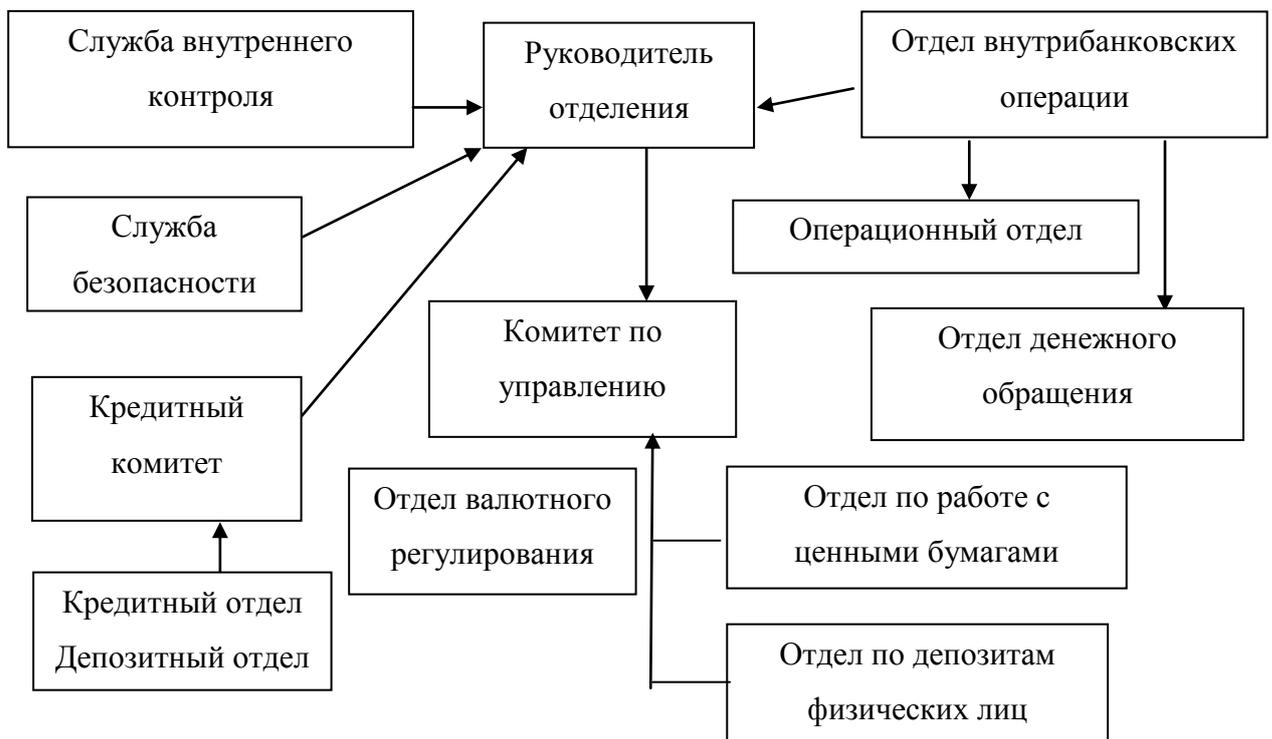


Рисунок 2.2 - Организационная структура управления отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк

Анализ финансового состояния отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк необходимо начать с анализа основных итогов деятельности на 1 января с 2016 года по 1 января 2018 года (приложение А и Б. Организационно-экономические показатели деятельности отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк по состоянию на 1 января 2016 - 2018 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Организационно-экономические показатели деятельности отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк по состоянию на 1 января 2016 - 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	831,53	959,08	1167,15	127,56	0,15	208,07	0,22
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	391,69	478,48	767,18	86,78	0,22	288,7	0,60
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	439,83	480,60	399,97	40,77	0,09	-80,63	-0,17
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	312,90	347,87	363,09	34,96	0,11	15,22	0,04
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	116,44	128,88	141,66	12,44	0,11	12,77	0,10
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	909,94	876,72	786,63	-33,22	-0,04	-90,10	-0,10
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	392,63	305,70	236,26	-86,93	-0,07	-69,45	-0,23
8. Основные средства, тыс. руб.	1889,99	2022,02	2292,61	132,03	0,07	270,59	0,13
9. Оборотные активы, тыс. руб.	15482,11	19814,94	21727,07	4338,83	28,0	1912,13	0,10
10. Численность ППП, чел.	52	52	54	-	-	2	3,08

По данным таблицы 2.2 видно, что отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк в исследуемом периоде имел устойчивый рост выручки, а также, себестоимости продаж. Это обусловлено тем, что организация постоянно расширяется, открывая новые ВСП.

Основные показатели, влияющие на деятельность отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлены на рисунке 2.3-2.5.

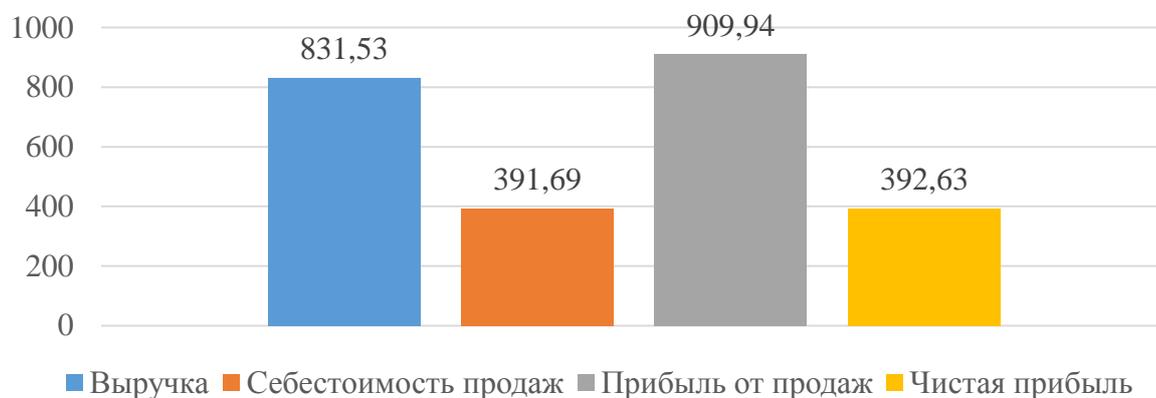


Рисунок 2.3 - Основные показатели, влияющие на деятельность отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2016г., тыс. руб.

По данным рисунка 2.3 можно сказать о том, что прибыль от продажи услуг занимает наивысшую точку в графике и составляет в 2016 г. 909, 94 тыс. руб. Наименьшее значение приходит на себестоимость. В 2016 году данный показатель составлял 391,69 тыс. руб.



Рисунок 2.4 - Основные показатели, влияющие на деятельность отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2017 г., тыс. руб.

По данным рисунка 2.4 можно сказать о том, что в 2017 г. преобладает выручка, так она составила 959,08 тыс. руб. Рост выручки свидетельствует о повышении предоставления банковских продуктов населению.

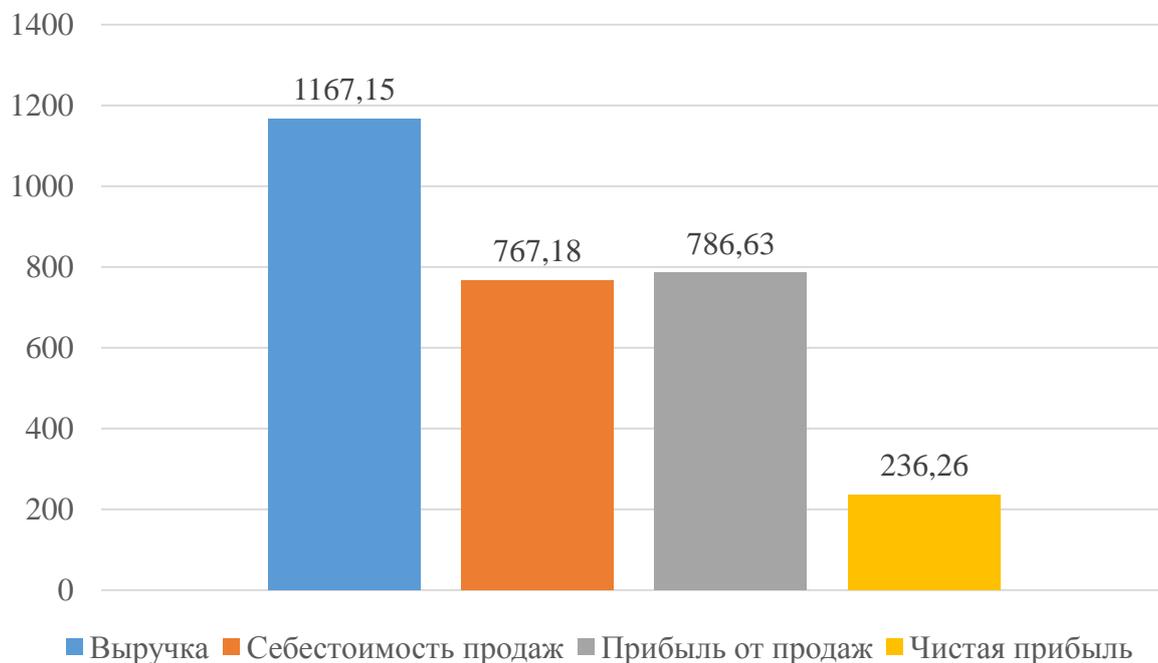


Рисунок 2.5 - Основные показатели, влияющие на деятельность отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2018 г., тыс. руб.

Несмотря на то, что в анализируемом периоде происходил спад прибыли, на деятельность организации это не повлияло.

В 2017 г. выручку увеличились на 127,56 тыс. руб. или по сравнению с 2016 г. В 2018 г. выручка увеличилась на 207,07 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и на конец года составила 1176,15 тыс. руб.

Также увеличилась себестоимость продаж в 2017 г. на 86,78 тыс. руб. по сравнению с 2015 г. В 2018 г. себестоимость увеличилась на 288,7 тыс. руб. по сравнению с 2017 г.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что способность к переменам и движению вперед - признак отличной «спортивной» формы, в которой находится сегодня отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает ему открыто и добросовестно конкурировать на банковском рынке и держать руку на пульсе финансовых и технологических перемен.

ПАО Сбербанк не только шагает в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережает их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов.

2.2 Анализ применяемых методов повышения квалификации персонала в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк

Для оценки использования персонала нужно провести анализ обеспеченности персоналом, анализ структуры персонала и его движение.

Обеспеченность отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк персоналом определяется с помощью сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Обеспечение персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлена на рисунке 2.2.

Таблица 2.2 – Обеспечение персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	2018 г.	Темп роста, %
Всего работников	52	52	-	54	103,8
Службы основного офиса	30	31	103,3	33	106,5
Аппарат управления	4	3	75,0	5	166,7
Специалисты	46	47	102,2	51	108,5
Службы отделений	52	54	103,8	54	-
Специалисты в отделениях	29	29	-	34	117,2
Специалисты 1 категории	12	12	-	18	150,0
Неосновная деятельность	8	8	-	7	87,5

Таким образом, можно сказать о том, что уменьшение количества специалистов в службах офиса на 57 чел. Планируемое снижение должно было составить 47 человек.

Связано это с оптимизацией управления, в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк была внедрена новая автоматизированная система управления. Обеспеченность персонала может быть достигнута не только по количественному признаку, но и по качественному.

Состав персонала в разбивке по категориям сотрудников в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Таблица 2.3 - Состав персонала в разбивке по категориям сотрудников в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	2018 г.	Темп роста, %
Всего работников	52	52	-	54	103,8
Руководители	4	4		5	125,0
Сотрудники	48	48	-	49	102,1

По данным таблицы 2.3 можно сказать о том, что в 2018 г. в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк осуществляли свою деятельность 54 чел. Категория руководители составила 9% от общей численности персонала, а именно 5 чел. Остальные 91% численности персонала занимают сотрудники отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Рассмотрим структуру персонала по таким признакам как возраст, пол, образование, стаж работы.

Таблица 2.4 - Состав персонала по половому признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Женщины	Мужчины
29	25

По данным таблицы 2.4 можно сказать о том, что в составе персонала по половому признаку в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк преобладают женщины. Это говорит о том, что женщины наиболее заинтересованы в своем образовании для работы в офисах, банках и прочих.

Состав персонала по возрастному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Состав персонала по возрастному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Возраст	Численность, чел.
От 18 лет до 30 лет	16
От 30 лет до 40 лет	20
От 40 лет до 50 лет	18

По данным таблицы 2.5 можно сказать о том, что в составе персонала по возрастному признаку наибольшую категорию составляет возраст от 30 лет до 40 лет. Состав персонала по возрастному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлен на рисунке 2.6.

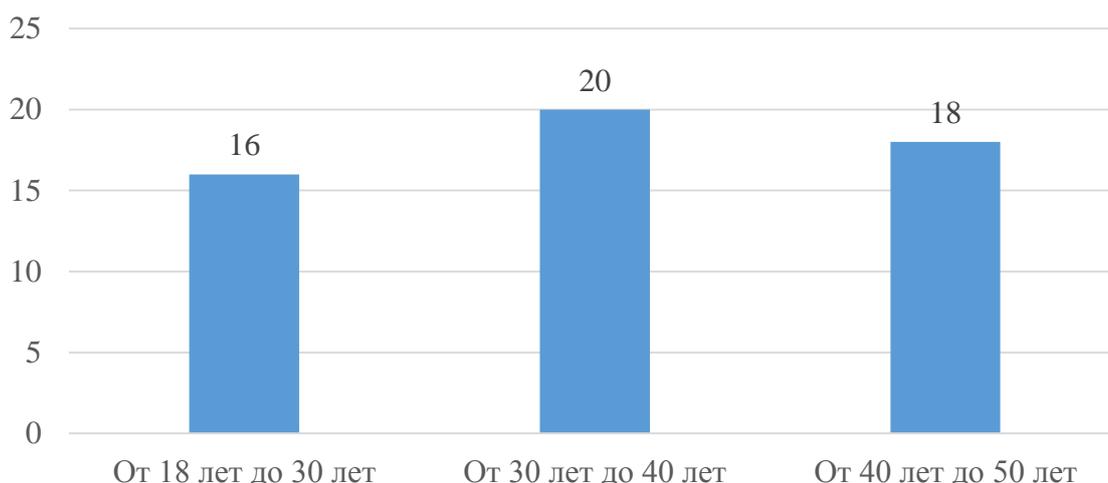


Рисунок 2.6 - Состав персонала по возрастному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Состав персонала по образовательному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Состав персонала по образовательному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Образование	Численность, чел.
Среднее специальное	19
Неоконченное высшее	11
Высшее образование	24

По данным таблицы 2.6 можно сказать о том, что в составе персонала по образовательному признаку занимает категория персонала с высшим образованием.

Для работы в отделах по работе с кредитованием юридических и физических лиц высшее образование является необходимым.

Состав персонала по образовательному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлен на рисунке 2.7.

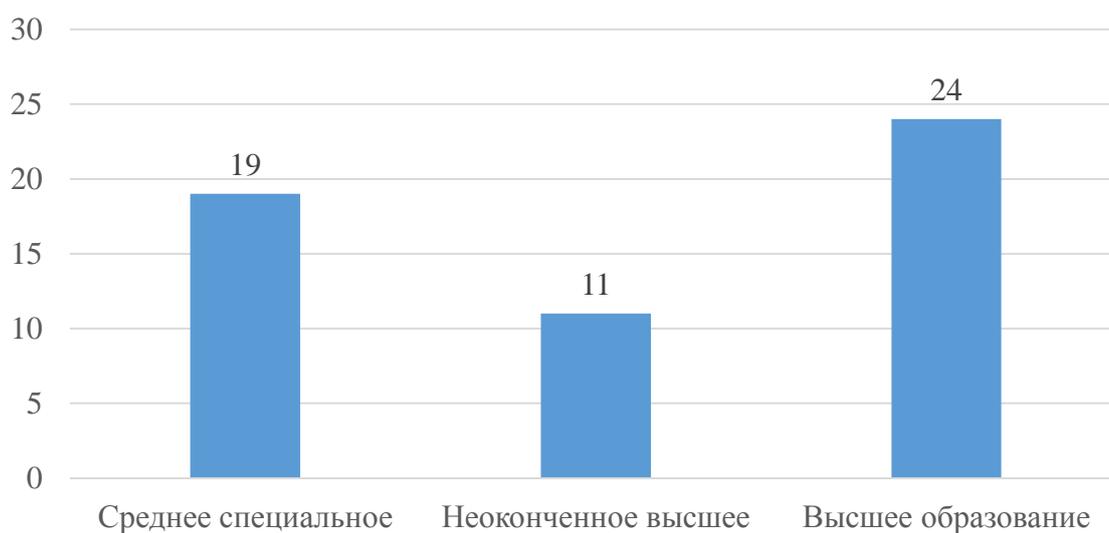


Рисунок 2.7 - Состав персонала по образовательному признаку отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Для работы в отделах по работе с кредитованием юридических и физических лиц высшее образование является необходимым. Далее по степени важности занимает среднее специальное образование и составляет 19 чел. На третьем месте категория персонала с неоконченным высшим образованием, которая составляет 11 чел.

Состав персонала по стажу работы отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Состав персонала по стажу работы отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, чел.

Стаж	Численность, чел.
До 5 лет	11
От 5 до 10 лет	13
От 10 до 15 лет	15
От 15 до 20 лет	12
Свыше 20 лет	3

Проведённый анализ использования персонала показал, что отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк только на 80% обеспечен необходимыми кадрами и связано это со стремительным развитием финансовой сферы в нашей стране.

При этом внедрение новой автоматизированной системы управления позволяет снизить количество персонала в службах офиса, следовательно, снизились затраты на персонал, а именно на их заработные платы и содержание всех необходимых для их работы вещей (стол, канцелярия, бумага, стул, полки, шкафы и т.д.).

Качественный анализ персонала показал, что наиболее часто встречающимся работником отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк является женщина в возрасте до 30 лет, с образованием не ниже среднего специального.

Средний стаж работы составляет примерно 5-15 лет. Многие данные обусловлены спецификой деятельности отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, его политикой отношения к потенциальным кадрам.

По полученным данным можно судить о высоком профессионализме сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Так как данное отделение является главным (первым) в Тольятти, то на его успехи в рабочей деятельности полагаются и все остальные отделения города, от крупных и до самых удаленных, находящихся в спальных районах.

Основываясь на статистике данных отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк руководители других отделений в Тольятти могут сформировать все необходимые меры для поднятия и улучшения показателей своего персонала.

Данные о движении персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8– Данные о движении персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2016-2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность персонала на начало года	47	47	56
Приняты на работу	9	8	7
Уволены по собственному желанию	4	3	9
Уволены за нарушения трудовой дисциплины (по статье)	-	-	-
Численность персонала на конец года	52	52	54
Среднесписочная численность персонала	52	52	54
Число работников, проработавших весь год	50	50	50

Анализ движения персонала показал, что в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк за последние 2 года многие показатели довольно стабильны. Процент уволившихся довольно низок.

Данные о движении персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2016-2018 гг. представлены на рисунке 2.8.

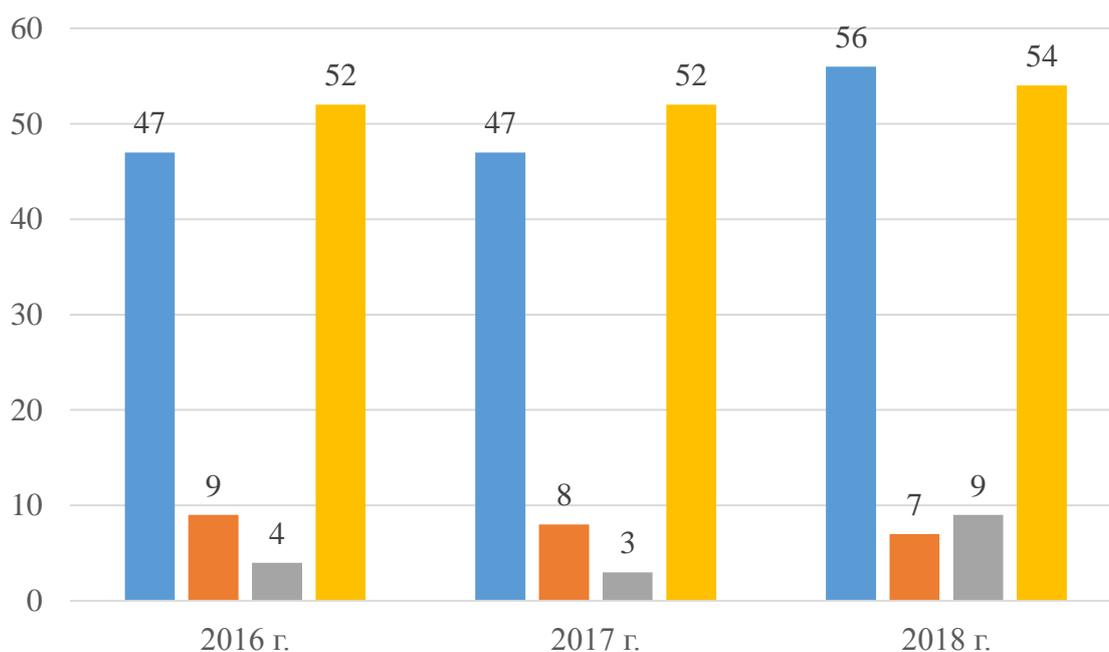


Рисунок 2.8 - Данные о движении персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2016-2018 гг., чел.

Некачественный подбор персонала. К сожалению, иногда при выборе кандидата на позицию менеджера по персоналу допускают ошибки и останавливают свой выбор на лице, которое может проявить желание уйти из организации до окончания так называемого испытательного срока.

Неудовлетворенность руководством и его отношением к сотрудникам. Не всем сотрудникам удается найти общий язык со своими непосредственными руководителями и порой это служит поводом для увольнения по собственному желанию.

Отсутствие карьерного и профессионального развития. Не все потенциальные сотрудники готовы мириться с фактом того, что несмотря на

возможность карьерного роста, они все-таки смогут перейти на позицию выше, как правило, на это влияют индивидуальные психологические факторы.

Неблагоприятные условия труда.

Некоторые организации не в силах предоставить достойные условия для трудовой деятельности своих сотрудников и для некоторых из них это становится поводом для увольнения.

Плохая адаптация в коллективе. Не все сотрудники могут адаптироваться в новом коллективе, чувствуя себя лишним, для многих адаптация к новому коллективу создает стрессовую ситуацию, которая вполне может с подвигнуть к увольнению.

Перспектива получения большей зарплаты на другом рабочем месте. На современном рынке труда большое количество аналогичных предложений, а вот уровень заработной платы не всегда зависит от опыта и квалификации, но и нередко от политики самой компании, предоставляющей вакантное место.

На основе проведенного анализа эффективности использования персонала можно сделать вывод, что показатели отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк являются стабильными, не замечен активный рост текучести кадров, благодаря эффективной методике премирования и мотивации персонала.

Таблица 2.9 - Анализ программы повышения квалификации отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк за 2016-2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	2018 г.	Темп роста, %
Тренинги и семинары	24	28	116,7	21	75,0
Учебные групповые дискуссии	12	12	-	15	125,0
Case-study	8	8	-	8	-
Деловые и ролевые игры	5	7	140,0	7	-

Партнерские программы	10	12	120,0	10	83,3
-----------------------	----	----	-------	----	------

По данным таблицы 2.9 можно сказать о том, что в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк уделяют особое внимание подготовке и переподготовке квалифицированных кадров. Каждый консультант, кассир-операционист и менеджер по работе с клиентами проходит дополнительное специализированное повышения квалификации, направленное на повышение уровня знаний в необходимой области, посещает тренинги и семинары, направленные на мотивацию сотрудников, участвует в партнерских программах по обмену знаниями и опытом с другими банками и финансовыми организациями как в России, так и в мире.

Наиболее востребованной программами повышения квалификации в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк являются тренинги и семинары. В 2017 г. данная категория составила 28 чел., но в 2018 г. произошло сокращение на 7 чел., и в итоге составило 21 чел.

Отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк ценит своих специалистов, стремящихся повышать профессиональный уровень и дает им необходимый для этого багаж знаний. Как правило, начинающие сотрудники без опыта закрепляются за определенным отделением и проходят в нем двухнедельную неоплачиваемую практику, на основании которой в дальнейшем отделом кадров принимается решение о приеме сотрудника на работу и о его выходе на новое рабочее место.

Практику начинающих сотрудников контролирует менеджер по персоналу, ведет отчетность по успехам и достижениям во внутренних документах банка.

После успешной сдачи экзамена сотрудник определяется на постоянное место работы в отделение, где с ним проводят профессиональный инструктаж по работе с клиентами, это касается любой должности и является одним из правил приема на работу в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Консультант имеет возможность карьерного роста до должности менеджера по работе с клиентами, так как основная часть его функционала схожа с функционалом менеджера, но требует более глубоких знаний в финансовой области, а также требует наличие понимания слова «продажа».

Имеется система оценки, т.е. повышения категории в каждой должности отделения. Самая низкая, т.е. самая первая и начальная это 5-я категория. Перевод на каждую более высокую категорию означает повышение заработной платы и дальнейшей возможной премии по результатам работы.

При каждом переводе происходит оценка персонала, т.е. оцениваются его знания и работа, опыт и достижения, которых добился сотрудник на каждой оцениваемой ступени. В 2018 году банком было выделено 42 тыс. руб. на оказание материальной помощи сотрудникам и за счет этих средств 16 детей были отправлены в санаторно-оздоровительные лагеря. Один раз в год в отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк выбирает лучших сотрудников и оценивает результат их работы, уровень обслуживания клиентов и соблюдение корпоративного стиля.

Отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк последовательно развивает практику современных форм повышения квалификации: онлайн повышения квалификации среди сотрудников. Дистанционное повышения квалификации является эффективным для освоения компьютерных программ, законодательных норм и требований, приобретения базовых знаний в сферах личностного роста и управления.

Основным ресурсом для осуществления дистанционного обучения является портал «Виртуальная школа Корпоративного университета», предлагающий широкие возможности для обучения и саморазвития, включая более 400 единиц учебного контента, электронные книги, онлайн-конференции.

В настоящее время на портале зарегистрировано 36 тыс. пользователей, более половины из которых прошли в течение 2018 года два курса. В среднем, на каждого пользователя приходится пять изученных курсов за год.

Повышения квалификации сотрудников в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк направлено на формирование следующих компетенций:

- профессиональных знаний, умений, навыков;
- лидерских и управленческих компетенций;
- личностных качеств и социальных навыков;
- владения иностранными языками и компьютерными приложениями.

Существующая в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк система повышения квалификации кадров свидетельствует также о социальной ответственности компании, поскольку полученные профессиональные компетенции позволят работникам банка в перспективе, даже вне компании, быть конкурентоспособными на рынке труда.

Другое важное направление совершенствования кадровой политики Сбербанка России- взаимодействие с ведущими учебными заведениями регионов путем создания базовых кафедр, совершенствования содержания учебных практик.

Студенты третьего-четвертого курсов специальности «Финансы и кредит» будут обучаться в образовательных классах отделения № 9055/01 Сбербанка России. По окончании обучения студенты к основному диплому получают сертификаты, которые позволят им устраиваться на работу в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк без дополнительного обучения.

Ежедневно на базе центров обучения персонала Тольяттинского банка проходят обучение более 200 настоящих и будущих сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

По результатам проведенного анализа всей информации о составе и структуре персонала, о движении персонала и применяемых методов повышения квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, был выявлен ряд недостатков.

К недостаткам системы квалификации персонала банка, можно отнести следующие:

- проблема повышения квалификации управленческого персонала;
- персонал должен иметь возможность обучаться не только в системе самообразования и наставничества, но и получать образование и повышать квалификацию на основе современных методов повышения квалификации.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что основным недостатком повышения квалификации персонала банка является его недостаточное очное тренинговое повышения квалификации. Подобные тренинги бывают один раз в полгода.

3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк

3.1 Мероприятия по повышению квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк

На основе изложенных материалов, можно сделать вывод, что отделению № 9055/01 ПАО Сбербанк нужно предложить мероприятия, которые помогут повысить квалификацию персонала.

Отделению № 9055/01 ПАО Сбербанк будет предложено:

– разработать и внедрить образовательную платформу, для систематического повышения квалификации персонала;

– программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала.

В таблице 3.1 представлены мероприятия, которые были разработаны в ходе проведения анализа проблем квалификации персонала в отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк:

Таблица 3.1 - Мероприятия по повышению квалификации персонала в
отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк

Проблемы	Обоснование	Мероприятия
1	2	3
1. Проблема повышения квалификации управленческого персонала	Цель разработки программы повышения квалификации - организация требуемой специальной подготовки управленческого персонала для более профессиональной работы.	Повышение квалификации управленческого персонала: максимальная заинтересованность управляющего персонала в получении новых знаний и умений; вовлечение в процесс повышения квалификации всего управленческого персонала и т.д.

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
<p>2.Персонал должен иметь возможность обучаться не только в системе самообразования и наставничества, но и получать образование и повышать квалификацию на основе современных методов повышения квалификации</p>	<p>Важность данного направления заключается в существенном повышении роли квалификации персонала в процессах оказания услуг в банковском секторе.</p> <p>Система повышения квалификации персонала должна обеспечивать поддержку постоянного повышения квалификации персонала, тренинги, планирование карьеры и повышение профессионального роста сотрудников в отделении Сбербанка России № 9055/01.</p>	<p>Реализация данной программы повышения квалификации персонала обеспечивает положительное воздействие на кадровую политику банка, в частности, на определение приоритетных факторов в процессе формирования кадрового резерва по результатам оценки персонала.</p>

Для повышения квалификации персонал, отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, будет направлен в высшие учебные заведения города Тольятти и Самары.

Программа повышения квалификации персонала основывается на том факторе, что все проблемы по подготовке сотрудников, переподготовке сотрудников, повышению квалификации и обучению персонала являются первоочередными для стратегии банка.

Важность данного направления заключается в существенном повышении роли квалификации персонала в процессах оказания услуг в банковском секторе.

В настоящее время для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимы разработки и внедрение программы непрерывного повышения квалификации персонала, в особенности управляющего персонала и персонала, работающего в контакте с населением.

Система повышения квалификации персонала должна обеспечивать поддержку постоянного повышения квалификации персонала, тренинги, планирование карьеры и повышение профессионального роста сотрудников в отделении Сбербанка России № 9055/01.

Для программы повышения квалификации персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, главной целью должно быть создание систематизированной и непрерывной системы, которая даст возможность обеспечить взаимосвязь профессиональных знаний и практических навыков сотрудников согласно условиям рыночной экономики.

Также данная система должна обеспечить значительное снижение количества профессиональных ошибок, оказывая положительное воздействие на рост финансового благополучия банка и на повышение его экономической стабильности. Реализация данной программы повышения квалификации персонала обеспечивает положительное воздействие на кадровую политику банка, в частности, на определение приоритетных факторов в процессе формирования кадрового резерва по результатам оценки персонала.

Деятельность по повышению квалификации персонала в банке основывается на ряде принципов, а именно:

– принцип всеобщности, согласно которому в процессе повышения квалификации включаются практически все сотрудники банка;

– принцип системности, согласно которому необходимо восполнять определенные проблемы в имеющемся уровне подготовки сотрудника, а в дальнейшем развивать и углублять общую и специализированную профессиональную подготовку;

– принцип адресности, который подразумевает стремление к максимальному соответствию предлагаемых методов, форм и содержания повышения квалификации профессиональным потребностям каждого специалиста банка.

Система повышения квалификации персонала банка должна включать в себя такие элементы, как:

- поддержка повышения квалификации персонала в высших учебных заведениях с отрывом и без отрыва от работы;
- организация повышения квалификации персонала на общих и специальных курсах в высших учебных заведениях и в учебных центрах;
- участие в работе семинаров, тренингов, циклов занятий;
- организация и проведение для сотрудников отделения ПАО Сбербанк № 9055/01 деловых игр и семинаров;
- организация внутрифирменного повышения квалификации персонала путем практического повышения квалификации и стажировки в подразделениях с привлечением штатных тренеров, наставников.

Современные дистанционные системы повышения квалификации, безусловно, хорошо сказываются на повышении квалификации персонала. Но они не дают такого результата как практические знания и навыки. Поэтому неотъемлемой частью повышения квалификации банковских сотрудников можно предложить различные кейсы, тренинги и деловые игры.

Рассмотрение практических ситуаций предполагает анализ и групповое обсуждение реальных или гипотетических ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видео и т.д. они основаны на обсуждение, дискуссия, где обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Сначала необходимо определить какие тренинги для каких сотрудников необходимы, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Потребности сотрудников в тренингах

Наименование	Директор отделения	Менеджер по обслуживанию юридических лиц	Ведущий специалист сегмента премиум	Секретарь- координатор
1	2	3	4	5
Ориентация на клиента	+	+	+	+

Эффективные коммуникации	+	+	+	
--------------------------	---	---	---	--

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5
Работа с конфликтами и возражениями		+	+	+
Продажи и привлечение новых клиентов		+	+	
Презентация и публичное выступление	+	+	+	
Командное лидерство	+			
Активные продажи банковских продуктов		+	+	

Программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала. Цель разработки программы повышения квалификации - организация требуемой специальной подготовки управляющего персонала для более профессиональной работы.

Задачи разработки программы повышения квалификации: предоставление управляющему персоналу возможности получить знания, необходимые для полноценного и качественного выполнения своих профессиональных обязанностей; обеспечение всего управляющего персонала равными возможностями повысить свой профессионализм и получить новые знания и навыки.

Принципы разработки программы, повышения квалификации управленческого персонала: максимальная заинтересованность

управляющего персонала в получении новых знаний и умений; вовлечение в процесс повышения квалификации всего управляющего персонала; использование всех необходимых и доступных методов повышения квалификации для получения не только нового знания, но и опыта ведущих компаний для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

Таким образом, можно вывод о том, что внедрение мероприятий сможет повлиять на повышение квалификации в отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Таким образом, необходимо рассмотреть методы, представленные в пункте 3.1 более подробно:

Ротация - перевод сотрудника внутри организации на другое место, более соответствующее знаниям и умениям данного сотрудника.

Инструктаж - предлагается использовать первичный инструктаж (проводится с новым маркетологом, перед новой для него работы) и производственный инструктаж (передача опыта, знаний и умения новому сотруднику).

Наставничество - часть системы повышения квалификации новых сотрудников, и для нового сотрудника облегчает получение профессиональных знаний, умений, дает возможность проявить свои способности.

Тренинги - суть данного метода заключается в моделировании ситуации для группы работников, наблюдение за их действиями и анализ результата цель тренинга - найти слабое звено, проблемы в действиях группы работников и разработать инструкции для их ликвидации.

Лекции и семинары - особенно актуален данный метод повышения квалификации для бухгалтеров организации, в связи с тем, что в стране идет

реформирование налоговой системы, возникают очень большие изменения в бухгалтерском деле, в налоговых требованиях, видоизменяются формы отчетности организаций и постоянно совершенствуются и обновляются бухгалтерские программы.

Для того, чтобы быть в курсе всех изменений и уметь их применить, недостаточно самообучения или просто получать список нововведений и обновлений, необходимо знать и уметь их применить.

Например, при выходе новой версии программы 1С - бухгалтерия недостаточно просто обновить бухгалтерскую программу на компьютере, необходимо знать все нюансы ее работы, как вносить данные, как менять, извлекать и т.д.

Программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала на 2019 г. представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк на 2019 г.

Объект	Место	Метод	Количество мероприятий, шт.	Стоимость на 1 чел., руб.	Количество чел.
1	2	3	4	5	6
Бухгалтер	г. Самара УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	18000	1
Маркетолог	г. Самара УЦ «Бизнес»	Ротация	2	15000	1
Начальник охраны	г. Самара УЦ «Бизнес»	Кейс-стадии	1	24000	1
Отдел кадров	г. Самара УЦ «Бизнес»	Конференция	1	16000	1

Менеджеры	г. Самара УЦ «Бизнес»	Ротация	2	15000	1
-----------	-----------------------------	---------	---	-------	---

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
Кассиры	г. Самара УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	13000	2
Кассиры- операционисты	г. Самара УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	15000	2

Сумма понесённых затрат на повышение квалификации административно-управленческого персонала в 2019 г. будет составлять 144000 руб., что не является большой суммой для отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Сумма штрафов с налоговой инспекции за исследуемый период:

– за неправильно заполненную декларацию (занижение налоговой базы -ст. 122 Налогового кодекса РФ) составляет в 2016 г. - 20% от суммы неуплаченного налога - 26480,64 руб.;

– сумма пени за несвоевременную подачу декларации в 2017 г. по НДС составляет - 1000 руб.

Итого понесенные убытки составляют 27480,64 руб., и данных расходов можно было бы избежать, если бы бухгалтер владела полной информацией о последних изменениях в законодательстве. Конечно данная сумма убытков меньше, чем предлагаемых затрат, но в качестве примера приведены убытки только одного сотрудника. А, вот, например, ущерб от отсутствия рекламы, убытки от потери потенциальных покупателей в данном исследовании не представляется возможным посчитать в денежном выражении.

Таким образом, повышение квалификации административно-управленческого персонала необходимо и актуально, так как работа на постоянно изменяющемся рынке, с большой конкуренцией от сотрудников торговой сети требует высокого профессионализма, постоянно обновляющихся знаний и обмена опытом с другими, более успешными компаниями.

А это все достигается и приобретается только во время повышения квалификации, во время проведения семинаров, тренингов, и т.д.

Расходы на внедрение предложенного проекта в пункте 3.1 представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расходы на внедрение проекта, руб.

Статья расходов	Сумма руб. за 1 тренинг	Итого
Тренинги	30000	180000
Кейсы	40000	160000
Деловые игры	35000	280000
Итого		620000

Эффективность повышения квалификации сотрудников за год:

$$\mathcal{E} = \frac{K_1}{3} \times 100\%, \quad (3.1)$$

где K_1 - количество работников, повышения квалификации которых оценено как результативное;

3 - затраты на повышения квалификации за год.

Так на начальном этапе внедрения проекта только 7 человек положительно справились с предложенными текстами.

$$\mathcal{E} = 10/620000 \times 100\% = 1,6\%.$$

А через 2 месяца результат уже был другой:

$$\mathcal{E} = 15/620000 \times 100\% = 2,4\%.$$

Динамика положительная.

Но для точного расчета данные показатели необходимо отслеживать в течение нескольких кварталов, для того чтобы установить норматив. Если значение полученного показателя ниже норматива, то необходимо проанализировать и выявить причину низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

Повышение квалификации у персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк положительно сказывается на гарантии сохранения их рабочего места, рост по карьерной лестнице, ну и повышение самооценки и уверенности в своей компетентности и мастерстве.

Социальный эффект от проведенных мероприятий, безусловно окажет положительное влияние, поддержит на высоком уровне корпоративную культуру и приподнимет общий корпоративный дух сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий по повышению квалификации сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк являются эффективными, так как на любом должностном уровне можно будет сначала выявить предпосылки к управлению, а потом уже развивать управленческий потенциал.

Заключение

В настоящее время любая уважающая себя компания, которая занимается любым видом деятельности, среди основных вопросов всегда рассматривает повышение квалификации персонала. Чтобы не терять своих позиций на рынке, компании нужен персонал высокой квалификации. Повышение квалификации персонала - это процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоения новых навыков и приемов работы. Чтобы компания оставалась конкурентоспособной и не теряла своих позиций на рынке, она должна постоянно заботиться о высокой квалификации своих работников.

По результатам исследования, можно сказать о том, что повышение квалификации работников позволяет обеспечить рост производительности труда, снизить уровень брака и уменьшить количество ошибок, возникающих в ходе выполнения ими трудовых обязанностей.

Повышение квалификации работников направлено на совершенствование имеющихся у них профессиональных знаний и навыков для достижения наилучших результатов в трудовой деятельности.

При этом законодатель не устанавливает для работодателя обязанности по проведению подобных мероприятий (за некоторыми исключениями, указанными в федеральных нормативных актах), поэтому выделение средств на оплату услуг образовательных учреждений, как правило, является инициативой владельца предприятия или организации.

На основе проведенного анализа эффективности использования персонала можно сделать вывод, что показатели отделения №9055/01 являются стабильными, не замечен активный рост текучести кадров, благодаря эффективной методике премирования и мотивации персонала.

В отделении № 9055/01 ПАО Сбербанк уделяют особое внимание подготовке и переподготовке квалифицированных кадров. Каждый консультант, кассир-операционист и менеджер по работе с клиентами проходит дополнительное специализированное повышение квалификации,

направленное на повышение уровня знаний в необходимой области, посещает тренинги и семинары, направленные на мотивацию сотрудников, участвует в партнерских программах по обмену знаниями и опытом с другими банками и финансовыми организациями как в России, так и в мире.

Руководство отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк ценит своих сотрудников, стремящихся повысить профессиональный уровень и для этого, предоставляет им необходимый для этого все возможности.

Для того чтобы повысить уровень профессиональных знаний и навыков сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк, им необходимо пройти повышение квалификации. Данные меры необходимы для того, чтобы персонал отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк достиг наилучших результатов трудовой деятельности.

Как правило, начинающие сотрудники без опыта закрепляются за определенным отделением и проходят в нем двухнедельную неоплачиваемую практику, на основании которой в дальнейшем отделом кадров принимается решение о приеме сотрудника на работу и о его выходе на новое рабочее место.

Практику начинающих сотрудников контролирует менеджер по персоналу, ведет отчетность по успехам и достижениям во внутренних документах банка.

После успешной сдачи экзамена сотрудник определяется на постоянное место работы в отделение, где с ним проводят профессиональный инструктаж по работе с клиентами, это касается любой должности и является одним из правил приема на работу в отделение № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Консультант имеет возможность карьерного роста до должности менеджера по работе с клиентами, так как основная часть его функционала схожа с функционалом менеджера, но требует более глубоких знаний в финансовой области, а также требует наличие понимания слова «продажа».

Имеется система оценки, т.е. повышения категории в каждой должности отделения. Самая низкая, т.е. самая первая и начальная это 5-я

категория. Перевод на каждую более высокую категорию означает повышение заработной платы и дальнейшей возможной премии по результатам работы.

При каждом переводе происходит оценка персонала, т.е. оцениваются его знания и работа, опыт и достижения, которых добился сотрудник на каждой оцениваемой ступени.

Повышение квалификации у персонала отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк положительно сказывается на гарантии сохранения их рабочего места, рост по карьерной лестнице, ну и повышение самооценки и уверенности в своей компетентности и мастерстве.

Социальный эффект от проведенных мероприятий, безусловно окажет положительное влияние, поддержит на высоком уровне корпоративную культуру и приподнимет общий корпоративный дух сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк.

Внедрения мероприятий по повышению квалификации сотрудников отделения № 9055/01 ПАО Сбербанк являются эффективными, так как на любом должностном уровне можно будет сначала выявить предпосылки к управлению, а потом уже развивать управленческий потенциал.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019).
3. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебник для вузов / А.Н. Аверин. - М.: Флинта, 2017. - 420 с.
4. Алиев В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2015. - 429 с.
5. Андреева Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры : ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2016. – № 9. – С. 70–77.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Спб., 2016. – 321 с.
7. Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.
8. Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 55-61.
9. Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Проспект», электронная версия книги, 2016. -87с.
10. Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2016. - №8. - С.39-42.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М., 2016. – 384 с.

12. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2016. – 286 с.
13. Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 537 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. - 374 с.
15. Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. - Томск, 2015. – 144 с.
16. Брякина А.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях глобальной экономики // Территория науки. 2012. № 1. С. 21-28.
17. Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. - 2016. - № 12. - С.21-28.
18. Ильин В. В., Сердюкова, Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2015. – 560 с.
19. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2016. - 341 с.
20. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. - М. : ООО «Проспект», 2015. - 141с.
21. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.
22. Кузнецов Ю. В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2016. - 365 с.
23. Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 234с.
24. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 329 с.

25. Мировец М.О. Корпоративная культура / М.О. Мировец. - СПб.: АО «Литера плюс», 2015. - 320 с.
26. Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2016. - 417 с.
27. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.
28. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2016. - 432 с.
29. Резникова О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации // Наука без границ. - 2017. - № 3 (8). - С. 11-15.
30. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 309с.
31. Савельев А.П. Корпоративная культура / А.П. Савельев.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 360 с.
32. Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2015. - 371 с.
33. Семенов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 575 с.
34. Сергеев А. М. Организационное поведение; Академия - Москва, 2016. - 288 с.
35. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
36. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.
37. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2015. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).

38. Управление персоналом [Текст]: современная российская практика / под ред. С.Н. Мордовина. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
39. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю. А. Уткин. - М.: Акалис, 2015. - 234 с.
40. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузо в / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2015. - 444 с.
41. Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2017. - №278.- С. 81–84.
42. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 342 с.
43. Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 340с.
44. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 384 с.
45. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.vkarp.com/> (дата обращения: 31.01.2019).
46. Журнал Управление персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 31.01.2019).
47. Журнал Кадры предприятия №3 2004 [Электронный ресурс] режим доступа: <https://dis.ru/library.ru/> (дата обращения 31.01.2019).
48. Node.js Tutorial // w3schools [Электронный ресурс]. URL: <https://www.w3schools.com/nodejs/> (дата обращения: 02.04.2019).
49. JavaScript Tutorial // w3schools [Электронныйресурс]. URL: <https://www.w3schools.com/jS/> (дата обращения: 02.04.2019).

50. PostgreSQLvsMySQL // habr [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/company/mailru/blog/248845/> (дата обращения: 02.04.2019).
51. Brock J. Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice – Springer, 2018.
52. Huong, M. Truong Integrating learning styles and adaptive e-learning system: Current developments, problems and opportunities - Computers in Human Behavior - 2016 – P. 1185 - 1193.
53. Jakobson, A. Automated Learning Support System to Provide Sustainable Cooperation between Adult Education Institutions and Enterprises / A. Jakobson, S. Cakula - Procedia Computer Science - 2015 - P. 127 - 133.
54. Marcello La Rosa, PninaSoffer Business Process Management Workshops – Springer, 2016.
55. Philip J. Pratt, Mary Z. Last A Guide to SQL – Course Technology, 2016.