

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

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕННИ Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ  
на выпускную квалификационную бакалаврскую  
работу

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»)**

студентки 5 курса 541 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организаций»  
экономического факультета

Бирюковой Елизаветы Алексеевны

Научный руководитель  
д.с.н., профессор  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Кузнецов П.С.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

## ВВЕДЕНИЕ

Реализация в России антикризисного плана предопределяет необходимость эффективного использования имеющегося кадрового потенциала.

Кадры решают все, когда они в нужном месте и в нужное время, однако эффективность их работы зависит от соответствия их квалификации предъявляемым требованиям. В первом случае работодатели самостоятельно определяют численность и структуру необходимых специалистов, во втором – зависят от результатов работы системы профессионального образования, которые их зачастую не устраивают. Поэтому одновременно с повышением требований к уровню подготовки молодых специалистов работодатели вынуждены использовать различные виды дополнительного профессионального образования.

Следует отметить, что в этом случае работодатели в определенной степени нивелируют преимущество, например, высшей школы, которая одновременно с подготовкой кадров обеспечивает социальную доступность к получению высшего образования. Об этом свидетельствует превышение доли студентов, обучающихся на платной основе, главным образом по гуманитарным направлениям и очно-заочной форме обучения. В этих условиях для работодателей важно определить формы и методы участия в совершенствовании системы профессионального образования с учетом положительных аспектов, которые имели место в период планового управления подготовкой кадров, и соответствующего отечественного и зарубежного опыта. При этом необходимо учитывать конкретные мероприятия по реформированию российской экономики как на федеральном, так и на региональном уровне, поскольку в значительной части принимаемых решений по структурной перестройке российской экономики, разработке антисанкционных мер мало внимания уделяется их кадровому обеспечению.

Таким образом, перед организациями стоит задача подготовки особого типа сотрудников, важнейшими качествами которых будут профессиональная гибкость и мобильность. Это требует непрерывного внутрифирменного обучения: только это может гарантировать необходимую квалификацию и постоянный прирост компетенций сотрудников.

Обучение персонала в последнее время рассматривается не как средство решения отдельных прикладных задач, а как мощный ресурс внутриорганизационных изменений.

Задачи обучения напрямую связаны со стратегическими планами и целями компании. Среди них можно выделить следующие: подготовка специалистов, повышение квалификации, повышение лояльности персонала, привлечение и удержание лучших работников в компании; а также поддержание позитивного отношения к работе, трансляция ценностей и корпоративной культуры компании, формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.

Теоретическую базу исследований составили труды российских и зарубежных исследователей.

Вопросам обучения персонала предприятия уделено значительное внимание в работах Т.Ю.Базарова, Т.С.Балуевой, О.Н.Громовой, Л.И.Евенко, А.П.Егоршина, Б.Л.Еремина, Дж.Иванцевича, А.Я.Кибанова, М.Б.Курбатовой, А.А.Лобанова, М.И.Магуры, Е.В.Маслова, С.И.Самыгина, С.В.Шекши и др. В этих работах предложены различные методики и модели выбора кадровой стратегии, но их взаимосвязь отражена, в основном, с маркетинговыми организационными стратегиями или стадиями жизненного цикла компаний.

Предмет выпускной квалификационной работы - отношения, складывающиеся в АО «Альфа - Банк» по поводу обучения персонала.

Объект выпускной квалификационной работы - процесс обучения персонала в АО «Альфа - Банк».

Цель выпускной квалификационной работы - на основе использования современных методов провести анализ системы обучения персонала в организации и предложить мероприятия по её развитию и совершенствованию.

Для достижения цели в выпускной квалификационной работе поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие обучения персонала как системы;
- исследовать формы и методы обучения персонала;
- охарактеризовать организацию и деятельность АО «Альфа - Банк»;
- провести финансовый анализ деятельности АО «Альфа - Банк»;
- изучить систему обучения персонала в АО «Альфа - Банк»;
- провести анализ системы обучения в АО «Альфа - Банк»;
- предложить программу внутриорганизационного обучения сотрудников кредитного управления АО «Альфа - Банк»;
- определить перспективы развития системы наставничества в АО «Альфа - Банк»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической основой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации по исследуемой и смежным проблемам, законодательное и нормативное обеспечение системы управления персоналом, в том числе документы методического характера: положения, инструкции, методические указания.

В процессе работы использовались следующие методы: монографический, метод сравнения, графический, методы системного анализа, математического и логического анализа.

При написании выпускной квалификационной работы была использована научная, учебная, методическая, нормативно-справочная, периодическая и другая литература.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленным целям и задачам: работа состоит из введения, трёх глав, разделенных на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала в организации.

В первом параграфе рассмотрено понятие процесса обучения персонала в организации. По мнению автора работы, в настоящее время «обучение» может пониматься в узком и широком значении слова. В узком смысле это целенаправленный процесс усвоения и передачи знаний, навыков, умений. Под обучением в широком смысле подразумевается процесс фундаментального изменения сознания.

Анализ, проведённый автором работы позволил сделать вывод, что обучение персонала - это инвестиции в организацию, компанию, фундаментальный процесс, который составляет основу поведения сотрудников предприятия, результат практики, теоретическое осознание полученной информации.

Возрастание роли обучения кадров, по мнению автора, объясняется следующими факторами:

1. Обучение сотрудников - средство достижения стратегических целей компании.
2. Обучение - средство повышения уровня лояльности персонала.
3. Обучение персонала - возможность проведения структурно-организационных изменений.

На современном этапе цель обучения персонала – привить сотруднику определенные навыки, нужные сегодня и сейчас. Обучение также делает компанию более привлекательной для потенциальных работников, которые стремятся улучшить свои навыки.

Обучение персонала представляет собой технологию управления процессом овладения новыми профессиональными знаниями, умениями, навыками с целью более эффективного выполнения профессионально-должностных обязанностей.

Во втором параграфе автор исследует формы и методы обучения персонала.

Как установлено автором работы, на сегодняшний день существуют такие формы обучения как:

- с отрывом от производства (работник освобождается от своих должностных обязанностей на время обучения);
- без отрыва от производства (работник совмещает обучение и рабочий процесс);
- дистанционное обучение (взаимодействие преподавателя и работника посредством интернет-технологий или иных средств, предусматривающих интерактивность. В данном случае работник полностью занят рабочим процессом, а обучение проходит в удобное и свободное от работы время, но в соответствии с установленным графиком).

Так же обучение персонала может быть как внутренним, так и внешним. При внутреннем - работник проходит обучение в своей организации. При внешнем обучении работник направляется в другую организацию с последующим получением соответствующих документов о прохождении определенного курса.

Кроме того, существует такой вид как самообучение. При таком виде работник по собственной инициативе и за счет собственных средств проходит обучение по выбранной им программе.

Автором сделан вывод о том, что обучение кадров является ключевым звеном системы развития персонала организации, потому что от квалифицированных и грамотных специалистов зависит эффективность работы организации в целом. Современные компании в большей степени уделяют внимание методам обучения персонала, направленным именно на его развитие и повышение квалификации.

Исследованные в работе системы обучения помогают развивать трудовой потенциал каждого работника, тем самым улучшая социальные и экономические результаты трудового процесса работников, что положительно сказывается на работе организации.

В третьем параграфе автор работы анализирует особенности обучения персонала в коммерческом банке.

Как установлено автором работы, мероприятия по усовершенствованию профессионально-квалификационных качеств специалистов в банке могут быть индивидуальными или групповыми, могут быть нацелены на развитие общих или конкретизированных умений и навыков работника, могут проводиться на рабочем месте, к примеру, посредством наставничества как оптимальным методом адаптации, или же специализированно. В них входят различные тренинги, семинары, изучение языков, стажировки и т. д.

Создание и реализация программы профессионального обучения осуществляется не только самим банком, но и различными специализированными компаниями. Не каждому банку выгодно проводить

обучение сотрудников вне своей организации, так как это ведет к дополнительным затратам, которые могут не окупиться в дальнейшем.

Автором работы сделан вывод о том, что усовершенствование профессионально-квалификационных качеств работника банка – это сложный процесс формирования и развития у работников ценностей, компетенций, поведенческих и профессиональных навыков. Этим самым банк формирует основу высококвалифицированного персонала и организует его опережающую подготовку, обучение для благополучного развития организации. Для организации мероприятия по повышению профессионально-квалификационного уровня специалистов в банке необходимо, во-первых, провести оценку персонала, во-вторых, распознать цели и задачи, которые будут поставлены в будущем перед сотрудников, и последним этапом – изложить стратегические цели и задачи банка на ближайшее будущее. После можно уже проводить саму работу над повышением профессионально-квалификационного уровня работников, способов повышения которого имеется большое количество, среди которых наиболее популярные это: профессиональное обучение, планирование карьеры, создание резерва менеджеров, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

**Во второй главе выпускной квалификационной работы анализируется обучение персонала в АО «Альфа-Банк».**

АО «Альфа - Банк» является публичной компанией, так как акции и ценные бумаги, публично размещаются или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. АО «Альфа - Банк» сохраняет позицию крупнейшего российского частного банка по размеру совокупных активов, капиталу, кредитному портфелю и размеру депозитов.

АО «Альфа - Банк» придерживается стратегии горизонтального роста, то есть роста за счет открытия новых подразделений, наращение объема и

улучшения качества предоставляемых услуг. Стратегическими приоритетами банка являются поддержание статуса лидирующего частного Банка в России с акцентом на надежность и качество активов, а также ориентированность на лучшие в отрасли качество обслуживания клиентов, технологии и эффективность банка.

Автором работы проведён анализ среднесписочной численности и состава персонала АО «Альфа - Банк». В 2013 году среднесписочная численность персонала составляла – 3847, в 2014 году она увеличилась на 192 человека и составила 4039, в 2015 году вновь произошло увеличение среднесписочного количества сотрудников АО «Альфа - Банк» до 4384 человек, в 2016 году – вновь персонал банка увеличился на 213 человек и составил 4597 сотрудников, в 2017 году среднесписочная численность сотрудников АО «Альфа - Банк» составила 4702, что на 105 человек больше чем в предыдущем году.

На 01.01.2018 г. в АО «Альфа - Банк» работало 4702 человека, из них руководители – 724 человека, что составляет 15,4% общего числа сотрудников, специалистов – 3235 человека

Анализ штатного расписания и фактического наличия работников банка позволил определить, что штат укомплектован полностью, вакансий на данный момент нет.

Квалификация сотрудников высока, поскольку 92% из них имеют высшее или неоконченное высшее образование и 53% опыт работы в кредитно-финансовой сфере более 5 лет. Основной состав работников в возрасте до 40 лет. Следовательно, АО «Альфа - Банк» имеет хороший кадровый потенциал. Правильно организованная работа с кадрами, имеющими такие высокие качественные характеристики, может позволить добиться высокой производительности труда персонала в перспективе.

По итогам проведенного анализа можно отметить, что группа «Альфа - Банк» является стремительно растущей корпорацией, в которой ежегодно растет количество участников и количество дочерних компаний. Банковская группа осуществляет деятельность во всех секторах финансового рынка, включая операции с долговыми и долевыми ценными бумагами. Снижение неконтролирующей доли участия говорит о консолидации бизнеса.

Далее, автором работы, проведён анализ организации обучения персонала в АО «Альфа-Банк».

В АО «Альфа-Банк» реализуется четыре вида обучения:

1. Вводное обучение для новых сотрудников компании.
2. Повышение квалификации специалистов согласно требованиям ЦБ РФ для подтверждения лицензии кредитной организации; также данное обучение необходимо для поддержания существующего статуса Банка в рейтинге банков.
3. «Продуктовое обучение».
4. «Навыковое» обучение - развитие продаж и работа с клиентами Банка. Обучение руководителей среднего и первого уровней проводится вместе с основным составом сотрудников.

В октябре-ноябре ежегодно проводится работа по разработке бюджета на обучение на следующий год, который разрабатывается каждым подразделением.

Также существует практика разработки плана семинаров, тренингов на следующий год, проводимых внутренним учебным центром АО «Альфа-Банк».

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала позволяет сократить текучесть кадров, повысить

заинтересованность работников в конечном результате деятельности банка. Доля обученных сотрудников от общего количества сотрудников равна 87% в год.

Хотелось бы отметить, что в АО «Альфа - Банк» придерживаются схемы 70-20-10. То есть 70 % новых знаний сотрудник получает, выполняя свои основные задачи, 20 % — через обратную связь от руководителей, экспертов и команды, а 10 % дают тренинги, семинары, книги и видео.

У АО «Альфа - Банк» для групповых тренингов и семинаров есть собственный центр обучения и команды тренеров. Там же проходят открытые встречи, которые проводятся сотрудниками для своих коллег<sup>1</sup>.

В третьей главе рассмотрены направления совершенствования обучения персонала в АО «Альфа - Банк».

Автором предлагается мероприятия по совершенствованию обучения сотрудников кредитного управления АО «Альфа - Банк».

Факторы, влияющие на данную проблему, выявлены по результатам внутреннего исследования по оценке эффективности работы АО «Альфа - Банк». Наибольший вес имеют длительный срок адаптации сотрудников (35%), низкий уровень профессиональных знаний у сотрудников (23%) и большое количество ошибок в работе обученных сотрудников (22%). Равное значение имеют такие проблемы, как низкая эффективность деятельности (10%) и этические проблемы взаимодействия (навыки коммуникации) (10%).

Механизмом изменения создавшегося положения было избрано внутрифирменное обучение специалистов по кредитованию на компетентностной основе.

Задачами обучения являлись системная подготовка специалистов по кредитованию, обеспечение необходимого уровня управленческих знаний и

---

<sup>1</sup>Журнал TheVillage / Как работают в «Альфа - банке» / 06.2015г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/business/office/215741-kak-rabotayut-v-alia-banke>.

навыков, подготовка резерва специалистов по кредитованию, адаптация новых сотрудников, формирование корпоративных стандартов ведения дела, в том числе стандартов качественного обслуживания клиентов.

Решение поставленных задач потребовало разработки модели компетенций специалистов по кредитованию в коммерческом банке.

Модель компетенций состоит из трех блоков компетенций (личностных, профессиональных и корпоративных), которые проявляются в детальных показателях.

Разработанная система обучения на основе модели компетенций включает в себя три модуля.

Первый модуль – профессиональное обучение на основе обучения в офисе специалистом по обучению и дистанционного обучения.

Дистанционное обучение для сотрудников банка также является обязательным. На учебном портале размещается актуальная информация об учебных мероприятиях, библиотека электронных курсов и тестов. Содержание обучения включает в себя ряд курсов: общая информация о банке, кадровая политика, корпоративные стандарты делового общения, деловой этикет.

Второй модуль – навыковое обучение. Данный вид обучения направлен на развитие у сотрудников Банка навыков, необходимых для эффективного взаимодействия с клиентами банка и коллегами, на усовершенствование навыков личной эффективности, управленческих навыков. Потребность в данном виде обучения определяется руководителями. Включает в себя семинары, тренинги, лекции, направленные на формирование навыков деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков: «Навыки продаж», «Эффективная коммуникация» и др.

Третий модуль – обучение новых сотрудников. Основным методом обучения вновь принятого работника является наставничество. После того как нового сотрудника приняли на вакантную должность, к нему закрепляется наставник. Целями наставничества являются: упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций; развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности; адаптация к корпоративной культуре банка; формирование лояльности к бренду и имиджу банка.

По мнению автора, система внутрифирменного обучения специалистов по кредитованию является надежным механизмом реализации стратегии развития персонала АО «Альфа - Банк».

Кроме того автором выпускной квалификационной работы, предлагается развитие системы наставничества в АО «Альфа - Банк».

Как выяснил автор, в ходе исследования, в АО «Альфа - Банк» существует проблема высокой текучести работников прошедших обучение. Для решения этой проблемы в работе предлагается развивать систему наставничества в АО «Альфа - Банк».

Данная форма обучения делает акцент на развитии практической составляющей и дополняет недостающие теоретические знания. Наставничество направлено на изучение узкого круга задач, порой это может занять две или три недели, однако для претендентов на руководящую должность тесная работа с квалифицированными работниками проходит иногда более года.

Понимая идею построения системы управления знаниями в АО «Альфа - Банк» как создание условий для использования и развития интеллектуального потенциала, автор полагает, что основным ресурсом для решения этой сложной комплексной задачи являются опыт и квалификация сотрудников, которые уже связали свою жизнь с нашим предприятием. В

соответствии с этим мы обращаем внимание на наставничество, как на способ управления знаниями сотрудников АО «Альфа - Банк».

Важным аспектом наставничества, как механизма управления знаниями в АО «Альфа - Банк», будет являться то, что оно не прерывает процесс деятельности банка. То есть во время обучения работник АО «Альфа - Банк» остается на рабочем месте и продолжает выполнять свои непосредственные обязанности.

Автор предполагает, что наставничество в АО «Альфа - Банк» будет уже не просто процессом развития практических навыков, а составляющей системы знаний АО «Альфа - Банк», которая требует принципиально иного подхода к управлению, так называемое «knowledgemanagement». В глобальном понимании наставничество логично воспринимать в качестве одного из ключевых элементов концепции самообучающейся организации<sup>2</sup>.

Модель взаимодействия субъектов процесса наставничества в АО «Альфа - Банк» будет включать четыре этапа:

Первый этап (социализация) предполагает процедуру закрепления наставников за молодыми сотрудниками АО «Альфа - Банк».

Второй этап (экстернализация) обеспечивается программой, составленной совместно со службой управления персоналом АО «Альфа - Банк», в которой формулируются цели и результаты, выраженные в терминах компетенций, умений и навыков, которыми молодой сотрудник должен обладать по окончанию периода наставничества.

Третий этап (комбинация) активизирует процессы саморазвития подопечного, который вместе с наставником выполняет определенную

---

<sup>2</sup> Павлов В. Наставничество в организации: эффективность и ошибки // Консультант, 2011. № 3. [Электронный ресурс]. [http://www.api.nnov.ru/information/theme\\_3/kadrovi3\\_2\\_3](http://www.api.nnov.ru/information/theme_3/kadrovi3_2_3) (дата обращения: 19.04.2017).

работу, ориентируясь на комментарии последнего. На этом этапе происходит совместный поиск.

Четвертый этап (интернализация) - это самостоятельная работа молодого рабочего, основанная на знаниях, которые стали теперь его «личными знаниями».

Таким образом, к важным аспектам разработанной модели наставничества для АО «Альфа - Банк» можно отнести:

- Обучение сотрудников без отрыва от производства;
- Индивидуальный подход, учитывающий личностные особенности обучаемого;
- Облегчение процесса адаптации новых сотрудников;
- Ускорение интеграции в корпоративную среду и усвоение корпоративных ценностей обучаемых сотрудников, повышение удовлетворенности работой;
- Снижение уровня текучести кадров;
- Налаживание межличностных и профессиональных коммуникаций между работниками;
- Предупреждение т.н. «синдрома выгорания» квалифицированных сотрудников (за счет наполнения их работы новыми смыслами).

Деятельность по наставничеству будет оплачиваться дополнительно, таким образом, работники АО «Альфа - Банк» прошедшие обучение будут иметь материальную выгоду от выполнения обязанностей наставника, кроме того, это создаст благоприятный социально-психологический климат в коллективе АО «Альфа - Банк», а также повысит ответственность работников АО «Альфа - Банк» прошедших обучение, что будет способствовать их удержанию на предприятии.

Автором работы проведены расчеты экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала АО «Альфа - Банк».

1. Создание внутриорганизационной системы обучения сотрудников кредитного управления АО «Альфа - Банк».

На реализацию данного мероприятия в 2018 году планируются затраты в сумме 1560 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия составит: 2575391,2 руб.

Эффективность создания внутриорганизационной системы обучения сотрудников кредитного управления АО «Альфа - Банк» составляет 165%, что говорит о целесообразности внедрения данного мероприятия на предприятии.

2. Развитие системы наставничества в АО «Альфа - Банк».

На реализацию данного мероприятия в 2018 году планируются затраты в сумме 6150 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия составит: 2196657,2 руб.

Эффективность развития системы наставничества в АО «Альфа - Банк» составляет 180%, что говорит о целесообразности внедрения данного мероприятия на предприятии.

Таким образом, с целью устранения выявленных недостатков в результате анализа системы обучения персонала АО «Альфа - Банк», рекомендовано внедрить ряд мероприятий, которые направлены на достижение и экономического, и социального эффекта.