

Санкт-Петербургский государственный университет

ЛАПТЕВА Анастасия Николаевна

Выпускная квалификационная работа

«Экономические аспекты обучения и развития персонала»

Уровень образования: бакалавриат

Направление 38.03.03. «*Управление персоналом*»

Основная образовательная программа «*Управление персоналом*»

Научный руководитель:

доцент, кафедра экономической теории,

кандидат экономических наук,

Базжина Виктория Андреевна

Рецензент:

доцент, кафедра экономической теории

и экономической политики, кандидат

экономических наук,

Коцофана Татьяна Викторовна

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы организации обучения и развития персонала.....	6
1.1. Сущность и методы обучения и развития персонала	6
1.2. Расходы на обучение персонала	15
1.3. Анализ существующих методов оценки обучения персонала	20
1.4. Система адаптации как часть системы обучения и развития в организации	27
Глава 2. Особенности управления персоналом в ПАО “Сбербанк” на примере Чувашского ГОСБ.....	35
2.1. Общая характеристика ПАО “Сбербанк”	35
2.2. Характеристика персонала и системы его управления в Чувашском ГОСБ ПАО “Сбербанк”	40
2.3. Системы адаптации консультантов по банковским продуктам ПАО “Сбербанк” до 2017 и с 2018 гг.	47
Глава 3. Экономические аспекты системы адаптации ПАО “Сбербанк”	60
3.1. Анализ эффективности новой системы адаптации с экономической точки зрения	60
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников (консультантов).....	63
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	71
Приложение 1.1.....	75
Приложение 2.1.....	76
Приложение 2.2.....	77
Приложение 2.3.....	78
Приложение 2.4.....	79
Приложение 2.5.....	93
Приложение 2.6.....	97

Введение

На рынке кроме многих факторов поддержания конкурентоспособности организации, таких, как, например, технологии и менеджмент, большое значение имеют качественные характеристики персонала. Эти характеристики можно привить персоналу при обязательном применении и внедрении постоянных программ обучения и развития, которые повышали бы эффективность сотрудников и организации в целом.

В случае, когда собственного персонала становится недостаточно, или сотрудники достигли пика своего профессионального развития, компании прибегают к возможности привлечения внешних кандидатов. Поскольку люди принадлежат к различным профессиональным, социальным и другим группам, имеющим разные знания, навыки, желания и интересы, интеграция в бизнес-процессы для каждого нового сотрудника будет проходить с разной скоростью, глубиной и отдачей. И как следствие, одинаковые финансовые и трудовые инвестиции, используемые для включения потенциального сотрудника в работу, будут окупаться по-разному или не окупаться вообще.

Поэтому первое впечатление от взаимодействия с компанией во многом оказывает большое влияние на будущее восприятие и опыт сотрудника. После того, как компания решила нанять нового сотрудника, и уже оформила с ним трудовые отношения, начинается очень ценный процесс для будущих отношений с работником - адаптация. То, как пройдет эта интеграция, зависит не только будущая производительность, связь сотрудника с культурой и ценностями компании, а также чувство лояльности, но и может снизить затраты на текучесть кадров и, в конечном счете, повысить результаты компании.

Однако выстраивание системы непрерывного обучения и развития персонала, и адаптации как их части, несет в себе, очевидно, финансовые затраты, к которым не всегда готово руководство. Чаще всего они сомневаются в полезности проведения обучения или, по крайней мере, не всегда видят, что эти инвестиции выгодны, в силу трудности количественной оценки. Следовательно, столкнувшись с трудными для демонстрации выгодами, с совершенно очевидными затратами, существует опасность путать расходы с инвестициями. Поэтому необходимо продемонстрировать, что стоит вкладывать финансовые и временные ресурсы в подготовку персонала, с тем чтобы сохранить и, по возможности, увеличить ценность и конкурентоспособность человеческого капитала.

Как и любые бизнес-процессы, мероприятия, связанные обучением и развитием персонала, должны быть оценены с экономической точки зрения. Многими учеными были представлены модели, позволяющие количественно, а иногда и качественно определить целесообразность многих программ обучения и развития.

Объектом исследования является Чувашское головное отделение Сбербанка России (далее - ГОСБ).

Предметом данной работы является система адаптации консультантов по банковским продуктам в канале внутренних структурных подразделений (далее - ВСП) ПАО «Сбербанк России» (далее - Сбербанк, Банк).

Цель исследования – выделить экономические аспекты системы адаптации для консультантов по банковским продуктам ПАО «Сбербанк» и разработать рекомендации по ее улучшению.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) рассмотреть сущность и методы обучения и развития персонала;
- 2) изучить адаптацию как часть системы обучения и развития персонала;
- 3) рассмотреть систему затрат на обучение персонала;
- 4) провести анализ существующих методов оценки обучения и системы адаптации персонала;
- 5) провести анализ работы внутренних подразделений ПАО Сбербанк России и Чувашского ГОСБ;
- 6) изучить системы адаптации сотрудников ВСП, применяющаяся в Банке;
- 7) изучить методы оценки системы адаптации;
- 8) выявить недостатки в системе адаптации ПАО «Сбербанк» и разработать комплекс рекомендаций для ее совершенствования.

Теоретическую основу исследования составляют работы различных зарубежных и отечественных ученых, которые изучают данную тему: Д. Киркпатрик, Д. Филипс, А. Я. Кибанов, М. Ф. Мизинцева, Л. П. Бурцева и др.

В ходе исследования использовались такие методы исследования как: анализ, синтез, сравнение, логического обобщения, описательный, графический. Методы, которые применялись для сбора информации: глубинное интервью с сотрудниками разных подразделений, включенное наблюдение, анализ внутренних документов и локальных нормативно-правовых актов Банка.

В качестве информационной базы были использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, официальный сайт ПАО Сбербанк, документы банка, а также информация с Интернет-ресурсов, СМИ и официальных статистических данных.

Структура работы направлена на достижение поставленной цели и состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников и приложений. Введение описывает актуальность выбранной темы, цель, задачи, объект и предмет исследования. Первая глава отражает основную характеристику обучения и развития

персонала, адаптации как ее части, затраты и бюджет на обучающие мероприятия, а также оценка их эффективности. Во второй главе делается акцент на описании деятельности и персонала ПАО “Сбербанк”. Дополнительно рассмотрены две модели системы адаптации, функционирующие одна до 2017 года, другая - после 2018 года. В третьей главе рассматривается оценка эффективности работы обновленной системы адаптации, а также предлагаются рекомендации по ее совершенствованию. Заключение раскрывает краткие выводы всего исследования.

Глава 1. Теоретические основы организации обучения и развития персонала

1.1. Сущность и методы обучения и развития персонала

В условиях современного рынка одним из факторов успеха является качество продукции или услуги, которое, в свою очередь зависит от эффективной работы наемных работников и предприятия в целом. Обеспечение этой эффективности возможно среди других условий в случае соответствия знаний и навыков персонала современным требованиям производства и ведения бизнеса. Кадры, способные и готовые производить продукт или услугу на высоком уровне, могут обеспечить стабильность и эффективность работы всего предприятия. Поэтому необходимо повышать кадровый потенциал, который достигается лишь при условии постоянного углубления знаний, умений, навыков, а также планирования карьеры. Аккумулировать все эти процессы можно в одном понятии - развитие персонала.

Потребность постоянного развития персонала обусловлена определенными условиями, если предприятие собирается:

- внедрить новую технику, технологии, производство модернизированной, новой продукции, рост коммуникативных возможностей;
- повысить отдачу от существующей продукции;
- выйти на национальные и мировые рынки с высоким уровнем конкуренции.

Стоит так же отметить, что развитие может нести и обязательный характер. Так, например, с 1 июля 2016 г. вступил в силу закон ст. 195.3 ТК РФ¹ о применении профессиональных стандартов к сотрудникам государственных и муниципальных учреждений, государственных или муниципальных унитарных предприятий, а также государственных корпораций, компаний, более 50% акций или долей которых находится у государства. 50,0+1 голосующая акция, например, ПАО «Сбербанк»² принадлежит Центральному Банку Российской Федерации, что говорит о том, при изменении на государственном уровне того или иного профессионального стандарта, банк будет обязан уволить сотрудников, несоответствующей квалификации, или, более гуманно и экономически выгодно - переобучить/доучить своего сотрудника.

Профессиональные стандарты — это требования к квалификации работника, необходимые для выполнения определенной трудовой функции.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой Федерального Собрания РФ 21 декабря 2001 года. С поправками. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 01.10.2019)

² Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 01.12.2019)

Внутренний или внешний характер необходимости в развитии персонала формирует потребность в применении системы стимулирования профессионального развития работников, что позволяет значительно повысить конечные результаты трудовой деятельности и достичь главной цели предприятия максимизации прибыли.³

Профессиональное развитие персонала - это целенаправленный и систематический процесс влияния на работников с помощью профессионального обучения в течении их трудовой деятельности на предприятии с целью достижения высокой эффективности производства, повышения конкурентоспособности персонала на рынке труда, обеспечения карьерного роста, а также выполнение работниками новых, более сложных заданий на основе максимально возможного использования их способностей и потенциальных возможностей.⁴

В таблице 1.1 приведены выгоды, которые получают три хозяйствующих субъекта при непрерывном развитии персонала:

Таблица 1.1 Результат развития работников

Результат развития работников		
Для работников развитие заключается:	Для организации развитие работников значит:	Для общества развитие работников заключается в:
<ul style="list-style-type: none"> - в гарантированном сохранении рабочего места; - в приобретении новых знаний, возможно, раскрытие новых способностей; - увеличение собственной востребованности; - социальные связи, новые знакомства; - повышение самооценки. 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности, производительности труда, вследствие чего, работодатель ждет повышение доходов; - повышение мотивации в труде работника; - сокращение текучести кадров; - обеспечивает конкурентоспособность организации; - совершенствование организационной культуры организации и улучшение психологического климата в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> - в развитие трудового потенциала общества; - в повышении производительности труда.

Источник: Шаталова, Н. И. *Управленческое консультирование: практикум.* – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 130 с.

Развитие персонала является важным условием успешной деятельности предприятия, которое достигается через применение комплекса мероприятий, который, в свою очередь, охватывает:

- первичную адаптацию вновь прибывшего сотрудника;
- переподготовку персонала;
- обучение сотрудников вторым (смежным) профессиям;

³ Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью : универсальное руководство / С. В.Иванова, Савина М. – М: Альпина Паблишер, 2016. - 156 с.

⁴ Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2012. – 264 с.

- повышение квалификации;
- планирование карьеры;
- периодическое проведение оценки соответствия должности.

Много из вышеупомянутого невозможно реализовать без обучения. В последние годы именно профессиональное обучение формируется в качестве приоритетной области в рамках целей управления персоналом компаний по всему миру, поскольку это будет иметь решающее значение для удовлетворения многих потребностей в человеческих ресурсах, с которыми сталкиваются организации. И все больше признается важность обучения для компании и преимущества, которые она несет как для нее, так и для сотрудников, которые ее получают.

Перейдем непосредственно к определению понятия профессионального обучения персонала:

По определению Дж. Джай-Меттьюза, обучение — это систематические усилия, направленные на овладение тем, кто учится, необходимых знаний и навыков путем инструктирования и практических упражнений. Обучение – это одна из отраслей более широкой сферы развития человеческих ресурсов, в которую входят профессиональная обучение, планирование и развитие карьеры (профессиональный рост), планирования и подготовка резерва руководителей, “развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом”, организационное развитие.⁵

Цели обучения могут быть абсолютно разными: от адаптации нового сотрудника, повышения квалификации существующего до увеличения объема продаж и мотивации сотрудников.

Рассмотрим процесс профессионального обучения, который включает в себя следующие этапы:

1. Предварительная оценка. На этом этапе в организации определяются потребности в обучении.
2. Установление целей обучения. Работники, по окончании обучения, достигнут определенных результатов. Так вот целью этого этапа является уточнение этих конечных прогнозируемых результатов в измеримых величинах.
3. Обучение сотрудников организации. На этом этапе сначала выбирается метод обучения, а потом проводится само обучение.
4. Оценка обучения. Целью этого этапа является оценка эффективности выбранных методов обучения, и сравнение результатов до и после обучения.

⁵ Джай-Меттьюз, Дж. Развитие человеческих ресурсов. - М.: Эксмо, 2006. - 432 с.

Так же существует более детальный (расширенный) цикл обучения, представленный на Рис. 1.1:



Рис. 1.1. Цикл обучения

Источник: составлено автором

Довольно часто путают два термина “обучение” и “повышение квалификации”, поэтому стоит выяснить различия между этими понятиями.

Во-первых, самой яркой отличительной чертой является то, что обучение сотрудника может производиться для сотрудника с любым уровнем образования, в то время как к повышению квалификации допускаются только те лица, которые уже имеют или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.⁶

Во-вторых, главная цель обучения - быстрое сокращение разрыва в знаниях и навыках у персонала, повышение эффективности их работы. Целью повышения квалификации можно назвать совокупное повышение ценности человеческих ресурсов в организации для соответствия требованиям в будущем на рынке. Профессиональное обучение помогает руководителям повысить уровень неотложных знаний и навыков в краткосрочной перспективе, в то время как повышение квалификации влияет на расширении возможностей и гибкости человеческих ресурсов в долгосрочной перспективе.

В-третьих, обучение может применяться в отношении индивидуального сотрудника, а повышение квалификации в основном либо для организации в целом, либо для групп конкретных специалистов. Можно сказать, что обучение соотносится с рабочим местом с низкой эффективностью работы, в то время как, повышение квалификации - с навыками и универсальности рабочей силы.

⁶ Информационный портал ВШЭ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://273-фз.пф/voprosy_i_otvety/chem-otlichayutsya-programmy-povysheniya-kvalifikacii-i-perepodgotovki-kotorye (дата обращения: 01.12.2019)

После проведенного анализа различий между понятиями “обучение” и “повышение квалификации” нельзя не затронуть тему общего и специфического человеческого капитала. Обычно в исследованиях, посвященных этой теме, используются идеи, разработанные Г. Беккером, где человеческий капитал делится два уровня анализа: общий и специфический человеческий капитал. Основной посыл состоит в том, человек в момент принятия решения о том, инвестировать или не инвестировать в свое обучение, то есть продолжать учиться или нет, определяет между выгодами, которые он получит в будущем, если он продолжит обучение, и затратами на инвестиции. Инвестиционные затраты, в данном контексте, расходы на обучение или зарплата, которую человек не получает за то, что он учится и не работает. В последствие, с учетом рациональности поведения, если инвестиции окупаются, человек будет продолжать учиться, если нет, то нет.

Еще один важный момент: считается, что уровень образования людей так или иначе влияет на результаты в экономическом плане; что человек, который образован, проинструктирован или обучен, используя приобретенный навык или знание, получит доход, за счет которого он возместит все расходы, которые он сделал для получения этого обучения. Кроме того, образованные люди выбирают лучшие должности и, следовательно, получают самую высокую оплату труда.

Основная идея этой теории заключается в том, чтобы рассматривать обучение и профессиональную подготовку как инвестиции, которые делают рациональные люди, с целью повышения их продуктивности и доходов.⁷

Поэтому в теории человеческого капитала возможно различать два типа обучения: общего и специфического.

Общее. Это базовое и теоретическое обучение, которое приобретается сотрудником, и направлено на формирование и повышение общей производительности. В этом случае обучение не формирует навыки, которые необходимы для конкретных производств.

Поэтому организации не видят никаких инвестиционных стимулов для финансирования данного вида обучения. Проблема и неопределенность предпринимателей заключается в том, что общий человеческий капитал очень мобилен - сотрудники легко смогут использовать знания от обучения, приобретенные за счет компании, на других предприятиях, которые готовы платить более высокую заработную плату.

⁷ Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / под общ. ред. В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с. URL: https://gtmarket.ru/files/article/5282/Human_Capital_The_Content_and_Types_Evaluation_and_Stimulation.pdf (дата обращения: 01.12.2019)

Специфическое. Обучение, которое происходит внутри или за пределами компании и которое относится к конкретной теме, тесно связанной с производством этой компании. Расходы на это обучение могут быть полностью профинансированы компанией, поскольку считается, что человек готовится работать на этой должности и в этой компании, и не сможет применить специфичные знания и навыки в другой организации. Расходы, связанные с данным видом обучения, рассматриваются как будущие инвестиции.

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала является необходимым условием функционирования любой организации, особенно в условиях современных изменений и в требованиях к профессиональным знаниям на фоне научно-технического прогресса. Развитие сотрудников должно быть непрерывным и включать в себя профессиональное обучение и планирование карьеры, которые организация может осуществлять поэтапно, при этом необходимо тщательным образом обозначить потребности компании и сотрудников для правильного выбора цели обучения. Управление обучением и развитием персонала способствует эффективному использованию трудового потенциала личности, повышению ее социальной и профессиональной мобильности, является средством профилактики массовой безработицы, играет значительную роль в подготовке работников к структурным и технологическим изменениям. Более того, развитие сотрудников способствует повышению уровня конкурентоспособности самих работников на рынке труда.

Теперь перейдем к методам обучения и развития персонала в организации. Профессиональное обучение персонала может проводиться как на предприятии, на собственной учебно-производственной базе своими преподавательскими кадрами, так и за пределами организации с привлечением сторонних организаций. Если выбирается второй вариант, организации необходимо провести мониторинг рынка образовательных услуг, чтобы найти подходящую компанию. Чаще всего крупные компании уже имеют связи с поставщиками образовательных услуг, эти связи периодически расширяют, в зависимости от потребности или изменения тематики программы обучения.

Существуют два направления обучения вне стен организации: традиционное и интегрированное, сравнительный анализ которых приведен в приложении 1.1.

Основными формами обучения без отрыва от производства являются: практические занятия и наставничество; с частичным отрывом от производства (модульное обучение): сочетание онлайн и офлайн обучения; с отрывом от производства: получение дополнительной квалификации, переподготовка, повышение квалификации; E-learning: дистанционное обучение с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.⁸

Обучение без отрыва от производства. Сотрудник будет приобретать знания и навыки при помощи руководителей, коллег, руководителей и коллег, непосредственно на рабочем

месте. Он состоит в том, чтобы учиться во время работы и практиковать те навыки, которыми уже владеют некоторые сотрудники. Обучение уместно, если:

- сотрудник должен развивать существующий навык, а не создать новый;
- невозможно прервать текущую работу или нецелесообразно выводить сотрудников с работы для обучения;
- для эффективного обучения необходимо, чтобы учащийся находился в реальной рабочей ситуации.

Преимущества такой формы обучения:

- учащийся учится в прямом контакте со средой, в которой он будет работать позже;
- когда обучение было предоставлено другим сотрудникам, это обеспечивает преемственность знаний;
- порой недостаточно просто сходить на обучающее мероприятие и все понять, необходимо попробовать на практике;
- процесс обучения может быть быстрее и дешевле.

Единственные несовершенства данной формы обучения — это то, что руководитель или коллега может быть экспертом в своей области, но иметь слабые способности в преподавании, и то, что обучаемый сотрудник может узнать о некомпетентности своего руководителя во время наставничества, что может привести к ухудшению отношений между ними.

Обучение с отрывом от производства. Проводится на специальных курсах и в центрах, которые специализируются на обучение персонала. Эта форма предполагает наличие преподавателей, не входящих в состав сотрудников предприятия, запросившего обучение. Когда необходимо оперативно передавать конкретную информацию крупным группам, обучение вне рабочего места лучшая форма.

К недостаткам следует отнести:

- изолированность сотрудников от среды, где они работают, невозможность попробовать применить полученные знания и навыки;
- обучение безличное, неиндивидуальное, возможно не учитывающее особые потребности каждого в отдельности.

Также методы можно разделить на:

- *Пассивные методы обучения.* Участник является пассивным получателем обучения, которое преподаёт тренер, прямо или косвенно.
- *Активные методы обучения.* Обучение, требующее от участника думать и действовать.
- *Групповые методы обучения.* Обучение проводится коллективно.

– *Индивидуальные методы обучения.* Обучение адаптируется к индивидуальным характеристикам каждого участника с учетом его возможностей и ограничений в отношении предыдущих знаний, опыта, интересов и стиля обучения.

После того как было принято решение о форме обучающей программы, необходимо также оценить, какой формат обучения наиболее подходит для сотрудников организации.

Преимущества и недостатки лекций, семинаров, тренингов и др. представленный в таблице 1.2:

Таблица 1.2 Формы обучения персонала.

Формат обучения	Преимущества	Недостатки
Лекция	Можно дать большой объем информации большой аудитории	Нет обратной связи; слушатели пассивны
Семинары	Возможно провести обсуждение и анализ ситуаций - активная роль слушателей	Ограниченность аудитории; вероятность возникновения «спутывания» мнений участников
Тренинги	Наиболее приближены к реальной ситуации; возможность продемонстрировать участникам, к каким результатам приведут их поведение и принята решение; очень эффективные для усвоения практических, управленческих и поведенческих навыков	Ограниченность аудитории; специфические требования к преподавателям; дорогие
Самостоятельная подготовка	Индивидуальный характер (темп, время); не нужно помещение, преподаватель и др. ресурсов	Ограниченность аудитории; нет обратной связи (контролю)
Практические занятия	«Разбор полетов» прямо на месте, высокая эффективность	Ограниченность аудитории; нет возможности ошибаться
Наставничество	Постоянная поддержка и помощь советами	Особенная подготовка и состав характера наставника

Источник: Составлена автором

Считается, что наиболее эффективная форма обучения – практические занятия и наставничество - самый высокий показатель обучения сотрудников и немедленное применение знаний (90%), а самым неэффективным методом обучения признаны лекции, их эффективность составляет всего 5%, но, не смотря на низкий показатель эффективности, лекций в России остаются довольно популярным методом обучения и переподготовки кадров.

Условия, влияющие на выбор метода и формы обучения сотрудников представлены в Таблице 1.3:

Таблица 1.3 Условия, влияющие на выбор метода и формы обучения сотрудников

Условия	Пояснение
Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и её кадровой политике	1) востребованность результатов обучения; 2) связь обучения с другими направлениями работы с персоналом.
Потребность в обучении	1) несоответствие квалификации и профессиональной подготовки сотрудников; 2) потребность в обучении; 3) наличие работников в организации в постоянном обучении.
Содержание обучения	1) обучение навыкам межличностного общения; 2) обучение навыкам анализа.
Использование ключевых принципов обучения	1) обеспечение слушателей необходимой обратной связью; 2) обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков; 3) обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и применению новых знаний и умений на работе.

Источник: Кругликов, Г.И. Методика профессионального обучения: Учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования. - М.: ИЦ Академия, 2013. - 320 с. - 81с.

Несмотря на многообразие форм и методов обучения целесообразно не останавливаться на чем-то одном, потому что все они имеют свои преимущества и недостатки. Стоит выяснить специфику, потребности конкретной организации, оснастку рабочих мест сотрудников и многие другие факторы и выбрать совокупность наиболее подходящих.

Цифровая трансформация подталкивает банки к формированию новых талантов и повышению их гибкости, что представляет собой сложную задачу. Инновации в новых продуктах, процессах и новых правилах — это аспекты, которые непосредственно влияют на обучение и создают необходимость применения "гибких" методов, которые могут адаптироваться к таким изменениям и позволяют быстро, эффективно и в любое время обучать сотрудников.

На базе традиционных методов обучения Банк активно применяет разнообразные инструменты обучения, такие как очные программы, тренинги и лекции в региональных учебных центрах и в центральном аппарате, созданных “Корпоративным университетом Сбербанка”, учреждённого в марте 2012 г. в статусе 100% дочерней организации ПАО Сбербанк. С помощью университета разработано более 100 программ развития как профессиональных, так и корпоративных компетенций при сотрудничестве с ведущими международными бизнес-школами.

К нетрадиционным методам развития можно отнести дистанционное обучение через портал “Виртуальная Школа Корпоративного университета Сбербанка” на котором представлен весь спектр программ, направленных на совершенствование любых компетенций, а также существует возможность командного взаимодействия в режиме реального времени

24/7. Главными инструментами реализации процесса обучения являются мультимедийные курсы и видеолекции, вебинары и онлайн-конференций, после прохождения которых руководитель сможет пройти online тестирование и оценить уровень полученных знаний.

В Сбербанке также используются методы развития персонала, связанные непосредственно с развитием, в процессе которых диапазон функций руководителя расширяется и ему позволяют опробовать полученные знания на практике. Помимо этого, руководители становятся участниками программы кадрового резерва - каждый руководитель 15 грейда и выше (начиная с управляющих головными отделениями до ТОП-менеджеров) должны занимать должность не более 5 лет. После чего, происходит ротация руководителей в другие регионы. Нередка практика, когда руководитель, назначенный на повышение, (до перевода) отправляется в командировку в другой регион внутри территориального банка и приступает к работе в новой для него должности под присмотром компетентного руководителя высшего грейда.

1.2. Расходы на обучение персонала

В 2018 году в США уже 6 год подряд наблюдается увеличение прямых расходов на обучение персонала. На одного сотрудника приходится в среднем около \$1,296, чтобы обучить и повысить его квалификацию.⁸

Российские компании, в стратегии которых определены новые компетенции, совершенствование которых возможно только в условиях постоянного приобретения новых знаний и навыков, придерживаются схожего курса. Так, например, ПАО «Сбербанк» на протяжении последних трех лет стабильно наращивало расходы на обучение и развитие своих сотрудников, а также по оплате труда (Рис. 2.1 и Рис. 2.2).⁹

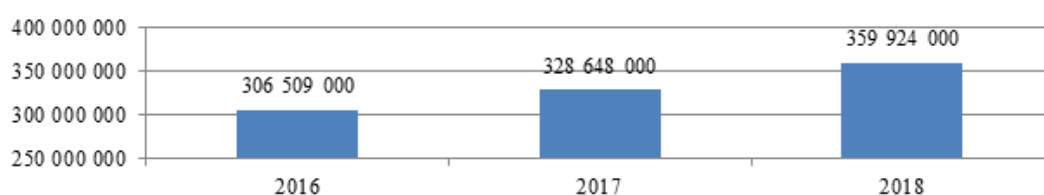


Рис. 1.3 Динамика расходов на содержание персонала (обучение и развитие) ПАО «Сбербанк»

Источник: внутренние документы ПАО «Сбербанк»

⁸ Ассоциации Развития Талантов (ATD Research) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.td.org/research-reports/2018-state-of-the-industry> (дата обращения: 07.12.2019)

⁹ Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 01.10.2019)

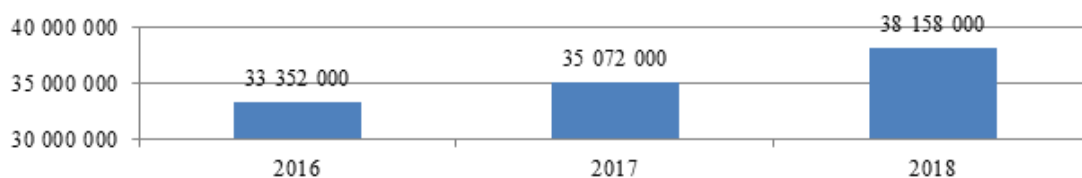


Рис. 1.4 Динамика начисленных расходов по оплате труда ПАО «Сбербанк»

Источник: внутренние документы ПАО «Сбербанк»

Однако, стоит отметить, что трудно оценить в денежном эквиваленте, достаточно ли организация вкладывает в обучение своих сотрудников, потому что не только деньги в чистом виде, которые инвестируются, важны. Еще один яркий показатель заинтересованности компании в обучении и развитии — это время. ПАО «Сбербанк» тратил в 2018 году в среднем 35,1 час на сотрудника, чтобы помочь ему развить компетенции необходимые в условиях новой стратегии банка.

Общее количество часов обучения штатных сотрудников в 2018 году, ПАО Сбербанк

Мужчины	3 346 889
Женщины	6 956 594
Руководители	3 555 614
Сотрудники	6 747 870
Всего	10 303 483

Рис. 1.5 Общее количество часов обучения штатных сотрудников в 2018 году, ПАО Сбербанк

Источник: внутренние документы ПАО «Сбербанк»

Время, которое тратит организация, — это очень драгоценный ресурс, который компания могла бы использовать для многих других задач, таких как предоставление услуг/продажа продукции или привлечение новых клиентов.

В дополнение расходы работодателя на содержание рабочей силы характеризуют не стоимость рабочей силы, а сумму средств, в которую обходится организации конкретный работник. То есть, к затратам на рабочую силу должны относиться лишь расходы, которые имеют непосредственное отношение к человеку, направленные на увеличение его способности к труду, на повышение производительности за счет профессиональной квалификации, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития.

Решения о создании программы обучения, о месте прохождения и многом другом принимаются на основании финансовых возможностей предприятия. Составление бюджета позволяет менеджерам оценить эти возможности, а также предусмотреть финансовые проблемы и вовремя найти пути их решения.

В широком смысле слова бюджет организации — это внутренний документ, представленный в форме росписи поступлений и (или) расходов объекта бюджетирования, которое складывается на определенный период путем многовариантного анализа его деятельности.¹⁰

Управление персоналом с точки зрения бюджетного управления может рассматриваться как центр расходов, однако его также можно рассматривать, как центр инвестиций, и тогда основным его заданием станет возвращение организацией ожидаемой прибыли от вложений в развитие персонала в намеченные сроки.¹¹

Бюджет расходов на персонал — это утвержденный руководством организации документ, который содержит общий размер затрат на персонал, их состав за статьями расходов с разбивкой по периодам.¹² Из приведенного определения может показаться, что бюджет расходов на персонал — это всего лишь один документ, в котором описаны все будущие расходы на персонал. На самом же деле бюджет расходов на персонал является комплексным документом, который, так, как и возведенный бюджет организации, состоит из ряда бюджетов, которые детализируют его. В небольшой организации составляются укрупненные бюджеты расходов на персонал, по мере увеличения масштабов деятельности разрабатываются более детализированные бюджеты с разбивкой статей затрат также и за категориями персонала.¹³

Прежде чем перейти к рассмотрению составляющих бюджета расходов на персонал, необходимо рассмотреть особенности его построения. Прежде всего, необходимо отметить, что складывается этот документ, как правило, службой управления персоналом, или же при ее отсутствии отделом кадров или отдельным специалистом из бюджетирования и управления персоналом. Бюджет расходов на персонал имеет статьи расходов, которые являются постоянными и не зависят от масштабов деятельности организации. Такими затратами могут быть затраты на организацию деятельности службы управления персоналом. Однако его показатели не являются полностью автономными и зависят от планов деятельности организации.

Так же, прежде чем начать управлять расходами на обучение сотрудников, понадобится собрать точные данные обо всех соответствующих факторах (цены аренды помещения, учебных материалов, оплаты труда преподавателей и др.). Для этого необходимо будет проконсультироваться с несколькими специалистами, включая бухгалтеров,

¹⁰ Бюджетный Кодекс Российской Федерации. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/055a71948dbf2a4fc2478437cd89cd864ee8e6e5/ (дата обращения: 11.12.2019)

¹¹ Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами. — М: Университет «Синергия», 2017. — 681 с.

¹² Бурцева, Л.П. Методика профессионального обучения: Учебное пособие. — М.: Флинта, 2016. — 160 с.

¹³ Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. — М.: Проспект, 2016. — 224 с.

административный персонал, менеджеров, образовательных подрядчиков, изучить интернет ресурсы и обратиться за помощью ко всем остальным, кто может понадобиться для программы обучения сотрудников. Вы можете обратиться к этим специалистам за прогнозами, советами и даже фактическими данными о том, как лучше всего управлять расходами на обучение сотрудников вашей компании. После того, как ваша организация проконсультируется со всеми необходимыми специалистами, может начаться фактический процесс расчета.

Расходы или затраты на обучение персонала — это издержки компании на процесс целенаправленного формирования знаний, умений, навыков работников.¹⁴

Свою специфику имеет и бюджетирование корпоративных (закрытых) учебных мероприятий. Затраты на такие формы обучения состоят из двух основных частей: постоянные затраты, которые не зависят от количества участников, и переменные затраты, прямо пропорциональные количеству участников. Постоянные затраты включают в себя прямые затраты (кроме затрат по размножению раздаточных материалов) и, как правило, существенно превышают переменные (практически все косвенные затраты плюс затраты по размножению материалов). Размер и способ расчёта постоянных затрат существенно зависит от того, какие преподаватели привлекаются к проведению занятий и как осуществляется их оплата.

На данный момент на рынке представлены 3 варианта платы за организацию и проведение обучающих мероприятий:

- договорная оплата компании, занимающейся предоставлением обучающих услуг;
- оплата по договору гражданско-правового характера (ГПХ) преподавателю извне;
- оплата труда внутреннего преподавателя.

Для расчета затрат на первый вариант следует проанализировать рынок обучающих услуг. В случае отсутствия или неполноценности у внешней компании программы, курса, тренинга и др., необходимо обратиться в компанию для создания или доработки персонализированной программы с учетом всех пожеланий компании-заказчицы. Естественно, за отдельную плату.

Оплата услуг внешнего преподавателя обычно приводит к существенной экономии по сравнению с оплатой по договору организации. Однако следует учитывать, что внешний преподаватель может потребовать отдельной платы как за разработку самого учебного мероприятия, так и за создание материалов и слайдов к нему. Также не стоит забывать, что гарантия качества учебного мероприятия в данном случае опирается только на авторитет преподавателя, а в предыдущем случае гарантом выступает компания-провайдер.

¹⁴ Мосина Д.А., Шарапова Н.В. Затраты на обучение персонала // Наука: общество, экономика, право . - 2018. - №4. - с. 4-8.

Процесс формирования бюджета на обучения состоит из следующих фаз:¹⁵

- определение статей затрат на персонал;
- разработка форматов кадрового планирования;
- сбор информации от руководителей подразделений (заполнение руководителями отделов форматов кадрового планирования с дальнейшей их передачей в службу управления персоналом);
- возведение проектов форматов кадрового планирования;
- разработка бюджетов расходов на персонал;
- защита бюджетов расходов на персонал перед руководством организации;
- утверждение бюджета расходов на персонал.

Перейдем непосредственно к планированию расходов. Единого требования к структурированию бюджета на обучение и развитие персонала не существует. В разных организациях используют разные подходы. При этом наиболее часто составляют бюджет по следующим статьям расходов:

- Фонд оплаты труда преподавателей:
 - оплата работы как штатным сотрудникам, так и совместителям, оплата праздничных и выходных дней, ночного времени и др;
 - различные стимулирующие и мотивационные выплаты, такие как премии, пособия и бонусы;
 - все расходы, связанные с отпусками, больничными и иными другими простоями.
- Начисления на ФОТ:
 - в ПФР (Фонд пенсионного страхования);
 - в ФСС (Фонд социального страхования);
 - в ФОМС (Фонд медицинского страхования).
- Расходы на административное сопровождение программы:
 - ФОТ административно-управленческого персонала;
 - начисления на ФОТ АУП;
 - аренда помещений;
 - расходы на питание слушателей;
 - расходы на учебно-методический материал;
 - расходы на проезд и проживание (если таковые имеются).
- Другие расходы.

¹⁵ Бурцева, Л.П. Методика профессионального обучения: Учебное пособие. – М.: Флинта, 2016. – 160 с.

Рассчитать затраты на одного сотрудника можно суммированием всех вышеперечисленных пунктов, деленным на количество человек, которые будут проходить обучающий курс.

Если в организации есть другие факторы, которые могут повлиять на ее расходы на обучение сотрудников, то также стоит включить их. Обучение сотрудников варьируется от организации к организации, и такие различия необходимо учитывать при расчете потенциальных затрат и вознаграждений такого проекта.

Цифры должны быть максимально приближены к реальности во избежание расхождений и необходимости изъятия непредусмотренных бюджетом денежных средств для оплаты образовательных услуг подрядчикам.

Что касается источников финансирования, для каждой группы затрат на содержание и развитие персонала должны быть структурированы. Так, затраты, связанные с оплатой труда и обеспечением отбора персонала, как и административные затраты, должны быть обеспечены за счет себестоимости продукции. Для затрат, связанных с предоставлением работникам определенного образования или введения в специальность, целесообразно создать определенный фонд, сумма которого планируется на год. Затраты из него в таком случае не требуют дополнительного обоснования и могут быть осуществлены относительно оперативно. Объемы затрат, которые связаны с изменением местожительства работника, рассчитывают и обосновывают при планировании определенного бизнес-проекта, с которым такие перемещения связаны. Источниками финансирования таких затрат должны также быть средства, связанные с реализацией предложенного проекта. Источниками выплат на финансирование затрат относительно сокращения персонала должен быть резервный фонд организации, затрат на административное руководство может быть или отдельный бюджет, который разрабатывается и утверждается на определен плановый период, или, собственно, себестоимость.

Стоит отметить, что расходы на обучение персонала необходимо рассматривать не только с точки зрения традиционного взгляда - поддержания жизнеспособности обучения персонала, но и с позиции инвестиционного проекта в повышение эффективности организации и “помощи” руководителям и менеджерам оценить, какие цели и вознаграждения они могут ожидать от таких инвестиций.

1.3. Анализ существующих методов оценки обучения персонала

Известно, что любая деятельность на производстве должна быть сопряжена с рациональностью, так и “обучение не должно быть ради обучения” - должна быть четкая цель, которую можно будет идентифицировать и удостовериться, что проведенная программа была

проведена с пользой для компании. Поэтому существует множество методов, которые позволяют измерить целесообразность и эффективность обучения.

Как уже было упомянуто в главе 1.1. оценка обучения персонала проводится на двух этапах:

На начальном (до обучения) оценивается потребность в самом обучении, уточняются какое обучение нужно сотрудникам, и нужно ли оно вообще. Для этого необходимо по методу GAP-анализа (Рис. 2.1.) выявить пробелы в знаниях, умениях и навыках сотрудников, их трудности, а также отметить ожидания руководства организации от системы обучения. Ключевой момент, определяющий потребности обучения – это постановка целей обучения. Именно цели обучения определяют, какие функции сможет выполнять сотрудник организации, после успешного окончания обучения. Если обучение работников будет не связано с целями организации, и если не будут условия для использования результатов обучения, то это обучение будет пустой тратой времени, ресурсов организации и инвестиций. В дополнение, если работники не могут использовать на практике полученные знания и навыки, они меньше ценят такое обучение.

Определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития организации – является целью оценки персонала. Оперативная оценка потребностей в обучении заключается в проведении непрерывного мониторинга умения, навыков и знаний сотрудников, прежде всего для того, чтобы придерживаться изначально выбранного курса организации и поддерживать профессиональные знания сотрудников на должном уровне. Например, в коммерческом отделе организации начал падать объем продаж. Первый шаг по анализу проблемы – это, например, анкетирование сотрудников или наблюдение за ними.

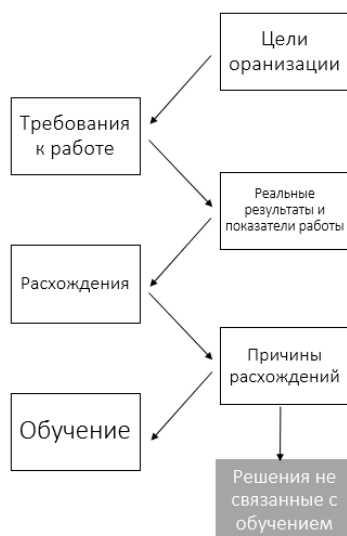


Рис. 2.1. Процесс GAP-анализа

Источник: составлена автором

Стоит отметить, что в 50% случаев после проведения GAP-анализа требуется изменение целей и задач обучения персонала и только в 20-30% полный отказ от проведения.

На завершающем, после проведения обучения этапе наступает тоже этап проверки (оценки), но уже с точки зрения отдачи и сравнение результатов до и после обучения.

В настоящее время область оценки может быть представлена тремя типами подходов: «практико-ориентированным», «процессно-ориентированным», «исследовательски-ориентированным». Рассмотрим некоторые из них.

Практико-ориентированный подход был фактически основан работами Д. Киркпатрика¹⁶, который ставил перед собой задание определить, или достигают программы учебы персонала поставленных целей. Он разработал классификацию, которую назвал «уровнями оценки» или «моделью четырех уровней», в которую входят:

1 уровень: “Реакция”. Путем оценки анкет и листов реагирования (smile sheets) выясняется отношение сотрудника к обучению, все ли было понятно и понравилось ли, как именно сотрудник собирается применять полученные знания.

2 уровень: “Научение”. Использование сотрудником полученных на обучение знаний и навыков, путем симуляции рабочих ситуаций, решения новых задач и выполнение проверочных тестов.

3 уровень: “Поведение”. Использование метода наблюдения за изменением поведения сотрудника непосредственно в рабочее время. Однако, Д. Киркпатрик отмечал, что неизменность поведения не всегда говорит о неэффективности программы обучения. Возможно, что сотрудник, усвоивший материал, временно не готов использовать его в работе по разным причинам, в таком случае проводить оценку через некоторое время, чтобы поведение стало заметным, или же на предприятии не созданы условия, которые бы позволяли сотруднику интегрировать новые знания и навыки в работу.

4 уровень: “Результаты”. Оценка достижений поставленных целей. Д. Киркпатрик считал, что результаты не следует измерять в деньгах, многие из факторов, влияющих на прибыли, не всегда чисто финансовые, такие как снижение уровня текучести и количества несчастных случаев, увеличение качества и производительности труда и др.

Оценка того или иного уровня производится с помощью коэффициентов по формулам, представленным в таблице 2.1:

¹⁶ Kirkpatrick's training evaluation model – the four levels of learning evaluation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm> (дата обращения: 01.11.2019)

Таблица 2.1 Показатели оценки эффективности

Уровни	Коэффициент	Формула вычисления	Значимость
Уровень 1: Реакция	Коэффициент удовлетворенности полученными знаниями	$K_{уд} = \frac{N_{уд}}{N}$	0.3
	Коэффициент организации обучения	$K_{орг} = \frac{N_{обуч}}{N}$	0.2
	Коэффициент соответствия учебной программы	$K_{соотв} = \frac{n_{соотв}}{n}$	0.1
Уровень 2: Обучение	Коэффициент приращения знаний	$K_{приращ} = \frac{K_{вых} - K_{вход}}{K_{вход}}$	0.3
	Коэффициент усвоения знаний	$K_{усв} = \frac{X_i}{n}$	0.2
	Коэффициент изменения ключевых компетенций	$K_{комп} = \frac{N_{комп}}{N}$	0.1
Уровень 3: Поведение	Изменение поведения обучающихся	$M - I = R$	0.3
	Коэффициент использования полученных знаний и навыков	$K_{исп} = \frac{N_{исп}}{N}$	0.2
Уровень 4: Результаты	Эффективность всей системы обучения в целом	$K_{обуч} = \frac{L * N * V * E}{N * Z}$	0.1
Уровень 5: ROI	Коэффициент ROI	$ROI = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%$	0.3

Источник: Гусева А.И., Дроздова А.А. Анализ применения электронных обучающих курсов в системе корпоративного обучения банковских сотрудников // *Фундаментальные исследования*. - 2014. - №11-4. - С. 845-851.

Д. Киркпарик предусматривал, что во время оценки обучения должен измеряться каждый из этих компонентов. Со времени, когда модель была представлена в публикациях (в 1959 г.), она через ее простоту и понятность широко используется в качестве основа во время оценки программ обучения персонала.

Считается, что данная модель способна удовлетворить 3 главные запроса со стороны предприятия:¹⁷

1. Оправдать существование отдела обучения, показав, какой вклад делает этот отдел в достижение целей и задач организации.
2. Принять решение о том, продолжать или прекратить программу обучения.
3. Получить информацию о том, как улучшить программу обучения в будущем.

То, что оценивание осуществляется преимущественно на уровне реакции участников и полученных ими знаний, связывается с понятными методическими трудностями и расходами

¹⁷ Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8. – 2016. -№1

во время измерения роста производительности или изменения в поведении персонала, или дополнительных организационных преимуществ. В целом модель четырех уровней служила и служит основой для развития других подобных моделей.

Так как Д. Киркпатрик был “против” оценки обучения в денежном эквиваленте, а руководители хотели оценивать обучение с точки зрения бизнес-процессов и окупаемости затрат, Д. Филипсом в 1991 году был предложен дополнительный 5 уровень оценки, который определял результаты в денежном эквиваленте - формула оценки эффективности обучения персонала Д. Филиппса. Оценка основывалась на определении разницы между полученной после прохождения сотрудниками обучения прибылью и затратами на это обучение:

$$ROI = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Так как, каждое усилие, предпринимаемое компанией, должно измеряться с точки зрения конверсии и результатов, полученных из суммы, вложенной в нее, рассчитывается ROI. Влияние обучения трансформируется в денежное выражение, которое дальше сравнивается с полными расходами по программе.

ROI (Return On Investment) — это экономическая ценность, полученная в результате реализации различных акций. Этот показатель позволяет нам измерять доходность, которую мы получили от инвестиций.¹⁸

ROI позволяет рассчитать коэффициент возврата инвестиций. Чем выше, тем выгоднее прошло обучение.

Однако, невзирая на сильное желание трансформировать результаты обучения в денежное выражение, крайне трудно исключить влияние внешних факторов. Особенно это касается программ, в которых результаты ориентированы на отношения, а не на получение знаний или навыков. Впрочем, не прекращаются попытки совершенствования методологии определения ROI. Одна из них относится к применению традиционной меры оценки инвестиционных проектов - чистой нынешней стоимости и внутренней нормы прибыльности программ учебы.

Примером процессно-ориентированного подхода является модель Р. Бринкерхоффа, который предложил циклическое виденье, где оценка осуществляется по каждому этапу программы учебы. Его модель включает шесть этапов и начинается с этапа постановки целей и анализа потребностей. На следующем этапе, оценивается проект программы обучения.

¹⁸ Гусева А.И., Дроздова А.А. Анализ применения электронных обучающих курсов в системе корпоративного обучения банковских сотрудников // Фундаментальные исследования. - 2014. - №11-4. - С. 845-851.

Третий этап оценивает качество операций программы подготовки. Последние этапы в целом аналогичны моделям практико-ориентированного подхода.¹⁹

Так же построены предложения Д. Бушнелла, который в рамках разработки стратегии учебы персонала ИВМ, описал модель «входа, процесса, выхода» - IPO. Она похожа на известную модель Д. Стаффлбима - CIRP, где оценивание охватывает контекст, ресурсы, процесс и результат. Оценивание начинается с рассмотрения входных факторов, которые могут повлиять на эффективность программы, таких как квалификация стажеров, дизайн программы, качество инструктора и квалификация, качество материалов, объектов и оборудования. Далее рассматриваются факторы процесса учебы. К ним относятся такие переменные, как планирование, разработка и осуществление подготовки. Результаты разделяются на коротко и длительные, и долгосрочные или те, которые могут быть рассмотрены как бизнес-результаты (прибыль, удовлетворенность клиентов и производительность).²⁰

Модель этапов трансфера М. Фоксон ориентирована на передачу знаний и навыков как результат реализации программ подготовки. При этом трансфер рассматривается - дается как процесс, а не результат. Трансфер осуществляется за этапами от осознанного намерения к несознательному обеспечению. В рамках каждого из этапов анализируются факторы поддержки и сдерживания.

Этап 1 относится к решению и мотивации применять приобретенные знания и навыки. Поддерживать или препятствовать этому намерению могут образовательная и организационная среда, а также условия труда.

Этап 2 начинается с первой попытки применить новые знания и навыки в работе. В качестве факторов, которые могут поддерживать или препятствовать применению приобретенных знаний рассматриваются организационный климат, характеристики участника учебы, дизайн программы учебы, и собственно процесс осуществления учебы.

Этап 3 касается ситуации частичного трансфера, когда определенные знания и навыки или воспринимаются, или применяются непоследовательно. Поддерживают его или ему препятствуют: навыки мастерства, возможности и мотивация к использованию приобретенных знаний, а также уверенность в применении знаний и навыков.

Этап 4 связывается с осознанным применением того, которое стало известно в процессе учебы. Степень трансфера здесь зависит от мотивации участников и их квалификации.

¹⁹ Манжукова Н.Д. Организация внутрикорпоративного обучения персонала: Учебное пособие. – М.: Наука, 2013. – 152с.

²⁰ Мицкевич, Н.И. Методы активного обучения взрослых: Учебно-методическое пособие. - Мн.: РИВШ, 2012. - 72 с.

Этап 5 — это несознательный трансфер приобретенных знаний, когда новые знания и навыки интегрированы в рутину работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что обучение сотрудников организации может осуществляться многими методами, при этом необходимо тщательным образом выучить потребности организации и сотрудников для правильного выбора метода учебы. Считается, что при выборе форм и методов обучения целесообразно не останавливаться на чем-то одном, потому что все способы имеют свои преимущества и недостатки. Наиболее эффективным для руководителей предприятий является объединение разных методов обучения, учитывая специфику организации, ее потребностей, оснащенности рабочих мест сотрудников и многих других факторов. Стоит так же отметить, что для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы.

Несмотря на многообразие подходов к оценке обучения персонала ПАО «Сбербанк» активно использует именно модели Д. Киркпатрика и Д. Филипса. Система в банке автоматизирована, оценка проводится по первым 2 «уровням»: выявляется отношение руководителя и сотрудников к обучению, замеряется прогресс знаний и навыков во время обучения, а также происходит наблюдение за изменением поведения сотрудника после прохождения обучения. «Сотрудники заполняют анкеты, проходят тестирование по итогам обучения и заполняют чек-листы бизнеса и руководителя через 3-6 месяцев после окончания программы.» Используя систему внутрибанковских исследований - «Голос внутреннего клиента», банк собирает информацию об удовлетворенности внутренних клиентов (сотрудников банка) различными сервисами, в том числе качеством развития и обучения персонала.

Так же в стратегию ПАО «Сбербанк» было заложено, что удельные образовательные расходы на одного сотрудника в год должны были увеличиться в 1,5 раза за 2018 год, что говорит о том, что банк расценивает обучение персонала как инвестицию.

Считается, что в Банке на практике применяются в основном первые два уровня оценки Д. Киркпатрика, однако, топ-менеджменту необходимо сконцентрировать свое внимание на более важных – 3 и 4 уровнях. Эти уровни оценки помогают оценить процесс обучения с наибольшей эффективностью.²¹

²¹ Долженко, Р. А. Опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете Сбербанка // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2018. - №42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-otsenki-effektivnosti-obucheniya-v-korporativnom-universitete-sberbanka> (дата обращения: 01.12.2019).

1.4. Система адаптации как часть системы обучения и развития в организации

Портам hh.ru утверждает, что “каждый четвертый опрошенный задумывается об уходе с текущего места работы спустя год-полтора после трудоустройства, а каждый пятый – уже через несколько месяцев”²². Эта ситуация может быть причиной разных факторов, таких как сбой в процессе отбора персонала или отсутствие, или наличие слабой адаптационной системы в организации. Во втором случае работник плохо понимает культуру компании и не знает, как хорошо выполнять свою работу.

В данной части будет рассмотрена именно система адаптации персонал, которая является частью системы обучения и развития персонал на предприятии. Эта система призвана противодействовать частому выбытию новых сотрудников их структуры компании, изначально создавать продуктивный контакт работодателя с потенциальным работником, способствовать комфортному рабочему процессу, знакомству со всеми процессами, культурой, правилами, нормами и др.

Преимущества адаптации для бизнеса, отмеченные автором работы на основе изученной литературы ²³²⁴:

- удержание талантов;
- повышение производительности: если новые сотрудники чувствуют себя интегрированными, четко понимают свои цели и философию компании, они быстрее достигнут продуктивности;
- лояльность: если новые работники чувствуют себя комфортно с первого дня, у них будет больше чувства принадлежности к компании;
- снижение затрат на найм: тот факт, что работники уходят в первые месяцы, представляет собой большие экономические затраты для компании, потому что ей приходится нанимать другого работника.

Преимущества для работника:

- чувство сопричастности к компании;
- сотрудники лучше информированы о своих задачах и работе компании;
- У сотрудников больше мотивации, чтобы реализовать свой потенциал;
- удовлетворенность сделанным в пользу работы в компании выбором;

²² Увольнение после трудоустройства // HeadHunter. URL: <https://spb.hh.ru/article/886> (дата обращения: 23.05.2020).

²³ Мартынова, М. А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании // Управление человеческим потенциалом. - 2007. - №3. - С. 222-233.

²⁴ Истратий, А. Ю., Козлова, Е. Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник московского государственного областного университета. серия: экономика. - 2017. - №2. - С. 99-105.

Функционирование системы начинается на первых этапах взаимодействия с новым сотрудником и заканчивается после полной интеграции. Основная цель состоит не в том, чтобы контролировать сотрудника в течение нескольких недель или месяцев, а в том, чтобы обеспечить сопровождение, которое позволит новичку чувствовать себя комфортно, удовлетворенно и с возможностями карьерного роста.

Раньше считалось²⁵²⁶²⁷, что адаптация сотрудников - это включение сотрудников в новую организационную и производственную среду. Сотрудники осваивают потребности, нормы и ценности организации, успешно работают в организации и адаптируются к содержанию и условиям труда. То есть сотрудник сам отвечал за скорость и глубину интеграции в организацию.

С течением времени, взгляды изменились, А. Я. Кибанов уже определяет адаптацию как “взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.”²⁸ То есть организация в равной степени с новым сотрудников несет ответственность за интеграцию своих работников.

К основными целям адаптации А. Я. Кибанов относит:

- снижение первичных издержек на новых сотрудников, так как на первых этапах работник не будет способен выполнять свою функцию эффективно в силу слабой осведомленности процессами;
- “снижение озабоченности и неопределенности у новых работников”;
- снижение текучести вновь прибывших сотрудников, которые могут уволиться из-за проблем, связанных с процессом интеграции;
- “экономия времени руководителя и сотрудников” за счет сокращения времени адаптации, после которой сотрудник выходит на эффективный уровень производительности;
- развитие удовлетворенности сотрудника работой и организацией в целом, что позволяет сотруднику достигать личных профессиональных целей и стратегических целей организации.

Существует два направления адаптации:

²⁵ Блинова, М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами. – М: Символ науки. - 2015. - №7-1. - С. 69-72.

²⁶ Стреколова Н. Д. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. Д. Стреколова, Г. К. Копейкин. – СПб., 2004. – 156 с.

²⁷ Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа. - Кадровое агентство «Эксклюзив Персонал» ; Проект «Эмси консалтинг».

²⁸ 22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФА-М, 2005. – 638 с.

1) первичная адаптация, когда у работника отсутствует трудовой опыт; чаще всего это выпускники учебных заведений, которые не применяли свои знания и навыки на практике в организации;

2) вторичная адаптация происходит у работников, у которых уже есть опыт работы, но в силу разных причин они вынуждены менять свое прежнее рабочее место/организацию и приспосабливаться к новым.²

Виды адаптации представлены на Рис.1.2:

Производственная	Внепроизводственная
<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональная • Психофизиологическая • Социально-психологическая • Организационно-административная • Экономическая • Санитарно-гигиеническая 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация к бытовым условиям • Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами • Адаптация в период отдыха

Рис. 1.2 Виды адаптации

Источник: Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М: ИНФРА-М, 2019. — 695 с.

Обобщенно можно выделить два вектора, которые входят в систему адаптации:

1. Выполнение полной индукционной программы, включающую информацию об организации (история, миссия, видение, политика, философия, стратегии, внутренние правила и другие). Информация о должности (показать вам важность должности для организации), презентация коллег и руководителей. Объяснение функций и процедур и, наконец, обучение работе, связанной с должностью.

2. Создание атмосферы уважения и здорового образа жизни, в которой поощряется эффективное общение между коллегами одного и разных уровней, с учетом четких правил, иерархии и регулируемых каналов. Работники должны знать свои функции, права и обязанности, условия продвижения по службе, а признание присуждается по заслугам. Благосостояние и безопасность всех работников являются приоритетом организации, имеется программа обучения и личного развития, которая позволяет работникам расширять свои возможности.

Как только кандидат на должность будет готов адаптироваться к вышеизложенным пунктам, можно заключить, что процесс адаптации к труду, организации и условиям труда,

необходимые для производительной работы удовлетворенного сотрудника, прошел успешно. Однако это не произойдет в одночасье, потому что вмешиваются разные факторы, где отдельные аспекты или личностные характеристики играют важнейшую роль в этом процессе и является обязанностью организаций обеспечить условия для всех сотрудников, чтобы в кратчайшие сроки реализовать потенциал работника, удовлетворить свои потребности и достичь стратегических целей, поставленных организацией.

Теперь перейдем к алгоритму процесса адаптации принятого на работу сотрудника, каждый этап которого предполагает использование адаптационных инструментов и проведение определенных мероприятий. Стоит отметить, что разработка оптимального плана интеграции новых работников не существует, но предполагается, что алгоритмы и основные направления программы организуются HR специалистом совместно с руководителем компании. Данный план был разработан автором работы на основе изученной литературы и представляет собой синергию разных планов адаптации.

Подготовительный этап. Отдел кадров обязан разработать план приема новых сотрудников в организацию. Существуют компании, которые считают, что этот план не является важным или фундаментальным, и рискуют заставить работника чувствовать себя неуверенно, не зная, каковы его обязанности или задачи. Именно тогда появляются привычки отличные от корпоративных и низкая производительность работника, который не знает, как интегрироваться в работу и, прежде всего, не знает, как отождествить себя с компанией.

Некоторые основные аспекты реализации этапа:

- Подготовка прибытия с необходимыми документами, которые новички должны подписать или предоставить.
- Определение, какие люди из отдела кадров будут приветствовать вашего непосредственного начальника или в некоторых случаях наставника.
- Подготовка рабочего места, где сотрудник будет находиться, канцелярские принадлежности, которые могут понадобиться, оборудование, с которым нужно будет обращаться, и т. д.

Перед новой интеграцией очень важно, чтобы коллеги были проинформированы о штатном изменении, которое будет осуществляться в компании, таким образом, социальная интеграция будет осуществляться быстрее, и команда будет адаптироваться более естественно и сам новичок.

Начальный этап. Включает в себя организационные мероприятия для новичков. Данный процесс может занимать от 7 дней до 3-4 недель. Сотрудник получает адаптационный лист, представляющий собой индивидуальную программу предписанного процесса, который

необходимо освоить (в течение адаптационного периода). В первый день необходимо посвятить время для освящения ниже представленных пунктов:

1. *Добро пожаловать*: поддержка вступления нового сотрудника в компанию в дружелюбной форме, создание атмосферы, при которой новичок будет с самого начала чувствовать уверенность и приверженность.

2. *Подписание документов*: установление формального рабочего обязательства. Сотрудник должен внимательно прочитать все пункты контракта для обеспечения того, чтобы сотрудник четко понял каждый из пунктов и спецификацию.

3. *Информация о компании*: включая историю компании, видение, ценности, структуру, стандарты эксплуатации, продукты, конкуренцию, какова миссия и видение компании и какой это бизнес и др.

4. *Общие правила*: день, время, место и время оплаты труда; политика отсутствия на рабочем месте; отпуск и праздничные дни; правила безопасности; зоны обслуживания персонала; правила работы и рекреационные мероприятия компании; и др.

5. *Знакомство*: с непосредственным руководителем или начальником, с коллегами и подчиненными (если таковые имеются), с наставником не из числа руководителей.

6. *Расположение рабочего места сотрудника*: показ физического пространства рабочего места, чтобы облегчить перемещение сотрудника внутри нее, а также вход и выход, зону отдыха или столовую и т. д; цель должности, рабочий функционал, то, как компания ожидает, что сотрудник будет выполнять свою работу, и взаимодействие с другими должностями, с которыми сотрудник будет иметь отношения; знакомство с рабочими программами.

7. *Обучение и развитие*: расписание обучающих мероприятий, которые необходимо пройти на первых этапах вхождения в компанию, а также сопутствующих тренингов, курсов, вебинаров и др.

Этап прохождения адаптационных мероприятий. После начального этапа сотрудник будет выполнять свои обязанности. Назначенные наставники будут участвовать в рабочем процессе, проводят брифинги, необходимые для начала работы, оценивают результаты в конце работы, обсуждают результаты с новичками и организуют планы действий по повышению эффективности работы. Результаты адаптации записываются на листе и ежедневно выставляются оценки. На основе этих оценок принимается решение о прекращении взаимодействия и выбытие сотрудника или продолжение сотрудничества. Стоит отметить, что на этом адаптация нового сотрудника не заканчивается, а длится еще от 1 до 3 месяцев.

Этап закрепления. На этом этапе выполняется первая проверка, как новый сотрудник интегрируется в новую команду и компанию в целом. Проводятся встречи между

сотрудниками и руководителями, целью которых является получение информации о том, как новые сотрудники реализовали свою роль в компании.

Завершение. Завершающей контрольной точкой в адаптации сотрудника является его полная интеграция во все профессиональные и социальные процессы компании. Сотрудник выполняет свою функцию производительно или наблюдается рост производительности, начинает понимать и принимать ценности, нормы и убеждения, которые постулируются в организации.

Стоит отметить, что трудовая адаптация представляет собой сложный процесс, выходящий за рамки трудовых способностей и навыков человека, поскольку он включает адаптацию к организации, задаче и рабочей среде, руководителю и коллегам, что затрудняет этот процесс из-за столь изменяющихся и психологически стрессовых условий труда во многих организациях, что, в свою очередь, влияет скорость и глубину интеграции, а как следствие на производительность и удовлетворенность работой работников и производительность предприятия в целом. Поэтому все вышеизложенные этапы будут различны по времени проведения.

Во время наступления вышеупомянутых этапов адаптационного процесса сотрудник будет проживать 4 стадии принятия или непринятия всего, что связано с работой в данной организации.

1 стадия - *отрицание*. Отрицание или первоначальное воздействие, в котором человек воспринимает опасность, вызванную изменениями, испытывает беспокойство, ему трудно овладеть новой ситуацией и предпочитает оставаться в прошлом. Новоиспеченный сотрудник не принимает правила компании, работает по старым установкам. Если сотрудник продолжает сопротивляться организационным установкам, то чаще всего такого сотрудника увольняют до окончания "испытательного срока" или он уходит сам.

Когда на 1 стадии сотрудник ярко "сопротивляется изменениям", причины этого могут быть объединены на трех уровнях:

- сопротивление, связанное с **личностью**: привычки, страх перед неизвестным, предпочтение личности, избирательное восприятие, удовлетворение потребностей отождествление с текущей ситуацией и защита привилегий;
- сопротивление, связанное с **социальной системой**: соответствие нормам, согласованность системы, интересы и права, приобретенные в системе;
- сопротивление, связанное со **способом осуществления изменений, временем и средствами интеграции** изменений, а также **доверие к агенту** изменений.

2 стадия - *защита*. Работник избегает контакта со своей новой средой и цепляется за старые процессы и убеждения, но, если у него/нее есть необходимая поддержка, сотрудник

сможет начать оценивать преимущества и недостатки, которые предлагают изменения, и начать этап принятия.

3 стадия - *принятие*. На этом этапе существует большая открытость и готовность, что позволяет признать и принять некоторые изменения. Начинается отказ от сопротивления и интерес к приобретению знаний, необходимых для того, чтобы справиться с изменениями. Сотрудник начинает искать новые решения и развивать новые навыки.

4 стадия - *адаптация*. Адаптация или интеграция: когда последствия изменений становятся очевидными и вызывают удовлетворение у человека, вновь придавая смысл его работе, на этом этапе новые условия принимаются.

Однако, стоит отметить, что скорость адаптации варьируется от человека к человеку, а также может варьироваться от момента к моменту у одного и того же человека. Поэтому переход от одной стадии к другой так же не регламентирован и зависит от ситуации и человека, однако каждая организация предпринимает немалые усилия, чтобы сократить время перехода от первой стадии до четвертой.

Желательно, чтобы HR отдел следил за этими этапами, особенно отрицанием и защитой (1 и 2), чтобы вовремя проводить информационно-просветительскую работу об организационных изменениях, с тем чтобы сотрудник смог подготовиться и предоставить необходимые навыки и знания.

Инструменты адаптации. В статье Васильцовой Л. И. и Александровой Н. А.²⁹ рассматриваются 6 классов инструментов управления адаптацией в зависимости от их роли и характера в интеграции нового сотрудника:

1) *нормативные инструменты* - внутренние нормативные документы, которые закрепляют права и обязанности функционирования всех заинтересованных лиц в компании («Положение об адаптации» и «Положение о наставничестве»);

2) *организационно-процедурные инструменты* – адаптационные мероприятия, направленные на снижение уровня стресса всех участников процесса, что упрощает и улучшает процедуру интеграции нового сотрудника в организацию (“собеседование в ходе отборочных процедур, программы адаптации, программы введения в должность, индивидуальный план развития новичка, экскурсии по предприятию, тренинги, стажировки”);

3) *информационные инструменты* - предоставление всей необходимой для интеграции информации новому работнику, которая обеспечит эффективное выполнение рабочих задач (“памятка новому сотруднику, книга нового сотрудника, «страничка новичка» на внутреннем

²⁹ Васильцова, Л. И., Александрова, Н. А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2012. - №1 (39). - С. 164-167.

сайте компании, буклет-путеводитель по компании, информационная доска, памятка по коммуникациям и т. д.”);

4) *инструменты обратной связи* - использование инструментов, которые предполагают субъективную оценку качества адапционных мероприятий всеми участниками процесса (“лист оценки работника, лист оценки введения в должность, отзывы о наставничестве, отзыв молодого специалиста об эффективности деятельности системы наставничества в организации, вопросник для анализа качества работы наставника, бланк выполнения задач, установленных на период испытательного срока и т. д.”);

5) *репутационные инструменты* - инструменты создания и поддержания положительного HR бренда компании как внутри, так и на рынке труда в целом;

6) *институциональные инструменты* (институты наставничества, кураторства, менторства и пр.).

Резюмируя главу 1, можно сказать, что в современной быстро меняющейся рыночной среде компании во всем мире могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять качество своей работы на новый, высокий уровень. Люди, их знания и навыки играют в этом процессе ключевую роль. Поэтому, принимая во внимание важность развития персонала организаций для обеспечения необходимого уровня их конкурентоспособности, вопрос об управлении обучением персонала является существенно значимыми. На протяжении многих лет учеными, преподавателями и самими компаниями были изобретены различные виды, формы и методы обучения персонала. Использование тех или иных методов обусловлено спецификой организации, ее потребностью и многими другими факторами. Однако, главное, по мнению многих авторов – это четко сформулировать цель обучения, чтобы после прохождения сотрудниками курса, четче определить результаты от понесенных на обучение затрат.

Первоначальный этап обучения и развития нового сотрудника начинается с процесса адаптации к труду, организации и условиям труда, и является необходимым, если организация хочет, чтобы работники были довольны, производительны, погружены в работу и преданы организации, но это не произойдет в одночасье, потому что вмешиваются разные факторы, где доминируют качество адапционных мероприятий и особенности личности сотрудника

Глава 2. Особенности управления персоналом в ПАО «Сбербанк» на примере Чувашского ГОСБ

2.1. Общая характеристика ПАО «Сбербанк»

Публичное акционерное общество Сбербанк России (ПАО «Сбербанк») ³⁰ - один из самых крупных банков в Российской Федерации, предлагающий юридическим и физическим лицам широкий спектр современных и надежных банковских продуктов, и услуг. Основным акционером и учредителем Сбербанка является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50 % уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами банка являются международные и российские инвесторы.

Сбербанк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. 11 территориальных банков с 14200 подразделений в 83 субъектах федерации обслуживают 70% населения России — это около 95,4 миллионов человек и 2,5 млн. Корпоративных клиентов.

Помимо Российской Федерации и стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк также представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank). В совокупности свыше 150 миллионов человек по всему миру пользуются услугами банка.

В таблице 2.1 представлены основные показатели финансово-экономической деятельности ПАО «Сбербанк» за 2016-2019 года.

Таблица 2.1 Анализ доходов, расходов, прибыли и рентабельности ПАО «Сбербанк» за период 2016-2019 гг., млрд., %

Показатели	2016	2017	2018	2019
	Млрд.			
Операционные доходы	1 355,1	1 526,5	1 711,0	1863,3
Операционные расходы	677,6	623,4	664,8	724,6
Прибыль до налогообложения	677,5	903,1	1 046,2	1080,1
Чистая прибыль	541,9	748,7	831,7	845,0
	%			
Рентабельность активов (ROA)	2,1	2,7	3,2	3,1
Рентабельность капитала (ROE)	20,8	24,2	23,1	20,5
Операционные расходы к операционному доходу до резервов (CIR)	39,7	34,7	35,2	35,8

Источник: Финансовая отчетность по МСФО // sberbank.com URL: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/info/ifrs2019/sberbank_ifrs_ye2019_rus.pdf (дата обращения: 16.05.2020).

³⁰ Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 08.03.2020)

Организационная структура Банка представлена на Рис. 2.1:



Рис. 2.1 Организационная структура ПАО “Сбербанк”

Источник: составлено автором

Основными конкурентами ПАО “Сбербанка” на рынке финансовых услуг на протяжении многих лет остаются ВТБ и Альфа Банк. Однако Сбербанк лидирует в рейтингах Banki.ru по показателям прибыли, активам, долям рынка и многим другим финансовым показателям, оставляя конкурентов далеко позади. Стоит отметить и появление нового, пока не сильного, но потенциально опасного, конкурента в IT пространстве - Тинькофф Банк. В рейтинге по показателям рентабельности активов-нетто Сбербанк занимает лишь 69 место по данным на 2018 год. А Тинькофф Банк и Альфа-Банк 28 и 49 соответственно. Аналогично Альфа-Банк и Тинькофф Банк опережают Сбербанк по показателям рентабельности капитала (в англ. return on equity, ROE). Можно сделать вывод, что Сбербанк менее эффективно использует вложенный в бизнес капитал, а также получает менее высокую отдачу от активов организации.

Сбербанк активно диверсифицирует бизнес, осваивая новые направления. АО Сбербанк-Технологии (“Сбертех”) – дочерняя ИТ-компания Сбербанка, занимающаяся разработкой ИТ-продуктов для банка. Ключевой продукт СберТеха – новая технологическая платформа, которая обеспечивает высокий уровень цифровизации, аналитику данных, скорость принятия решений и вывода продуктов на рынок. На базе СберТеха было создано девять инновационных лабораторий по таким ключевым направлениям, как: искусственный интеллект и машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, Blockchain, «интернет вещей», робототехника, роботизация процессов и геймификация.

Автономная некоммерческая организация (АНО) «Корпоративный университет Сбербанка» - дочернее лицензированное учебное заведение дополнительного профессионального образования, кампус которого расположен в Московской области, деревне Аносино. В Университете преподают курсы по развитию управленческих компетенций, лидерства, по образованию и корпоративной культуре, ИТ, риск-менеджменту, управлению проектами, процессами, финансами и рисками для внутренних клиентов банка. Большую часть программ разрабатывают в собственном учебно-методическом центре, отдельные создаются совместно с ведущими бизнес-школами мира, в том числе INSEAD, Стенфордской и Лондонской школами бизнеса. Помимо штатных преподавателей, лекции в университете читают приглашенные профессора и топ-менеджеры Сбербанка.

На конец 2019 года фактическая численность сотрудников Группы ПАО Сбербанк составила 278 тыс. человек (около 80 % общей численности Группы). В 2018 году в результате сокращений 2,8% сотрудников, численность снизилась до 307,5 тыс. человек. В 2018 году показатель текучести по Группе вырос на 0,8 п. п. и составил 14,2%, при этом показатель текучести по ПАО Сбербанк составил 12,6%. В 2019 году “уровень текучести в ПАО «Сбербанк» составил 11,3% и 12,8% по группе в целом, что является самым низким значением за последние пять лет и хорошим показателем по рынку”.³¹ Стоит отметить, что в 2019 году текучесть среди массовых и немассовых специальностей составляла 12,8% и 8,9% соответственно. Можно сделать вывод, что основная масса сотрудников, выбывших по разным причинам из системы Сбербанка, являлись специалистами начальных позиций, которым “свойственен уровень текучести выше среднего”.

97% от общей численности сотрудников работают на условиях полной занятости, 98% - имеют постоянный трудовой договор. В ПАО Сбербанк 100% сотрудников охвачены коллективными договорами.

Общий объем внутреннего обучения за год вырос на 10% и составил 19023 чел./курсов очно и 257385 чел./курсов дистанционно по 423 темам. Общее количество проведенных внешних мероприятий в 2019 году увеличилось до 58% и составило 257 мероприятий. Общий объем внешнего обучения составил 1292 чел./курса. Объем оценочных мероприятий вырос в 1,7 раза и составил 42889 оценочных человеко-процедур, при этом средняя стоимость оценки одного сотрудника (за счет оптимизации технологии оценочных процедур) снизилась в 1,5 раза.

На рис. 2.2 представлена структура обученных сотрудников ПАО “Сбербанк по формам обучения с 2016 по 2019 год.

³¹ Информационный портал banki.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.banki.ru/ (дата обращения: 12.02.2020)

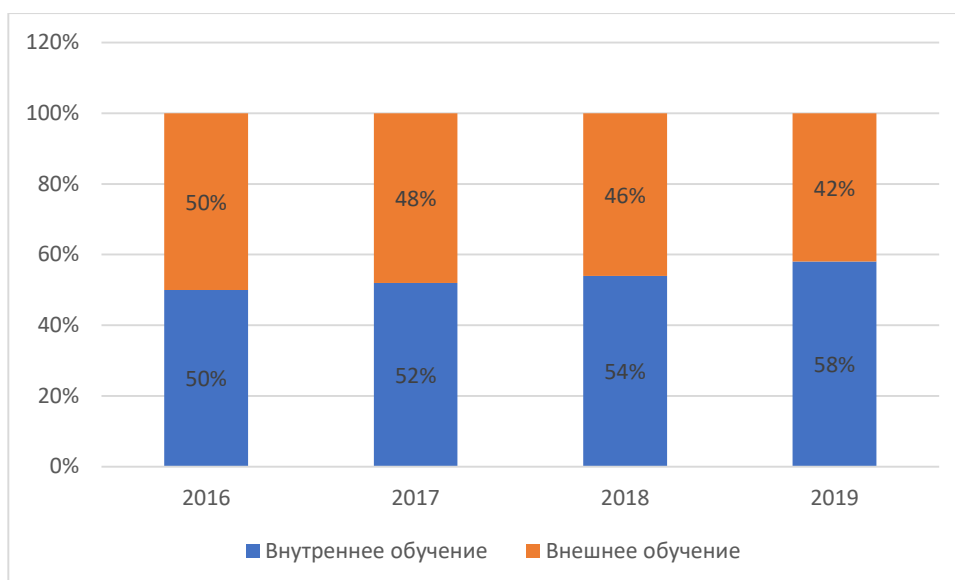


Рис. 2.2 Структура обученных сотрудников ПАО “Сбербанк” по формам обучения с 2016 по 2019 год.

Источник: Внутренние документы ПАО “Сбербанк”

Согласно внутренним документам ПАО “Сбербанк” (Рис. 2.2 и таблицы 2.2) в период с 2016 по 2019 год количество сотрудников, прошедших внешнее обучение, снизилось на приблизительно 5 тыс. Чел. (7,5%). В то время как количество сотрудников, которые пользовались ресурсами внутреннего обучения увеличилось на 25,7 тыс. Чел. или 34%. В наибольшей степени произошел рост количества сотрудников Банка, посещавших семинары прирост на 15, тыс. Чел. В то же время наблюдается снижение числа работников, завершивших техническое и профессиональное обучение (снижение на 8,7%), управленческое обучение (снижение на 7,5%) и обучение в форме тренингов (снижение на 17,2%).

Таблица 2.2 Динамика обучения сотрудников ПАО “Сбербанк” за 2016-2019 года по формам обучения, чел.

Наименование формы обучения	2016	2016	2017	2018	2019
Внешнее обучение, всего	75 747	75 514	73 408	72 474	70 436
<i>В том числе:</i>					
- техническое и профессиональное обучение	37 543	37 988	35 328	34 323	34 254
- управленческое обучение	18 976	18 994	19 269	18 877	17 547
- проектное обучение	13 212	12 988	13 155	13 277	12 654
- английский язык	6 016	5 544	5 656	5 997	5 981

Таблица 2.2 Динамика обучения сотрудников ПАО “Сбербанк” за 2016-2019 года по формам обучения, чел. (продолжение)

Наименование формы обучения	2016	2016	2017	2018	2019
Внутреннее обучение, всего	75 747	82 769	87 174	99 142	101 473
<i>В том числе:</i>					
- внутренние курсы	24 574	26 996	28 996	29 771	31 643
- семинары	36 037	37 548	40 293	51 708	51 547
- тренинги	15 136	18 225	17 885	17 663	18 283
Итого	151 494	158 283	160 582	171 616	171 909

Источник: внутренние документы ПАО “Сбербанк”

По данным официального сайта компании Сбербанк активно работает над увеличением уровня вовлеченности сотрудников, предлагая конкурентоспособный социальный пакет и тщательно изучая потребности сотрудников для дальнейшего совершенствования программ лояльности. Однако, проанализировав несколько известных рейтингов работодателей на banki.ru, rating.hh.ru и changellenge.com, в которых Сбербанк либо отсутствует, либо находится далеко за пределами ТОП-20, можно сделать вывод, что работа со внутренними клиентами для повышения лояльности к Сбербанку проводится не сильно эффективно. Бренд Сбербанка как работодателя нуждается в кардинальных изменениях, если Банк заинтересован в привлечении молодежи и талантов.

Практические данные были получены на основе работы Чувашского Головного отделения Сбербанка России (далее ГОСБ), который входит в региональную сеть Волго-Вятского банка, включающий в себя 9 ГОСБов: Нижегородский, Владимирский, Кировский, Мордовский, Марий Эл, Чувашский, Татарский, Пермский, Удмуртский. Относящийся к среднему кластеру ГОСБов, Чувашское отделение последние два года (2018, 2019) выигрывало смотр конкурс экономических достижений среди отделений данного кластера по всей России. Волго-Вятский территориальный банк (ТБ) Сбербанка в свою очередь является одним из 11 ТБ по всей России (Рис. 2.1).

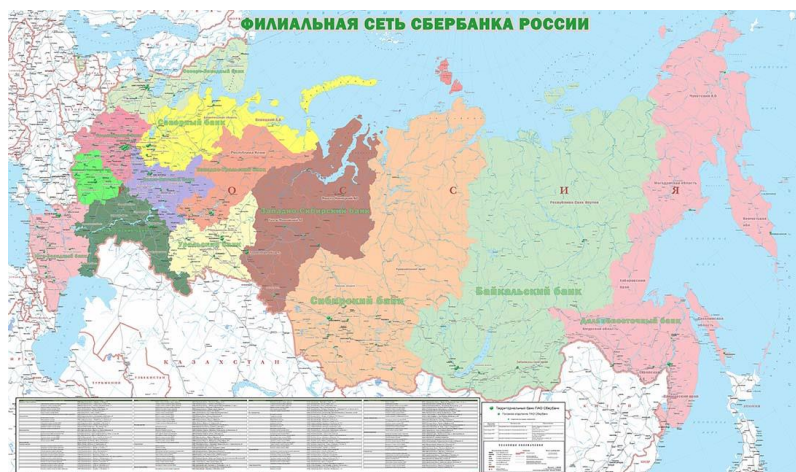


Рис. 2.3 Карта филиальной сети ПАО “Сбербанк”

Источник: Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 01.10.2019)

Кластеры представлены 3 в видах: малый, средний и крупный. Крупный кластер — это все отделения с объемом портфеля юридических лиц равным верхнему 25% порогу от всего бизнеса Сбербанка, малый - нижний 25% порог. Средний кластер - все остальные отделения Сбербанка России.

2.2. Характеристика персонала и системы его управления в Чувашском ГОСБ ПАО “Сбербанк”

Фактическая численность персонала Чувашского ГОСБ на момент прохождения практики составила 1524 человек, из которых 176 руководителей разных подразделений и уровней. В таблицах 2.3 и 2.4 указаны составы специалистов и руководителей по половым и возрастным особенностям. Что сразу бросается в глаза, что среди руководителей больше всего женщин от 37 до 56 лет.

В данной таблице сотрудники также разбиты на категории по “Теории поколений”, созданной Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом³², для понимания какое поколение превалирует в Банке, а также какие инструменты управления персоналом использовать для разных категорий.

Таблица 2.3 Соотношение руководителей в Чувашском ГОСБ по полу и возрасту.

Поколение	Возраст	Мужчины	%	Женщины	%
Y (1984-1999)	21-36	9	5,11%	56	31,82%
X (1964-1983)	37-56	26	14,77%	81	46,02%
Бэби-бумеры (1944-1963)	57-76	2	1,14%	2	1,14%
Всего		37	21,02%	139	78,98%

Источник: внутренний портал ПАО “Сбербанк”

³² Сапа А.В. Поколение Z - Поколение эпохи ФГОС // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2014. - №2. - С. 24-30

Таблица 2.4 Соотношение специалистов в Чувашском ГОСБ по полу и возрасту.

Поколение	Возраст	Мужчины	%	Женщины	%
Z (2000-н.в.)	<20	1	0,07%	5	0,37%
Y (1984-1999)	21-36	143	10,61%	568	42,14%
X (1964-1983)	37-56	148	10,98%	444	32,94%
Бэби-бумеры (1944-1963)	57-76	18	1,34%	21	1,56%
Всего		310	23,00%	1038	77,00%

Источник: внутренний портал ПАО «Сбербанк»

На территории Чувашской республики находятся 54 внутренних структурных подразделений (ВСП) или в обиходе «отделений Сбербанка». В них обслуживают физических клиентов 73 консультанта (КБП).

Оплата труда Консультантов различается в зависимости от территориального расположения ВСП. Так, например, окладная часть консультанта в столице республики будет больше на 5100 рублей, чем в регионах (Рис. 2.4).



Рис. 2.4 Оплата труда консультантов в Чувашском ГОСБе в феврале 2020 года.

Источник: внутренние документы ПАО «Сбербанк»

Однако, стоит отметить, что консультантам выплачивается ежемесячная премия, рассчитываемая с помощью коэффициентов выполнения показателей. Считается, что в среднем, консультанты получают +65% к окладной части с учетом ежемесячных и годовой премий.

Процент премии рассчитывается на основе оценки по компетенциям, которая в свою очередь основывается на оценке по корпоративным ценностям³³:

³³ Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission> (дата обращения: 08.03.2020)

1. "Я - лидер" — это ответственность за результат своей работы, совершенствование процессов, а также своих навыков, стремление получить новые знания и опыт. Оценка по данной ценности сочетает в себе оценку по следующим составляющим:

- "Ответственность" - оценивает своевременность и качественность выполнения взятых на себя обязательств, умение работать самостоятельно, готовность брать на себя дополнительную нагрузку;

- "Готовность к изменениям" - оценивает принятие изменений работником, умение адаптироваться к новым методам работы, видеть неоптимально выстроенные процессы и находить возможности для их улучшения;

- "Саморазвитие" - оценивает профессиональное и личностное развитие работника.

2. "Мы - команда" — это готовность помогать коллегам для достижения общего результата, открытость, доверие и взаимоуважение. Оценка по данной ценности сочетает в себе оценку по следующим составляющим:

- "Открытость" - оценивает умение честно и открыто говорить с коллегами о совместных проблемах, поддерживать хорошие рабочие отношения, делиться полезной информацией, взаимодействовать в уважительной манере;

- "Командное взаимодействие" - оценивает навыки сотрудничества с коллегами, умение учитывать командные интересы в работе;

3. "Все - для клиента" - обеспечение превосходящего ожидания уровня услуг, максимально комфортного сервиса, даже в нестандартных ситуациях. Оценка по данной ценности сочетает в себе оценку по следующим составляющим:

- "Качество услуг" - оценивает качество и своевременность предоставляемых клиентам (внешним или внутренним) услуг, умение самостоятельно разрешать конфликтные ситуации;

- "Удовлетворение потребностей" - оценивает отношение работника к проблемам клиента (внешнего или внутреннего), внимательность, умение понимать и удовлетворять потребности клиента.

Каждый элемент Системы "5+" (личная результативность и оценка по ценностным компетенциям) и каждая составляющая ценностных компетенций в составе "Оценки по ценностным компетенциям" оцениваются по ступенчатой буквенной шкале:

- "А" - значительно превосходит ожидания;
- "В" - стабильно превосходит ожидания;
- "С" - стабильно соответствует ожиданиям;
- "D" - требует улучшения;
- "Е" - неудовлетворительно.

Результаты работы и оценки личной эффективности по Системе "5+" работника обсуждаются непосредственным руководителем и работником в рамках предоставления обратной связи. В ходе предоставления обратной связи непосредственный руководитель на конкретных примерах обосновывает работнику его оценку за истекший оценочный период и рекомендует дальнейшие действия по повышению личной эффективности работника.

Работник обязан обращаться к непосредственному руководителю за обратной связью по оценке результатов своей работы. Непосредственный руководитель обязан предоставлять работникам постоянную неформальную обратную связь в течение каждого оценочного периода.

Теперь перейдем к результатам операционной деятельности Чувашского ГОСБ с 2016 по 2019 года, а также расходам на персонал в этот период (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 Доходы и расходы от операционной деятельности.

Показатели (млн. руб.)	2016	2017	2018	2019
Операционный доход до резервов	5983	6346	6829	7471
Операционные расходы (собственные)	2345	2059	1480	1524
В т.ч. расходы на персонал	1342	1294	980,3	1046

Источник: внутренний портал ПАО "Сбербанк"

Из таблицы видно, что за 4 года операционный доход до резервов стабильно рос, в среднем на 7,7% каждый год. В тоже время операционные расходы и расходы на персонал снижались в среднем на -16,7% и -9,7% в промежуток между 2016 и 2019 годом.

Стоит отметить, что премии для персонала составляют $\frac{1}{4}$ от общих расходов на персонал, также было выявлено, что ГОСБ тратит около 2 миллионов рублей в год на обучение своего персонала.

Теперь перейдем к рассмотрению текучести персонала и их производительности с 2016 по 2019 год. На Рисунке 2.5 изображен график, который показывает текучесть кадров в сети продаж Чувашского ГОСБ №8613 по трем категориям - текучесть кадров среди консультантов по банковским продуктам, менеджерам по продажам и в целом по сети продаж. Из приведенных данных видно, что в целом наблюдается положительная тенденция к сокращению процента выбывших сотрудников в сети продаж. Напротив, за анализируемый период резко выделяется 2018 год, в котором аномально вырос процент текучести КБП до 71,64%. Именно в этот год по словам сотрудников HR отдела был внедрен Ученический договор, который был призван, наоборот, сократить количество уволенных/уволившихся сотрудников.

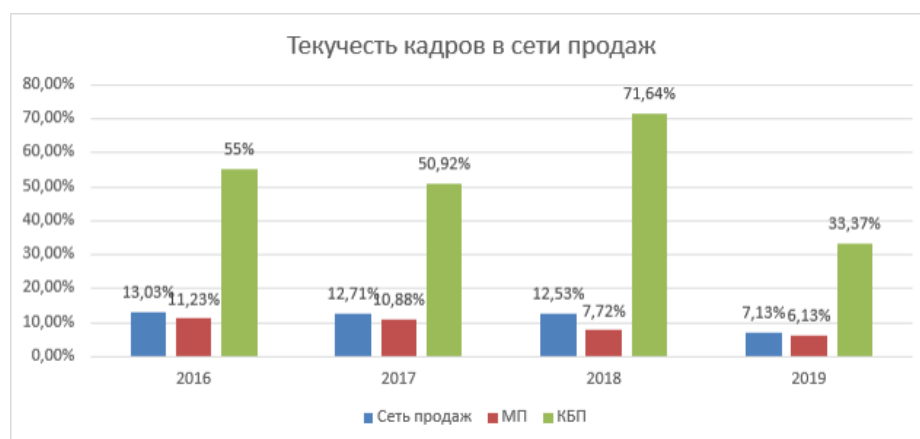


Рис. 2.5 Текучесть кадров в сети продаж

Источник: внутренние документы Чувашского ГОСБ

По мнению руководителя HR-отдела, такая высокая скорость потери сотрудников банка была связана с оптимизацией бизнес-процессов, при которой значительная часть ВСП по всей стране были сокращены. Экономическая нецелесообразность функционирования некоторых отделений в сочетании с широкой линейкой банковских онлайн продуктов, позволило Банку сократить издержки на организацию деятельности некоторых ВСП и сохранить, а иногда и увеличить, клиентскую базу.

По мнению автора, еще одной причиной резкого скачка показателя текучести консультантов в 2018 году можно назвать внедрение Искусственного Интеллекта (ИИ) в некоторые бизнес-процессы. «В ноябре 2018 года глава «Сбербанка» Герман Греф рассказывал, что внедрение ИИ позволило сократить сотрудников, выполняющих рутинную работу.»³⁴

Исходя из графика, можно предположить, что заметное изменение текучести в 2018 году является все-таки аномалией, чем закономерностью. Ведь уже в 2019 году процент текучести персонала достиг рекордно низкого показателя за весь рассматриваемый период.

На Рисунке 2.6 можно сопоставить уровень текучести кадров каналов ВСП за аналогичные периоды в прошлом и нынешнем году и предположить дальнейшее снижение данного показателя в 2020 году.

³⁴ Информационный портал РБК[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/10/11/2018/5be6b5929a79471263626f32> (дата обращения: 10.03.2020)



Рис. 2.6 Текучесть кадров в сети продаж в феврале 2019 и 2020 годов.

Источник: внутренние документы Чувашского ГОСБ

Помимо того, что скорость выбытия Консультантов из рабочего процесса сократилась практически вдвое, необходимо учесть, насколько изменилась производительность персонала, который продолжает работать в системе Банка, ведь именно производительность сотрудников необходима в любом бизнесе для повышения эффективности и возможностей. Нет смысла иметь стабильный, хорошо подготовленный персонал и квалифицированных работников, которые не выполняют свою функцию правильно.

Поэтому перейдем к рассмотрению изменений производительности КБП (Рисунок 2.4) в течение последних четырех лет. Как видно на графике, процент производительного персонала (КБП) в сети продаж стабильно рос с 38,57% до 47,67% за четыре года. И даже тот факт, что в 2018 году показатель текучести персонала в сети продаж резко вырос, производительность, можно сказать, не отреагировала на этот резкий скачек.



Рис. 2.7 Производительность КБП.

Источник: внутренние документы Чувашского ГОСБ №8613

Речь идет не только о том, чтобы рассматривать текучесть или производительность как концептуальную проблему, но и как денежную, которая охватывает несколько фронтов в Банке. Но прежде, чем говорить о деньгах и о том, сколько Сбербанк тратит на закрытие вакантной должности, очень важно знать формулу текучести кадров, с помощью которой Банк рассчитывает скорость выбытия сотрудников из системы. Текучесть кадров в Банке определяется как процент сотрудников, покидающих компанию в течение определенного периода времени.

В Банке выделяют несколько прямых затрат на поиск замены выбывшему сотруднику с точки зрения производительности:

- Расходы на “новую” производительность (обучение и собеседование);
- Расходы на рекламу вакансии (объявления на страницах поиска);
- Снижение приверженности;
- Низкая производительность нового сотрудника (для достижения оптимального уровня требуется до 5 месяцев);
- Корпоративное влияние на рефералов, бывших сотрудников.

Стоимость текучести кадров связана со стоимостью, которую дает работник, а также с затратами, которые понесет Банк при поиске нового консультанта. Стоимость замены консультанта по банковским продуктам указана во внутренних документах ПАО “Сбербанк” и составляет 54013,02Р на 06.03.20.

А вот, по словам сотрудников HR отдела и руководителей ВСП, расчет выручки, которую приносит каждый консультант, не ведется. Известно, что в ПАО “Сбербанк” каждый

консультант ежедневно должен выполнять выставленные руководителем планы по у.п. (так называемый условный продукт) - условная единица, с помощью которой в электронном виде, с помощью введения индивидуального кода КБП в систему, учитывается количество проданных банковских продуктов, которые в свою очередь имеют разный вес, например, продажа (подключение нового клиента) Мобильного банка весит 0,1 у.п., подключение Автоплатежей - 0,25 у.п. и т.д. Для того, чтобы выполнить ежедневный план, КБП самостоятельно выбирает стратегию и какие продукты продавать.

Как будет описано позже, во время пятидневной ученической стажировки, Ученику (КБП) уже со второго дня начинают вводить планы по у.п., которые он должен выполнить, продемонстрировав полученные во время обучения знания и навыки. План на второй день равен 1.8 у.п. К концу пятого дня кандидату выставляют стандартный для КБП план по у.п. (2.2 у.п.).

В свою очередь, за каждый проданный у.п. Банк зарабатывает 5000Р выручки. Путем несложной калькуляции можно посчитать, что каждый консультант по банковским продуктам при выполнении ежедневного выставленного руководителем плана зарабатывает для банка 12500Р в день ($2,2 \cdot 5000$), а ученик на второй день адаптации 9000Р ($2,2 \cdot 5000$).

Таким образом, ПАО «Сбербанк» - один из крупнейших банков Российской Федерации. Сохраняя лидерство в некоторых секторах предоставления банковских услуг, Сбербанк активно развивает свой товар, услуги и бренд компании для клиентов, а также следует трендам цифровизации. Кадровый состав Банка многообразен. В главе были рассмотрены некоторые экономические показатели работы Чувашского ГОСБ, а также текучесть и производительность консультантов по банковским продуктам и их заработная плата с учетом премии. Дополнительно, была отражена стоимость закрытия потребности в специалисте по банковским продуктам, и какую выручку несет каждый консультант при выполнении выставленных руководителем планов.

2.3. Системы адаптации консультантов по банковским продуктам ПАО «Сбербанк» до 2017 и с 2018 гг.

В данной части будут рассмотрены два подхода к процессу адаптации новых сотрудников, а именно консультантов, в Чувашском ГОСБ ПАО «Сбербанк».

Первый подход, используемый до 2017 года, изображен на Рис 2.8. Процесс адаптационных мероприятий длился до 3 месяцев, на время испытательного срока. С первого дня, после того как с кандидатом заключался Трудовой договор и устанавливался испытательный срок, сотрудник начинал проходить очное и дистанционное обучение, параллельно вливался в рабочий процесс и выполнял планы. Первые 3 недели консультант-

новичок апробировал полученные знания и навыки на практике под присмотром руководителя-наставника, который брал основную функцию по адаптации на себя.



Рис. 2.8 Система адаптации консультанта по банковским картам ПАО «Сбербанк» до 2017 года.

Источник: составлена автором

По истечении испытательного срока кандидат либо продолжал работать, если продемонстрировал все необходимые компетенции и производительность руководителю филиала, или увольняется по «собственному желанию».

Стоит отметить, что, несмотря на стандартизацию формата адаптационных мероприятий для новых сотрудников в системе Сбербанка, был выявлен ряд ошибок, которые приводили к медленной и часто запутанной интеграции:

Скучная или неточная информация: довольно часто, когда человек присоединялся к компании, он не получал подробного корпоративного представления, а также обнаруживал фундаментальные аспекты компании или ее должности, которые не соответствуют тому, что было объяснено на этапе рекрутинга. В процессе отбора на вакансию не всегда возможно точно передать реальность, и, если после того, как человек включился в процесс, его ожидания могут нарушиться.

Неполное знакомство с коллегами: хотя в ГОСБе, как правило, представляли вновь принятых сотрудников и сотрудников организации, с которыми им придется взаимодействовать при выполнении своей работы, знакомство, как оказалось, имело характер быстрой и неформальной презентации и часто не включало ведущих руководителей. Новичок, естественным образом, не успевал установить контакт с коллегами, не говоря о возможности прочувствовать корпоративную культуру через коллег.

Загруженность адаптационного периода: после интенсивного двух-трех дневного обучения за пределами ВСП (чаще всего обучение проходило в учебном центре), новичок, параллельно с выполнением планы наравне со «старыми» сотрудниками, должен был

проходить обязательные курсы дистанционно. Фактический процесс адаптации в ГОСБе заканчивался по пределах обучающего класса.

Как следствие, вышеупомянутые недочеты системы адаптации влияли на уровень текучести специалистов по банковским продуктам. Поэтому сотрудниками HR отдела предпринимались попытки повысить эффективность интеграции новых сотрудников, а также повысить производительность их работы. Для этого на общебанковском уровне обсуждались предложения по совершенствованию системы, затем некоторые идеи применялись в работе, некоторые из них представлены ниже:

- Регулярные встречи HR по внутреннему развитию с КБП в течение первых 3 месяцев адаптации;
- Проведение совместных ГЕМБа (взятый из японского менеджмента подход, при котором проблемы решаются в месте осуществления рабочего процесса) HR и Руководителя блока в ВСП с непроизводительными КБП;
- Проведение Дня Новичка на территории ВСП;
- Постоянная обратная связь с КБП и руководителями ВСП (1 раз в неделю при участии HR по внутреннему развитию);
- Изучение и обмен опыта лучших сотрудников;
- Не допускать более одного новичка в одном ВСП одновременно на различные должности.

Однако чаще всего данные мероприятия имели временный успех, никак не системный. Каждый день новые кандидаты (консультанты) становились частью команды Сбербанка и, по мнению сотрудников Банка, не всегда были осведомлены о физических и психологических трудностях работы на должности консультанта. Кандидаты руководствовались брендом работодателя ПАО «Сбербанк», не учитывая того, что должность могла не соответствовать заявленным ожиданиям. Происходил разрыв ожиданий и реальности, но мероприятия по адаптации не удовлетворяли потребности в сокращении этого разрыва.

В основе ухода из Банка сотрудники HR отдела выделяют то, что кандидаты на должность КБП ожидали другую работу и все, что с ней связано. Они были не готовы к тому, что график работы не будут подстраивать под сотрудника, что необходимо будет на ежедневной основе выполнять выставленные планы и общаться с разного рода клиентами; они были не готовы, что консультант — это физически и психологически изматывающая должность, при том достаточно малооплачиваемая.

Чем яснее ожидания потенциального кандидата, а система адаптации банка является помощником интеграции в бизнес-процессы, тем быстрее проходит «приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений

сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон”³⁵.

Однако многие новые сотрудники не всегда готовы четко сформировать свои представления в отношении работы, а ПАО “Сбербанк” не до конца учел все недочеты системы адаптации. Эта проблема могла усугубляться тем, что, сотрудники Банк, занимающиеся развитием и обучением кандидатов на должность КБП также не понимали, какими инструментами пользоваться, чтобы максимально эффективно и быстро интегрировать в рабочие процессы новичков.

Поэтому до 2018 года перед топ-менеджментом стояла задача улучшить взаимное соответствие ожиданиям. Для этого компания разрабатывала систему адаптации, которая позволит максимально качественно и быстро интегрировать нового сотрудника в рабочий процесс, и которая значительно увеличит вероятность того, что новый кандидат будет удовлетворен своей работой и останется в системе Банка надолго.

Новый, видоизмененный формат процесса адаптации, был внедрен в 2018 году. Это было, в первую очередь связано с тем, что процент текучести специалистов массовых специальностей, таких как консультанты по банковским продуктам, продолжал быть на высоком уровне.

Основным отличием от предыдущей системы адаптации является внедрение Ученического договора, помимо этого, для помощи руководителю в адаптации новичков, была создана новая роль - Buddy (Рис. 2.9). Эти и другие нововведения будут описаны ниже.

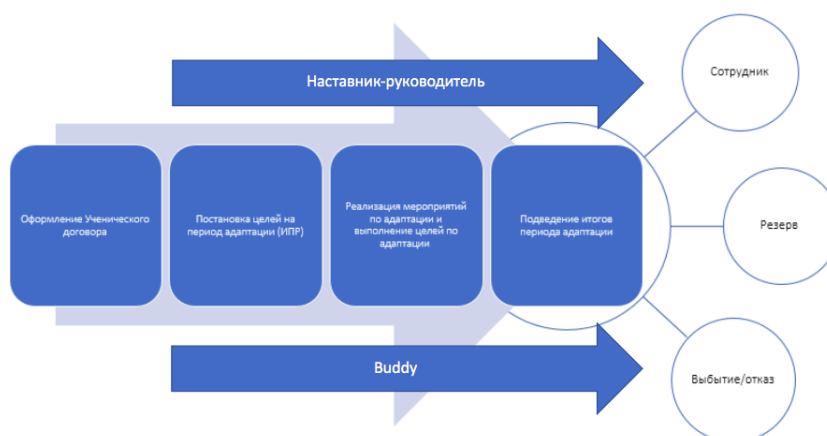


Рис. 2.9 Система адаптации консультанта по банковским картам ПАО “Сбербанк” с 2018 года.

Источник: составлена автором

³⁵ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М: ИНФРА-М, 2019. — 695 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003212> Дата обращения: 01.04.2020

Ученический договор + 0 день. Для сотрудников массовых специальностей, таких как консультанты и специалисты прямых продаж был внедрен Ученический договор, который позволяет без существенных дополнительных финансовых затрат увеличить объем обучения персонала в Банке и своевременно и эффективно поддержать интеграционные процессы - адаптировать вновь прибывшего сотрудника или выявить его несоответствие вакантной должности до заключения Трудового договора.

Ученический договор (пример Ученического договора ПАО “Сбербанк” в Приложении 2.6) является специальным договором, предусмотренным в трудовом законодательстве России³⁶. На его основании “Банк обязуется предоставить Ученику возможность прохождения профессионального обучения” “для приобретения профессии/специальности Консультант с возможностью дальнейшего трудоустройства в Банк при условии успешного прохождения Учеником программы обучения”. По истечении 5 рабочих дней с момента заключения Ученического договора и при выполнении Учеником всех требований “Плана подготовки” и при положительных результатах тестирования, ПАО “Сбербанк” вправе заключить с Учеником Трудовой договор. Также Банк обязуется выплатить Ученику стипендию в размере пропорциональному количеству дней обучения по программе оклада Консультанта.

Еще до заключения Ученического договора потенциальному Ученику предлагают посетить ВСП - внутреннее структурное подразделение или отделение Банка, в “0 день” как наблюдатель. В процессе знакомства с будущим руководителем, коллегами и Банком в целом, кандидат сможет узнать о возможностях и характере работы в Банке, задать интересующие вопросы. По задумке, в течение этого дня кандидат должен определиться, нравится ли ему данная компания, сможет ли он справляться с объемом работы, нравятся ли ему люди, которые работают в Банке. Это позволяет кандидатам развеять мифы относительно условий работы, более осознанно подходить к выбору позиции/специальности.

В ходе “0 дня” кандидат реалистично наблюдает ежедневные проблемы, связанные с рабочим процессом: неоплачиваемая сверхурочная работа, перегрузка работы, работа с возражениями с особо грубыми клиентами и т.д. ПАО “Сбербанк” считает эту практику полезной, поскольку она позволяет устранить тех кандидатов, у которых расходились ожидания и реальность, которые физически, психологически и профессионально не способны выполнить должностные функции.

³⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации Глава 32. Ученический договор. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/5412240922aa42d63f94ae6b3ae39c4e4b43bad0 (дата обращения: 10.02.2020)

После того, как кандидат заключает ученический договор и начинает свой первый официальный день в ПАО «Сбербанк», он/она совместно с непосредственным руководителем составляют индивидуальный план развития (ИПР).

Индивидуальный план адаптации (ИПР) составляется руководителем индивидуально и выставляется в ISU - программа, созданная для ПАО «Сбербанк» для внутренних нужд. У кандидата есть целый маршрут ежедневных задач, чтобы за пять дней достичь поставленные в плане цели, изучить весь необходимый материал, успешно сдать тестирование, а также апробировать полученные знания на практике. ИПР не только устанавливает действия, которые должны быть выполнены для достижения определенных целей, но также устанавливает периоды и даты, когда они должны быть выполнены. План составлен так, чтобы не перегружать кандидата большим объемом информации за короткое время, чтобы не перегрузить. Однако объем информации, необходимый для усвоения потенциальным сотрудником, не маленький, поэтому в часть обучения включена геймификация, ролевые игры и др., что позволяет лучше усвоить материал, прилагая меньше усилий. Доступ к платформе ИСУ есть только у руководителя, кандидаты-ученики не могут пользоваться платформой.

Именно непосредственный руководитель должен продумать индивидуальный план, исходя из особенностей и предпочтений потенциального сотрудника, чтобы максимально развить потенциал сотрудника. В Сбербанке этот процесс состоит из 10 этапов:

1. Для начала руководитель определяет ключевые компетенции по должности консультанта (чаще всего этот этап пропускается руководителями, которые давно занимают должность и уже знает какие именно компетенции должны присутствовать у сотрудника) и функции как технические, так и поведенческие.

2. Затем разрабатывается план профессиональных маршрутов в Банке, то есть продвижение по службе, внутренние движения, развитие управленческих компетенций и технических компетенций, которые позволят профессионалу достичь экспертных знаний и навыков в своей должности. Обычно разрабатываются по крайней мере два варианта в качестве путей выбора, чтобы сотрудники имели возможность выбрать, по какому пути развития они хотят идти.

3. Информирование сотрудника, повышение осведомленности о каналах коммуникации с возможностями внутри Банка. Коммуникационные планы направлены на то, чтобы мотивировать сотрудников, что в компании есть способы расти и учиться.

4. Методы определения таланта с учетом должностей и планов карьеры. На этом этапе руководитель, с помощью различных инструментов, чтобы обнаружить профили, которые наиболее соответствуют тому, что вы ищете. Такие инструменты, как: интервью, анкеты, наблюдения, а также профессиональные симуляции или тесты, такие как assessment.

5. Реализация плана развития. На этом этапе команда, состоящая из руководителя, Buddy, коллег, должна отвечать за работу индивидуального плана развития новичка. Отвечать за поддержку технической системы, предоставлять инструменты, знания и технологии для обеспечения ожидаемого функционирования системы. Команда также должна заботиться о повышении осведомленности, обучении и развитии вовлеченных сотрудников.

6. Предоставить сотрудникам, которые выполняют свой индивидуальный план развития, инструменты коучинга и наставничества, чтобы они выполняли его более эффективно и двигались в правильном направлении.

7. Управление отслеживанием индивидуального плана развития не только командой непосредственных коллег, но и сотрудниками смежных подразделений, частью которых являются новички.

8. Создать инструменты оценки (оценка по компетенциям, отношениям, знаниям и достижениям), а также разработать окончательный отчет для каждого из партнеров, участвующих в плане.

Предполагается, что вышеуказанные шаги приносят ряд преимуществ не только сотрудникам, но и имиджу Банка. Индивидуальные планы развития позволяют согласовать стратегии организации со стратегией сотрудников. Сбербанк стремится создать эффективные планы развития, которые они достигают: сохранить лучшие человеческие таланты, уменьшить текучесть кадров и повысить вовлеченность сотрудников. Таким образом, это укрепляет позитивный имидж организации на рынке труда.

Затем начинается процесс пятидневной адаптации вновь прибывшего консультанта. Подробно будет рассмотрен только первый день, остальные четыре будут подробно описаны в Приложении 2.4 и 2.5.

Первый день. В первый рабочий день кандидат знакомится с ролью консультанта. День разбит на три блока: вводная часть, обучение, вечерний блок, каждый из которых определен временными рамками. Ученик посещает утреннее собрание сотрудников ВСП (Летучка), где руководитель выставляет планы на текущий день, отвечает на вопросы, решает возникшие проблемы. Далее руководитель ВСП и непосредственный наставник знакомит консультанта с будущими коллегами, объясняет, к какому коллеге можно обратиться по каким вопросам, после чего помогает разобраться ученику с планом адаптации за весь период в программе - Success Factors, в которой содержатся все программы, которые необходимо завершить, а также анкеты обратной связи и чек-листы. Руководитель объясняет, как пользоваться доступом в Success Factors для отслеживания всего процесса обучения. В завершении для сотрудника проводится инструктаж на рабочем месте по пожарной безопасности и охране труда, а также

о порядке действий в случае чрезвычайной ситуации. Выдается бейдж “Ученик”. Данный процесс занимает в среднем от 2,5 до 3 часов рабочего времени.

После проведения знакомства с коллегами, рабочим местом, а также с программами, способствующими беспрепятственному прохождению программы адаптации учеником, новый сотрудник приступает к изучению внутренних нормативных документов (ВНД) и прохождению дистанционного обучения самостоятельно. Первым этапом ученик проходит, так называемые, обязательные программы обучения, которые направлены на:

- развитие специализированных профессиональных навыков и компетенций сотрудников конкретных Функциональных блоков (ФБ);
- выполнение требований регуляторных органов и ВНД Банка;
- развитие приоритетных общекорпоративных компетенций.

Обязательные программы назначаются автоматически в АС SuccessFactors и мониторятся вышестоящим руководителем ФБ и HR в целях сокращения рисков составляющих Банка.

Первый курс, который необходимо пройти - “Клиентоцентричность. Базовый уровень”, в нее включены:

- Описание ценностей Сбербанка
- Золотые правила клиентоориентированности
- Сервисная модель обслуживания клиентов
- Кейсы

Далее ученику предстоит изучить “Мотивация и технологии работы”. В этом блоке подробно описана система мотивации, что такое код консультанта и как им пользоваться, а также технологии работы в Мобильной версии CRM.

Следующим этапом первого дня становится прохождение базового курса (часть 1) по продуктам и услугам, таким как банковские карты, устройства самообслуживания и договор банковского обслуживания.

Каждые 1,5 часа обучения в течение рабочего дня ученику рекомендуется делать кофепрейки.

В заключение консультант, отвечая на проверочные вопросы по изученному материалу, предоставляет текущие результаты прохождения курса на планшете руководителю-наставнику.

Для того, чтобы руководитель и ученик следовали намеченному плану, четко отмечая контрольные точки, руководство Сбербанка разработало две брошюры: “дневник ученика” и “план адаптации ученика” (Приложение 2.4, 2.5). В них подробно описаны все этапы

пятидневной адаптации ученика как с точки зрения ученика, так и с точки зрения руководителя-наставника.

На портале ИСУ находится “**План адаптации ученика**” для руководителей, где обозначены все блоки и этапы мероприятий на 5 дней, которые нужно провести для максимально продуктивного обучения новичка. (Приложение 2.4)

Каждый день разделен на три блока, в первый день это вводная часть, обучение и вечерний блок, в остальные дни это утренний блок, дневной блок и вечерний блок. Все мероприятия определены временным интервалом от 5 минут до 1,5 часа.

Во время утреннего блока Ученик изучает материал самостоятельно, используя Success Factors в качестве инструмента для дистанционного обучения. Дополнительно проводится руководитель должен показывать на собственном примере особенности работы Консультантом, решать обучающие кейсы, общаться с кандидатом, получать обратную связь и вопросы от него.

Дневной блок рассчитан на апробирование полученных знаний. Консультант начинает работать в клиентской зоне, под четким руководством наставника и производительного консультанта в штате.

- Основными активностями руководителя во время Вечернего блока можно считать:
- Проверка полученных знаний учеником;
- Обсуждение вопросов по изученному материалу;
- Фиксация вопросов, на которые ученик не ответил или ответил неправильно;
- Проверка текущих результатов прохождения курса на планшете ученика.

Стоит отметить, что вопросы, которые руководитель обсуждает, чтобы проверить уровень знаний Ученика и его обучаемость, указаны также в “Плане адаптации ученика”. Это позволяет руководителям из разных ВСП проверять кандидатов в едином формате.

Схожий с “планом адаптации ученика”, в Сбербанке существует Дневник ученика “Мой старт”. В нем расписаны планы работы на период пятидневной адаптации с таймингом и подсказками (Приложение 2.5).

Наставник - непосредственный руководитель, ключевым аспектом процесса, наставничества которого является правильное планирование всей деятельности на протяжении всего цикла взаимоотношений сотрудника и Банка.

Участие в отборе кандидатов. Руководитель в Чувашском ГОСБ должен участвовать в выборе людей, которых он потенциально будет включать в систему Банка. Для этого каждому руководителю ВСП предоставляется информация о профессиональном и личном профиле кандидатов, после чего он/она решает на профессиональном уровне, используя различные методы оценки персонал, с кем необходимо будет провести собеседование. Наконец именно

руководитель-наставник (принимает во внимание уровень полученных знаний во время прохождения пятидневной адаптации по Ученическому договору) принимает решение о выборе кандидата из числа Учеников.

Отслеживание процесса и результатов обучения Ученика. Наставник отвечает за выполнение соглашения о учебной деятельности, определенного в договоре, о координации трудовой деятельности с учебной деятельностью. По окончании учебной и трудовой деятельности кандидата, руководитель составляет отчет о выполнении работы.

Приветствие и помощь в ориентации в Банке новых сотрудников. Прием нового сотрудника является основным шагом к его интеграции. План приема разрабатывается наставником-руководителем и предназначен для содействия адаптации, вновь включенных в новую рабочую среду и культуру компании “Сбербанка”.

Отслеживание потребности и организация обучающих мероприятий. Учебный отдел в сотрудничестве с руководителем определяет программу обучения для каждого из сотрудников, где будут конкретизированы учебные мероприятия, которые планируется провести.

С имеющимися техническими средствами и с целями, предложенными в учебной программе, наставник организует учебную должность. Это означает, что он/она должны взять на себя ряд функций, таких как:

- руководить учебной деятельностью;
- ориентировать Ученика;
- оценить прогресс студентов;
- расписать учебные мероприятия;
- определить количество учащихся, которые могут быть охвачены одновременно.

Отслеживание процесса интеграции вновь принятого сотрудника. Процесс адаптации требует постоянной проверки. Руководитель ВСП на постоянной основе получает обратную связь от Ученика, помогая откорректировать процесс адаптации под индивидуальные особенности кандидата.

Оценка. В деятельности Ученика на постоянной основе производится оценка индивидуальных аспектов, влияющих на самого сотрудника, и глобальные аспекты, влияющие на процесс и саму систему Банка. Наставник координирует деятельность Учеников во время Ученического договора и выдает оценочный отчет о профессиональной компетентности кандидата после завершения пятидневной адаптации.

Подготовка отчета об эффективности адаптационных мероприятий. Руководитель-наставника заполняет формы мониторинга и оценки.

Помимо непосредственного руководителя-наставника, в ПАО “Сбербанк” появилось нововведение - Buddy (с английского языка “друг”, “дружище”). Buddy - это относительно новый и необычный метод обучения на рабочем месте, с помощью которого новичок обретает “друга” в новом рабочем процессе, что психологически облегчает интеграцию в новую организацию. Главная задача Buddy - это предоставление необходимой для работы информации и обратной связи сотрудников, за которым он/она закреплен. Основной особенностью данного метода является то, что новый сотрудник и Buddy взаимодействуют на равных условиях, в отличие от менторства: наставничества и коучинга.

Buddy - роль внутреннего сотрудника, которая должна охватывать все явные и неявные сомнения, описывать работу компании и упрощать процесс интеграции в целом. Банковский менеджмент предполагает, что после заключения Ученического договора новые сотрудники организации начнут свое “путешествие” с большей уверенностью и оптимизмом, если компания предоставляет конкретного сотрудника, который лично поможет пройти все этапы адаптации.

Buddy - помощник в адаптации нового сотрудника в течение первых трех месяцев работы в Банке, а не только на время действия Ученического договора. После назначения сотрудника на роль Buddy, ему/ей обходимо выделить часть своего рабочего времени для помощи новичку, чтобы сделать его первые месяцы работы в Банке позитивными и продуктивными. Находиться с ним рядом, отвечать на вопросы, создавать доверительную и дружелюбную среду для общения и многое другое - все, что позволит новому сотруднику почувствовать себя частью команды.

Помимо того, что Buddy помогает новому сотруднику адаптироваться в Банке, а Банку – оправдывать ожидания новичка от новой работы, что, в свою очередь, напрямую влияет на репутацию Банка как лучшего работодателя. Сотрудник –«дружище» также может получить нематериальный бонусы для себя, например, признание руководителя и коллег и возможность повысить свою оценку 5+ по компетенциям «мы – команда».

Преимущества, отмеченные автором работы на основе изученной литературы, метода Buddy для новичка:

- Совершенствование навыков межличностного взаимодействия между коллегами;
- Возможность увидеть “со стороны друга” сильные и слабые стороны своей работы;
- Отметить области личностного и карьерного роста в организации.

В первый рабочий день Buddy:

1. Приветствует новичка, знакомится с ним сам, узнает откуда он пришел в Банк, какой у него был опыт работы, и совместно с руководителем ВСП представляет его коллегам.

2. Проводит экскурсию по офису, показывает, кто где сидит, обедает вместе с новичком, рассказывает о корпоративной культуре, нормах, правилах.

3. Делает все, чтобы новичок почувствовал себя комфортно и уверенно в новом коллективе.

В течение остальных трех месяцев, Buddy:

- Помогает получить новичку электронную подпись и ознакомиться с документами в SAP HR для завершения процесса приема на работу в Банк;

- Помогает найти нужную информацию (контакты, документы, электронные ресурсы);

- Погружает новичка в специфику работы Блока и подразделения;

- Знакомит со всеми необходимыми людьми, рассказывает, как с ними правильно взаимодействовать;

- Делится своим опытом и «лайфхаками»;

- Спрашивает у новичка, как у него дела и нужна ли какая-то помощь;

- Помогает найти нужную информацию контакты, документы, электронные ресурсы;

- Информировывает руководителя об успехах и сложностях в адаптации.

По окончании испытательного срока ученика работа Buddy оценивается новым сотрудником и руководителем по трем областям: эмоциональная поддержка, помощь в поиске информации, помощь в выстраивании сети контактов. При успешном выполнении работы руководителю рекомендуется повысить buddy оценку по системе 5+ по ценности «мы – команда».

После завершения пятидневной адаптации руководитель ВСП, где ученик проходил обучение и апробировал полученные навыки, принимает решение о дальнейшем развитии кандидата. Аккумулируя все положительные и отрицательные моменты, связанные с учеником в ИСУ, прикрепляя результаты пройденных тестов и оставляя личный комментарий о кандидате, руководитель предлагает штатное место консультанта ученику или отказывает, аргументируя этот выбор. Существует и третий вариант развития событий. Так как во время появления вакантной позиции консультанта, рекрутеры всегда подбирают два кандидата на позицию и заключают с каждым ученический договор.

В случае, когда два кандидата успешно проходят адаптационные мероприятия, а вакантная должность остается по-прежнему одна, одного из кандидатов заносят в кадровый резерв. В том случае, если резервный кандидат готов ждать, как только появляется новая свободная позиция, его приглашают сразу на оформление, без прохождения дополнительных собеседований или тестирований.

Процесс адаптации считается эффективно завершенным при успешном прохождении обучения в рамках ученического договора, закреплении сотрудника на позиции КБП от 1

календарного года со стабильным выполнением плана по продажам банковских продуктов. Помимо этого, каждый ученик, закончивший курс пятидневной адаптации, заполняет анкету (голос внутреннего клиента - ГВК), где отмечает положительные и отрицательные моменты адаптационных мероприятий по 10-и балльной шкале. Далее эта анкета обрабатывается в Центральном аппарате в г. Москва. Результаты этих анкет являются внутрикорпоративной тайной, поэтому данные этих анкет не будут использованы в работе. Однако, можно предположить, что на базе оценки этих анкет делается вывод об успешности/неуспешности функционирования системы адаптации.

Положительные изменения после внедрения обновленной системы адаптации:

- Сокращение времени обучения консультанта;
- Снижение уровня стресса у новичков (по результатам глубинного интервью);
- Создание кадрового резерва внешних кандидатов;
- Возможность поэтапного отслеживания результатов обучения;
- Возможность трудоустройства самых лучших кандидатов.

Отрицательные изменения после внедрения обновленной системы адаптации:

- Увеличение нагрузки на руководителя-наставника;
- Дополнительные затраты на оплату сотрудникам-Buddy.

Резюмируя, ПАО «Сбербанк» находится в постоянном поиске новых специалистов, особенно на массовые специальности, такие как консультанты по банковским продуктам. Так как, поиск на позицию и временный простой несут затраты для Банка, существует заинтересованность в быстром включении новичков. Поэтому ПАО «Сбербанк» стремится создавать и совершенствовать систему адаптации новых сотрудников.

Действующая до 2017 года система адаптации нуждалась в доработке. Без качественных изменений адаптационного процесса, руководители и HR специалисты продолжали бы сталкиваться с рядом проблем, которые влияли бы на уровень текучести специалистов по банковским продуктам. После 2018 года была введена новая система адаптации, основное отличие которой состояла в том, что с кандидатом начали заключать ученический договор сроком на 5 рабочих дней. Данное нововведение позволило сконцентрировать усилия на постепенной и результативной интеграции новичка. Помимо этого, были внедрены такие инструменты адаптации как наставничество и Buddy.

Глава 3. Экономические аспекты системы адаптации ПАО “Сбербанк”

3.1. Анализ эффективности новой системы адаптации с экономической точки зрения

Стоит отметить, что все процессы ПАО “Сбербанк” централизованы, и, что внедрение новых/видоизмененных форматов в любой бизнес-процесс осуществляется правлением Банка из головного офиса в Москве. Так же оценкой эффективности внедренной системы занимаются сотрудники из Центрального аппарата ПАО “Сбербанк”. На уровне ГОСБов оценка эффективности централизованно внедренных систем, таких как новая система адаптации КБП, проводится частично, без использования количественных показателей показатель. Все данные, например анкеты ученика, направляют в Центральный аппарат, где сотрудники принимают решение об эффективности. Поэтому автором работы была проведена собственная оценка на методологической базе модели оценки эффективности обучения Киркпатрика-Филипса. Разберем каждый уровень в отдельности.

Уровень 1: Реакция. Вследствие конфиденциальности информации, содержащейся в оценочных листах анкеты, которую заполняют консультанты по банковским продуктам после окончания 5-ти дневного ученического договора, автор работы может опираться только на результаты глубинного интервью сотрудников канала ВСП и HR специалистов. Сотрудники отмечают, что общий рейтинг системы адаптации, составленный на основе информации, полученной из анкет, равен 9,2 из 10 баллов. Что позволяет сделать вывод о том, что консультанты крайне высоко оценивают функционирование обновленной системы адаптации.

Уровень 2: Научение. По результатам глубинного интервью с консультантами, автором был сделан вывод о том, что новая система адаптации способствует постепенному вхождению внешнего кандидата в систему ПАО “Сбербанк” в кратчайшие сроки. Ученики не испытали психологической нагрузки благодаря Buddy методу, у новичка в течение рабочего (иногда и нерабочего) времени был доступ к помощи. Раздаточные материалы, онлайн платформа для обучения и прохождения тестов позволила систематизировать полученные знания и навыки для дальнейшего использования. Именно поэтому более 97% (приложение 2.1) учеников успешно завершали 5-ти дневную адаптацию и начинали свою карьеру в ПАО “Сбербанк”.

Уровень 3: Поведение. Как отмечают руководители ВСП, после прохождения 5-ти дневных адаптационных мероприятий, ученик быстрее (чем кандидаты, проходившие адаптационные мероприятия до 2107 года) выходят на выполнение плановых показателей, хорошо ознакомлен со всей продуктовой линейкой Банка, а также демонстрирует отличное понимание бизнес-процессов. Руководители выделяют простоту и удобства формата, когда в первую неделю уделяется максимум внимания и сил на подготовку будущего КБП, так как время взаимодействия с новичком регламентировано в обновленной системе, руководителям

больше не надо отвлекаться от работы, чтобы обучить нового КБП - в рабочем времени учитывается время, затраченное на кандидата.

Уровень 4: Результат. Одной из главных целей разработки новой системы адаптации было сокращение времени на интеграцию внешних кандидатов во все рабочие процессы Банка, а также снижение текучести КБП при одновременном увеличении их производительности. Как известно, КБП — это массовая специальность, текучесть персонала в которой доходила до 55% в 2016 году.

Поэтому, на этом этапе внедренная система адаптации показала результат - процент текучести консультантов по банковским продуктам снизился на 17,55%, а уровень производительность вырос на 3% (Таблица 3.1). Показатели производительности, в свою очередь, частично повлияли на увеличение прибыл ГОСБа за 2018 и 2019 гг.

Таблица 3.1 Показатели текучести и производительности КБП Чувашского ГОСБ

Показатель	2017	2019	%
Текучесть кадров в сети продаж (КБП)	50,92%	33,37%	-17,55%
Производительность КБП	44,68%	47,67%	+2,99%

Источник: внутренний портал ПАО “Сбербанк”

Помимо этого, у Банка появилась возможность создания внешнего резерва кандидатов на позицию КБП, что, в свою очередь, снимает нагрузку - финансовые и трудовые затраты, на поиск новых сотрудников в секторе продаж на массовую специальность. Уже в 2018 году количество сотрудников, занимающихся поиском внешних соискателей, сократилось с 3 до 1 человека в Чувашском ГОСБ.

Уровень 5: ROI. Известно, что разработка обновленной системы адаптации была отдана на аутсорс знаменитой консалтинговой компании Boston Consulting Group, которая входит в “большую тройку” крупнейших международных консалтинговых компаний.³⁷ Стоимость разработки составила 157 млн. Руб.

Так как задачей данной работы было проанализировать экономические аспекты обучения и развития персонала на примере конкретного отделения ПАО “Сбербанка”, а именно Чувашского головного отделения Сбербанка №8613. Однако расчеты стоимости разработки любых общепанковских программ на каждый ГОСБ не ведутся. Поэтому автором работы будет сделано допущение в условном расчете этой стоимости.

Стоимость разработки новой системы адаптации для Чувашского ГОСБ:

$$157 \text{ млн. Руб.} / 11 \text{ ТБ} / 9 \text{ ГОСБ} = 1,59 \text{ млн. Руб.}$$

³⁷ О компании BCG // [bcg.com URL: https://www.bcg.com/ru-ru/about/about-bcg/overview.aspx](https://www.bcg.com/ru-ru/about/about-bcg/overview.aspx) (дата обращения: 20.05.2020).

Таблица 3.2 Показатели прибыли и расходов на персонал Чувашского ГОСБ

Показатель (млн.)	2016	2017	2018	2019	2017-2019%
Расходы на персонал	1 342	1 294	980,3	1 046	-19,2%
Прибыль ГОСБ	3 100	3 500	4 200	5 500	+57%

Источник: внутренний портал ПАО “Сбербанк”

Учитывая тот факт, что на розничный блок именно Чувашского ГОСБа, в котором работают КБП, приносит около 70% общей прибыли, в отличие от корпоративного (30%), можно сказать, что большая часть прибыли ГОСБа выросла именно силами КБП и других сотрудников, работающих с физическими лицами. Важно отметить, что такое распределение долей характерна не для всех ГОСБов. Так, например, в крупных, производственных регионах, с большим количеством бизнеса, таких как г. Москва и г. Санкт-Петербург, доля корпоративного блока в общей прибыли ГОСБа будет выше розничного.

Аналогично, доля ВСП в прибыли розничного блока ГОСБа составляет 80%. Стоит отметить, что в ВСП помимо КБП работают также менеджеры по продажам (МП), которые делятся на МП по ипотеке, потребительскому кредитованию и др., кассовые операторы, руководитель ВСП, его/ее заместители: все сотрудники учувствуют в генерации прибыли, но учет долей участия каждого из них не ведется. Однако новая система адаптации, рассмотренная в данной работе, была разработана только для консультантов по банковским продуктам. Поэтому последующие вычисления будут проводится с погрешностью.

Перейдем к вычислениям. Предположим, что именно после годового (с 2017 по 2018 гг.) функционирования системы адаптации прибыль ГОСБа увеличилась (на 700 млн.руб.). Как было упомянуто выше, розничный блок приносит только 70% прибыли от общей, то есть, 490 млн.руб. А ВСП из этих 490 млн.руб. заработали 392 млн.руб. По модели Д. Филиппа посчитаем Уровень 5: ROI 2018 г.:

$$ROI_{18} (\%) = (392 - 1,59) / 1,59 = 245,5\%$$

Используя аналогичную схему, посчитаем ROI для 2019 года. При сравнении разницы показателей прибыли 2018 и 2019 гг. увеличилась уже на 1 300 млн. Руб. с 4 200 до 5 500 млн. Руб. Розничный блок принес 910 млн. Руб. от общей прибыли. Соответственно, ВСП заработали 728 млн. Руб.

$$ROI_{19} (\%) = (728 - 1,59) / 1,59 = 456,9 \%$$

Так как ROI на протяжении двух лет после внедрения новой адаптационной системы увеличивался, а оценка эффективности некоторых показателей на всех 4 уровнях по модели Д. Кирпатрика показала положительный результат, автором работы был сделан вывод о том,

что, видоизмененная система адаптации может считаться эффективным процессом интеграции вновь принятого персонала.

3.2. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников (консультантов)

Система адаптации должна облегчать интеграцию нового сотрудника и помогать переосмысливать различные ситуации, которые могут возникнуть в будущем. Несмотря на то, что план адаптации уже существует в доработанном виде и настроен в соответствии с потребностями ПАО «Сбербанк», автором работы были выделены несколько блоков для совершенствования системы. Данные предложения были построены на основе данных глубинного интервью, проведенного с работниками ВСП, как руководителями, так и консультантами (Приложение 1, 2, 3).

Тестирование/обучение руководителей на наличие компетенции наставничества. HR специалисты отмечают (Приложение 1), что даже самый производительный руководитель ВСП, который способен аккумулировать вокруг себя талантливых специалистов по продажам, не всегда является хорошим наставником или учителем. Система Банка требует от руководителей ВСП функции наставничества, компетенции, которые отличаются от руководства филиалом и сотрудниками. Иногда руководители лишены этой компетенции, от которой во многом зависит успех адаптационного периода и совместной работы в целом. Руководитель может быть профессионалом, точно знать, как достичь поставленных целей, но не иметь личностных характеристик, которые позволяли бы ему передавать знания, обмениваться опытом, извлеченными из прошлых работ, и рекомендовать инструменты, которые помогут эффективно выполнять функцию.

Для идентификации отсутствия/наличия у руководителей компетенции наставничества необходимо проводить оценку по трем направлениям (Метод «360 градусов»):

- *Оценка процесса наставничества с точки зрения ученика.* Непрерывная система обратной связи ученика с HR специалистом для выявления отклонений во время прохождения адаптационных мероприятий. На данный момент коммуникация между учеником и HR специалистом отсутствует, отмечают сотрудники Банка. Это осложняет работу над корректировками системы адаптации.

- *Оценка процесса наставничества с точки зрения самого наставника.* Самооценка должна быть включена в процесс, поскольку это позволяет человеку произвести самоанализ и визуализацию его работы. Таким образом, имея собственную точку зрения и обратную связь от других, достигается поддержание баланса и максимально возможной объективности.

- *Оценка процесса наставничества с точки зрения HR специалиста.* HR специалист на основе непрерывного взаимодействия с учеником и руководителем ВСП, а также

профессионального опыта участия в процессе адаптации новых консультантов, сможет оценить уровень руководителя как наставника.

• *Оценка процесса наставничества с точки зрения воздействия (достижение показателей).* Чем быстрее КБП будет показывать необходимый Банку результат по продажам, тем лучше руководитель показал себя как наставник.

Программное обеспечение SuccessFactors, которое уже используется в ПАО «Сбербанк», имеет модуль оценки эффективности, где возможно получить более полную и достоверную информацию о каждом руководителе и, если понадобится, назначить обучение для повышение данной компетенции.

Налаживание канала обратной связи от ученика (консультанта) к HR специалисту.

HR специалисты отмечают, что в системе адаптации не предусмотрен канал коммуникации между учеником и HR специалистом. Все обязанности по интеграции новичка возложены на непосредственного руководителя, таким образом, ученик может официально высказать свое мнение относительно адаптационных мероприятий и качества их проведения только наставнику. Возникает дилемма - в случае возникновения негативных моментов или в моменты непонимания с руководителем, консультант может/должен сообщить об этом руководителю, который являлся участником создания этих моментов. Бывают ситуации, когда человек не может/хочет высказывать мнение относительно руководителя напрямую “face to face”. Как следствие, часть информации искажается или умалчивается, что приводит к ослаблению эффективности проведения адаптационных мероприятий. Только после того, как кандидат решит уйти с работы, HR специалист может выяснить, что у сотрудника были проблемы.

Введение в систему адаптации пункта о непрерывном взаимодействии HR специалиста и ученика (консультанта) позволит не только создать канал, позволяющий сотрудникам выражать себя (горизонтальная связь), и обеспечить работу между консультантом и руководителем, чтобы они понимали друг друга и функционировали надлежащим образом, но и урегулировать конфликты в нужное время.

Функции HR специалиста по коммуникации внутри адаптационной системы предполагают:

- координацию действий с различными подразделениями;
- создание и управление внутренней коммуникацией между руководителем и учеником;
- поддержку и помощь в изменении коммуникации между руководителем и учеником;
- распространение организационной культуры на новых консультантов.

Создание внутренней коммуникации между кандидатом и HR специалистом сделает взаимодействие руководителя и подчиненного прозрачным. Во-первых, это позволит

избежать недопонимания, и как следствие возможное увольнение кандидата. И, во-вторых, это ускорит процесс интеграции в силу того, что недочеты будут устраняться “in time”.

По мнению автора работы, в качестве инструмента для взаимодействия новичка и HR специалиста возможно использование внутреннего портала ИСУ, который в данный момент настроен на обмен информацией только между наставником-руководителем и учеником. Необходимо разработать/внедрить функцию для использования как HR специалистами, так и КБП для непрерывного мониторинга процесса адаптации.

Однако в процессе прохождения практики были выявлены две области, нуждающиеся в доработке для совершенствования системы адаптации — это непрерывный контроль наличия у руководителей ВСП компетенции наставничества и создание канала обратной связи между консультантами и HR специалистами.

Ведение расчета оценки эффективности адаптационных мероприятий на уровне ГОСБ.

Автор работы рекомендует производить оценку эффективности любых систем, в том числе системы адаптации, на местах - в ГОСБах. Так как HR отдел был лишен возможности оценивать процесс адаптации, все функции были переданы Центральному аппарату, который в свою очередь получает только письменные данные о КБП, не взаимодействуя с ними. Это приводит ко многим негативным последствиям, например, принятие некорректных управленческих решений из ЦА из-за использования неточной/искаженной информации из ГОСБов, невозможность учитывать особенности каждого КБП и др.

Система адаптации с оценкой эффективности на уровне ГОСБов и управлением через HR отделы может принести компании преимущества, которые ускорят процесс интеграции КБП и повысят их производительность:

- Это позволяет HR-менеджерам быть включенными в процесс интеграции новичков, получать доступ ко всей информации (через анкеты, интервьюирование и др.), что способствует быстрому реагированию на возникшие проблемы и решению их в режиме “in-time”;
- Предоставление реальной информации об эффективности системы в конкретном регионе для Центрального аппарата, который будет принимать решения о продолжении, корректировке или завершении внедрения системы в разрезе ГОСБов;
- Новички будут ощущать вовлеченность «местных» HR менеджеров, которые будут курировать весь процесс адаптации и проводить необходимые оценки эффективности, что, в свою очередь, способствует повышению мотивации КБП, ощущений, что они нужны Банку и важны для коллег.

Поэтому крайне важно, чтобы представители топ-менеджмента Банка позаботились о предоставлении более широкого спектра возможностей HR-отделу в сфере оценки эффективности адаптационных мероприятий, чтобы сотрудники могли лучше доносить реальную информацию о функционировании системы на территориях и приносить ценность компании, а также сотрудничать в достижении конечных целей.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты. Был проведен анализ сущности и методов обучения и развития персонала, которые показали, что развитие и обучение персонала является важным фактором конкурентоспособности организации на рынке, которое достигается за счет применения комплекса обучающих и развивающих мероприятий.

В современных организациях профессиональное обучение осуществляется в несколько этапов. Управление процессом начинается с определения организационных потребностей и установления четких целей обучения, на основе которых в дальнейшем и будет проводиться оценка эффективности мероприятия.

Обучение персонала может происходить на всех этапах взаимодействия сотрудника и компании как с отрывом от производства, так и без отрыва. Основными формами обучения, которые используют компании при подготовке и переподготовке кадров, являются лекции, семинары, тренинги, наставничество, практические занятия и самостоятельная подготовка. Считается, что наиболее эффективная форма обучения – практические занятия и наставничество - самый высокий показатель обучения сотрудников и немедленное применение знаний (90%), а самым неэффективным методом обучения признаны лекции, их эффективность составляет всего 5%, но, не смотря на низкий показатель эффективности, лекций в России остаются довольно популярным методом обучения и переподготовки кадров.

В последние годы набирают популярность нетрадиционные методы обучения, такие как мультимедийные курсы и видеолекции, вебинары и онлайн-конференций, после прохождения которых ученик сможет пройти online тестирование и оценить уровень полученных знаний.

Считается, что не существует единого универсального метода обучения - каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ являются совокупностью разных приемов подачи материала. Выбор вида и формы процесса обучения определяется конкретными условиями, в которых организация функционирует, и целями, которые должны быть достигнуты с помощью этого процесса.

Далее была рассмотрена адаптация персонала, которая является частью системы обучения и развития персонала. Адаптация — это процесс, с помощью которого организация стремится к тому, чтобы новый член быстро адаптировался к культуре, поведению и процессам организации. Она нужна, если компания стремится иметь удовлетворенных и производительных сотрудников, которые остаются работать в системе и лояльны к работодателю. Адаптация должна быть системной, направленной на ускорение включения человеческого капитала в бизнес-процессы и компанию в целом.

Для создания эффективного процесса и, вследствие, улучшения финансовых показателей, следует разработать четкий план проведения интеграционных мероприятий с привлечением заинтересованных лиц, таких как руководитель и коллеги, и подготовить рабочее место и все необходимые документы. Затем, после оформления нового сотрудника, максимально информативно рассказать о рабочих процессах и компании в целом, затем наступает период самой адаптации, где сотрудник и компания посвящают свое время взаимному приспособлению. Сотрудник будет претерпевать несколько стадий интеграции: отрицание, защита, принятие, адаптация. Весь этот процесс должен иметь непрерывность в течение определенного периода времени. В идеале адаптация должна закончиться, когда кандидат сможет продемонстрировать результаты как для компании, так и для себя.

Создание и поддержание системы непрерывного обучения сотрудников финансово и время затратное мероприятие. К затратам на рабочую силу стоит относить лишь расходы, которые имеют непосредственное отношение к человеку, направленные на процесс формирования знаний, умений, навыков работников.

Чаще всего затраты на обучение и развитие персонала рассматриваются в качестве платы за обучающие мероприятия. Затраты на такие формы обучения состоят из двух основных частей: постоянные и переменные затраты. Постоянные затраты существенно превышают переменные в силу разных факторов, таких как оплата труда преподавателя или дороговизна создания внутреннего курса. Поэтому некоторые организации прибегают к услугам внешних, специализирующихся на обучении и развитии персонала, компаний. Оплата услуг внешнего преподавателя обычно приводит к существенной экономии по сравнению с оплатой по договору организации.

Перед началом формирования плана обучающего мероприятия необходимо распланировать затраты и разработать бюджет, который составляется на основании финансовых возможностей предприятия. Например, затраты, связанные с оплатой труда и обеспечением отбора персонала, как и административные затраты, должны быть обеспечены за счет себестоимости продукции. Для затрат, связанных с предоставлением работникам определенного образования или введения в специальность, целесообразно создать определенный фонд, сумма которого планируется на год.

Некоторые компании сомневаются о целесообразности и эффективности проведения обучающих мероприятий, являющихся финансово затратными. Но даже если обучение не приведет к быстрому эффекту, к которому стремится компания, компания должна рассматривать систему обучения и развития персонала не как расходы, а как инвестиции, которые окупятся в долгосрочной перспективе.

Далее были рассмотрены методы оценки эффективности обучения персонала. Существуют различные модели для измерения этой эффективности такая как GAP-анализ, но, несомненно, наиболее часто используемой является модель Д. Кирпатрика. В модели Кирпатрика очень практично описаны методы оценки учебных программ. Эта модель имеет четыре уровня: реакция, научение, поведение, результаты, оценка которых производится с помощью коэффициентов по формулам. К этой модели Д. Филлипс добавил пятый уровень (ROI), который количественно оценивает усилия с точки зрения отдачи от инвестиций.

Во второй главе данного исследования были проанализированы данные о крупнейшем банке России - ПАО "Сбербанк". Сотрудниками Банка являются более 270 тысяч человек. За счет оптимизации бизнес-процессов, обучения и развития своего персонала, Банку удастся стабильно наращивать операционный доход, повышать производительность персонала, вовлеченного в продажи, и снижать текучесть кадров. Во время анализа внутренних нормативных документов и интервьюирования сотрудников Банка удалось выяснить величину оплаты труда консультанта и размер выручки Банка от продажи банковских продуктов.

Банковский сектор, как и все отрасли претерпевает значительные изменения - цифровое преобразование и использование новых технологий. Банки находятся в постоянной спешке улучшить, обновить финансовые продукты, работу с клиентами, внутренние процессы и многое другое. Вместе с тем банки вкладывают немалые денежные и временные ресурсы, чтобы поддерживать высокий уровень компетенций у своих сотрудников.

В данной работе были подробно рассмотрены две системы адаптации персонала - первая, используемая до 2017 года, вторая была внедрена в 2018 году. Основное отличие новой системы заключается в том, что сократилось время для прохождения всего необходимого обучения, знакомства с компанией, коллегами, руководителем и бизнес-процессами в целом, до 5 дней. После заключения ученического договора КБП полностью посвящает время обучению и интеграции. Для ускорения этих процессов появились новые роли - наставник и Buddy, руководитель и коллега соответственно.

По завершение исследования и в соответствии с проанализированными факторами была проведена оценка эффективности новой адаптационной системы по методу Кирпатрика-Филипса, что позволило сделать вывод о том, что эффект от функционирования новой системы превышает финансовые затраты, которые использовались для ее разработки. Выгод от адаптации позволяет Чувашскому ГОСБу повышать свою конкурентоспособность на рынке, за счет сокращения разрыва в обучении и адаптации в ВСП, что позволяет достигнуть производительности сотрудников в кратчайшие сроки. Высокое качество адаптационных

мероприятий, в совокупности с наставничеством и Buddy-методом способствуют достижению производительности новых сотрудников, что в свою очередь, влияет на рост финансовых показателей головного отделения и Банка в целом.

Вместе с тем ПАО «Сбербанк» необходимо и желательно, чтобы компания продолжала работать и совершенствовать установленные процессы и процедуры адаптации нового персонала. Непрерывная модернизация системы адаптации поможет достигать главную целью - улучшения условий работы и получения максимальной отдачи от ресурсов, имеющихся в распоряжении компании. Именно поэтому, автором работы, на основе проведенных глубинных интервью были выявлены зоны развития системы адаптации. Затем, были сформированы и даны рекомендации по улучшению административной и технической составляющих адаптационной системы консультантов по банковским продуктам.

Список использованных источников

1. Бюджетный Кодекс Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/055a71948dbf2a4fc2478437cd89cd864ee8e6e5/ (дата обращения: 11.12.2019)
2. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395–1 (ред. ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс]. – URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 17.10.2019)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой Федерального Собрания РФ 21 декабря 2001 года. С поправками. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 01.10.2019)
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Глава 32. Ученический договор. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/5412240922aa42d63f94ae6b3ae39c4e4b43bad0 (дата обращения: 10.02.2020)
5. Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» № от 29.12.2012 N 273-ФЗ (с изм.) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/> (дата обращения: 17.10.2019)
6. Авдулова, Т. П. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 231 с.
7. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами. - М: Университет «Синергия», 2017. – 681 с.
8. Алексеева Т.К. Обучение по плану // Справочник по управлению персоналом, 2015. – №7. – С.59–63.
9. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
10. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
11. Блинова, М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Символ науки. - 2015. - №7-1. - С. 69-72.
12. Бурцева, Л.П. Методика профессионального обучения: Учебное пособие. – М.: Флинта, 2016. – 160 с.

13. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(39). – С. 164–167.
14. Гусева А.И., Дроздова А.А. Анализ применения электронных обучающих курсов в системе корпоративного обучения банковских сотрудников // Фундаментальные исследования. - 2014. - №11-4. - С. 845-851.
15. Джой-Меттьюз, Дж. Развитие человеческих ресурсов. - М.: Эксмо, 2006. - 432 с.
16. Долженко, Р. А. Опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете Сбербанка // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2018. - №42.
17. Егоров, Е.Е., Лебедева Т.Е. Технологии адаптации персонала современной компании // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2017. – № 12 (59). – С. 1568–1572.
18. Есикова, Р.С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях // Социально–экономические явления и процессы. - 2017. – №3. – С.34–38.
19. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство / С.В. Иванова, М. Савина. – М: Альпина Паблицер, 2016. - 156 с.
20. Истратий, А. Ю., Козлова, Е. Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник московского государственного областного университета. серия: экономика. - 2017. - №2. - С. 99-105.
21. Казимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала: Учебное пособие. – 2–е изд. – М.: МИК, 2013, – 240 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФА-М, 2005. – 638 с.
23. Кругликов, Г.И. Методика профессионального обучения: Учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования. - М.: ИЦ Академия, 2013. - 320 с.
24. Лапыгин, Ю.Н. Методы активного обучения: Учебник и практикум. - Люберцы: Юрайт, 2019. - 248 с.
25. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2012. – 264 с.
26. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа. - Кадровое агентство «Эксклюзив Персонал»; Проект «Эмси консалтинг». URL: <http://www.emcon.ru/420-056.html>

27. Маншукова Н.Д. Организация внутрикорпоративного обучения персонала: Учебное пособие. – М.: Наука, 2013. – 152с.
28. Мартынова, М. А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании // Управление человеческим потенциалом. - 2007. - №3. - С. 222-233.
29. Мицкевич, Н.И. Методы активного обучения взрослых: Учебно-методическое пособие. - Мн.: РИВШ, 2012. - 72 с.
30. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата/ М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 378 с.
31. Мосина Д.А., Шарапова Н.В. Затраты на обучение персонала // Наука: общество, экономика, право. - 2108. - №4. - с. 4-8.
32. Савина М. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - М.: Альпина Паблишерз, 2016. – 280 с.
33. Сапа А.В. Поколение Z - Поколение эпохи ФГОС // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2014. - №2. - С. 24-30
34. Стреколова Н.Д. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.Д. Стреколова, Г.К. Копейкин. – СПб., 2004. – 156 с.
35. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224с.
36. Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / под общ. ред. В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с. URL: https://gtmarket.ru/files/article/5282/Human_Capital_The_Content_and_Types_Evaluation_and_Stimulation.pdf (дата обращения: 01.12.2019)
37. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8. - 2016. - №1
38. Шаталова, Н.И. Управленческое консультирование: практикум. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 130 с.
39. Ассоциации Развития Талантов (ATD Research) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.td.org/research-reports/2018-state-of-the-industry> (дата обращения: 07.12.2019)
40. Информационный портал ВШЭ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://273-фз.рф/voprosy_i_otvety/chem-otlichayutsya-programmy-povysheniya-kvalifikacii-i-rererepodgotovki-kotorye (дата обращения: 01.12.2019)

41. Информационный портал banki.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.banki.ru/ (дата обращения: 12.02.2020)
42. Информационный портал РБК [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/10/11/2018/5be6b5929a79471263626f32> (дата обращения: 10.03.2020)
43. Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 01.10.2019)
44. Пресс-релизы Банка [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=200005606-1-1&blockID=®ionID=&lang=ru (дата обращения: 01.10.2019)
45. Увольнение после трудоустройства // HeadHunter URL: <https://spb.hh.ru/article/886> (дата обращения: 23.05.2020).
46. Kirkpatrick's training evaluation model – the four levels of learning evaluation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm> (дата обращения: 01.11.2019)

Специфика подходов обучения

Параметры	Традиционная обучение внутри предприятия	Интегрированная обучение, совмещенная с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Кто учатся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Выходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цель обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к потребностям предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители участвуют в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут стать в случае в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивные	Как правило, очень активные

Источник: Авдулова, Т. П. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 231 с.

Приложение 2.1

Гайд глубинного интервью для HR специалиста ПАО «Сбербанк»

Введение. Коротко рассказать о себе и целях исследования.

Тема 1. Взаимодействие с каналом ВСП

Задача: выяснить, в чем состоит коммуникация с каналом ВСП, какие мероприятия по адаптации проводятся совместно с HR специалистами.

Вопросы:

- Показатели для отслеживания изменений
- Канал обратной связи

Тема 2. Результаты изменений в системе адаптации Консультантов

Задача: выяснить мнение респондента о функционировании новой системы адаптации.

Вопросы:

- Влияние новой системы на экономические/социальные показатели работы Банка
- Способы получения обратной связи как от руководителей, так и от консультантов ВСП
- Коммуникация с вышестоящим руководством по поводу внесения изменений, корректировок в новую систему адаптации

Приложение 2.2

Гайд глубинного интервью для руководителя ВСП ПАО “Сбербанк”

Введение. Коротко рассказать о себе и целях исследования.

Тема 1. Мероприятия по адаптации вновь принятых Консультантов

Задача: выяснить, в чем состоит программа адаптации, какой формат был до внедрения новой системы.

Вопросы:

- Особенности проведения адаптационных мероприятий
- Чем отличается “старый” и “новый” формат адаптационных мероприятий
- Изменения показателей после изменения системы адаптации

Тема 2. Предложения по внесению изменений в систему адаптации Консультантов

Задача: выяснить видение респондента об идеальной системе адаптации, при которой Консультанты смогли бы профессионально обучиться и развиваться, затем работая в системе Банка длительное время.

Вопросы:

- Предложения по изменению процесса адаптации
- Предпочтительное подчинение в рамках системы адаптации
- Предложения по внесению дополнительных инструментов адаптации
- Ожидаемый результат

Приложение 2.3

Гайд глубинного интервью для консультанта по банковским продуктам ПАО “Сбербанк”

Введение. Коротко рассказать о себе и целях исследования.

Тема 1. Функционал в рамках трудовой деятельности

Задача: выяснить, какие функции выполняет сотрудник, с кем взаимодействует с коллегами/подразделениями.

Вопросы:

- Обязанности (что, как делают)
- Процесс работы
- Подчинение

Тема 2. Адаптационные мероприятия

Задача: выяснить, какие плюсы и минусы программы адаптации были выявлены в процессе прохождения 5-ти дневного обучения.

Вопросы:

- Возникшие во время прохождения обучения проблемы, вопросы
- Положительные моменты адаптационных мероприятий
- Обратная связь во время и после адаптационных мероприятий

Приложение 2.4**План адаптации консультанта по банковским продуктам “План адаптации ученика”**

Этап адаптации ученика



ВАЖНО!

- 1 Познакомить с ролью «Консультант»
- 2 Предоставить доступ к Комплексной программе обучения Консультантов (ВШР)
- 3 Обратить внимание на наличие «Дневника Ученика» и важности фиксации возникающих вопросов
- 4 Соблюдать структуру дня с учетом отведенного времени на активность* (см. Дневник ученика)
- 5 По итогам каждого дня оценивать полученные учеником знания в соответствии с Приложениями 1.1, 2.2, 3.1, 4.1.

* Структура дня ученика с учетом отведенного времени на активность строго соблюдается в соответствии с Приложением 1.1.

1

2

3

4

5

ДЛЯ УЧЕНИЧЕСТВА

1

2

3

4

5

○

○

○

Вводная часть

Обучение

Вечерний блок

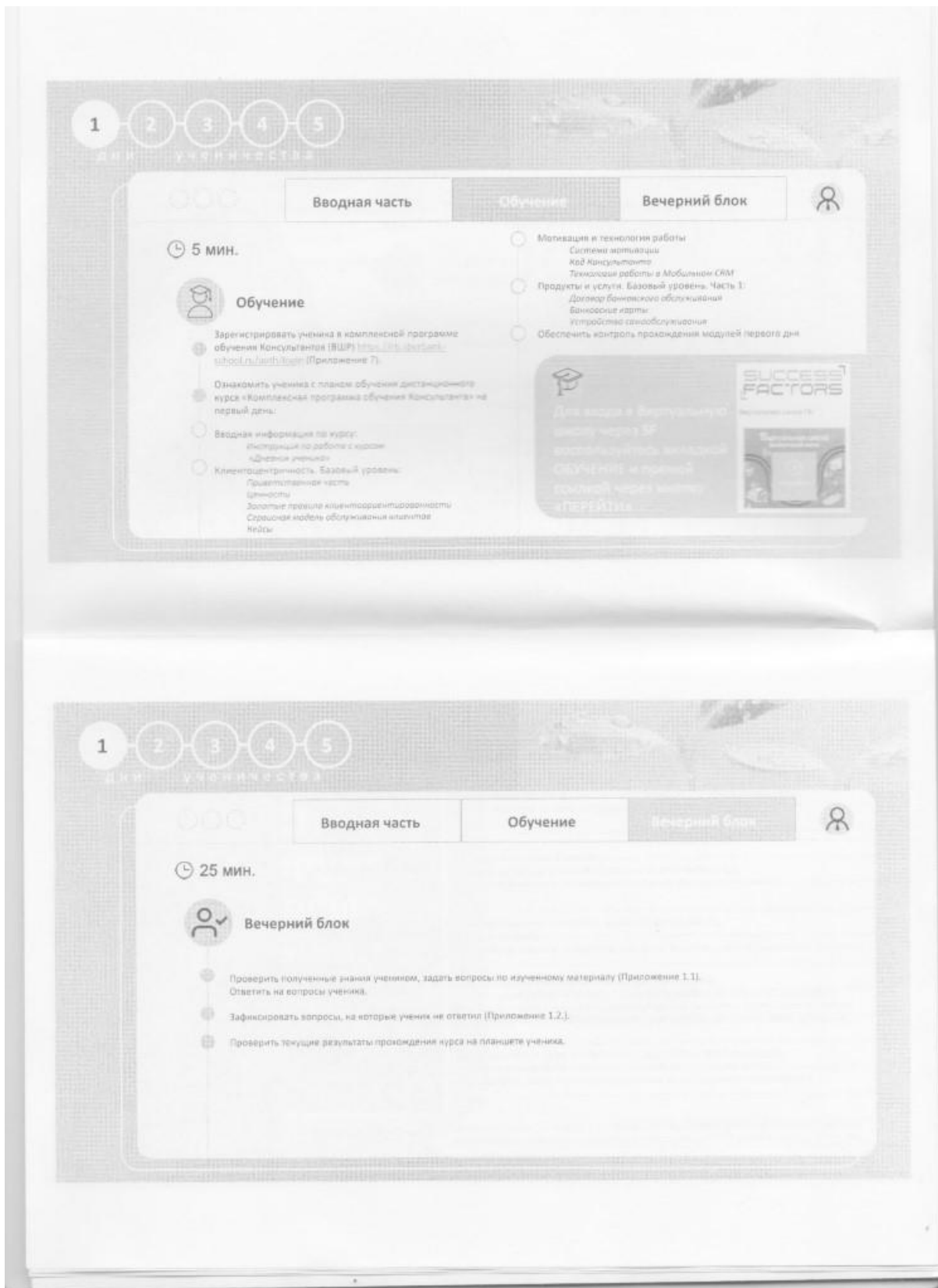
🕒 30 мин.

Вводная часть

- 1 Приветственная часть
- 2 Выдать бейджи «Ученик», планшет
- 3 Представить ученика коллегам
- 4 Закрепить за учеником реет-наставника*
- 5 Показать операционную зону
- 6 Показать клиентскую зону

- 1 Показать служебную зону (кухня, раздевалка, уборную, запасной выход)
- 2 Провести первичный инструктаж по пожарной безопасности и по охране труда
- 3 Рассказать правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Свербени»
- 4 Рассказать о графике работы Консультанта
- 5 Рассказать о целевых нормативах
- 6 Познакомить с ролями сотрудников:
 - Руководитель ВСП (РВСП)
 - Менеджер по продажам (МП)
 - Консультант (КВ)
 - Менеджер (Старший) по обслуживанию (СМО/МО)
 - Специалист-менеджер (СМ)

* Реев-наставник - условный консультант (с измененной формой отработки), к которому ученик может обратиться за помощью, если Руководитель (наставник) занят.



1 2 3 4 5
ДЕНЬ УЧЕНИЧЕСТВА

Утренний блок Дневной блок Вечерний блок

90 мин.

Обучение

Ознакомить Ученика с планом обучения дистанционного курса «Комплексная программа обучения Консультанта» на второй день.

Продукты и услуги. Базовый уровень. Часть 2:

- Мобильный банк
- Личный кабинет Сбербанк Онлайн (СБОЛ)
- Мобильное приложение
- Дивиденды
- АТ ЯКУ

Обеспечить контроль прохождения модулей второго дня.

Изучение кейсов

Рассказать ученику, как выйти из сложных ситуаций. Приложение 2.1.

Активность в клиентском зале

- Предемонстрировать ученику на клиентах проведение транзакций, на УС и на планшете/устройстве клиента в рамках технологии работы «Привет!» «Предложи Сбербанк». Ученик наблюдает за РВСП
- Обучить ученика активации Банковской карты и ДБО, подключению МБ, СБОЛ, АТ ЯКУ, (ученик обменивается личным опытом использования услуг при наличии).
- Сопроводить ученика на этапе повторения, предоставить развивающую обратную связь.
- Обеспечить совершенствование знаний Ученика в процессе взаимодействия с клиентом при проведении операции на устройствах самообслуживания, планшете / устройстве клиента, в присутствии наставника/закрепленного респ-наставника.

1 2 3 4 5
ДЕНЬ УЧЕНИЧЕСТВА

Утренний блок Дневной блок Вечерний блок

30 мин.

Проверка знаний

- Проверить полученные знания учеником, задать вопросы по изученному материалу (Приложение 2.2). Ответить на вопросы ученика.
- Зафиксировать вопросы, на которые ученик не ответил (Приложение 2.3).
- Проверить текущие результаты прохождения курса на планшете ученика.

Приложение

2.1

Выход из сложных ситуаций

1

Банкомат/СУО:

- «Съел» карту
- «Съел» купюру
- Клиентом неверно введены данные по платежам в ИПТ/банкомате
- У Клиента нет мелких купюр для проведения платежа в УС
- Закончилась лента в УС/СУО
- Платеж не прошел через ИПТ/банкомат
- Деньги не поступили на карту через ИПТ/банкомат
- Карта оставлена в ИПТ/банкомате

2

Жалоба:

- Вещи/сумка оставлены в клиентском зале ВСП
- Клиенту стало плохо по состоянию здоровья
- Клиент пропустил свой номер электронной очереди
- Конфликт между клиентами
- Обратился Клиент — участник ВОВ и/или другая аналогичная категория клиентов

Приложение

2.2

Мобильный банк

1 Что такое Мобильный банк?

Назовите преимущества услуги и способы подключения МБ?
В чем отличие «Полного» от «Экономного» пакета?

Какие операции можно совершать через Мобильный банк?

Сбербанк Онлайн

2 Что такое Сбербанк Онлайн?

Какие функции есть у данного сервиса?

Назовите способы подключения сервиса?

Какие меры безопасности необходимо соблюдать?

Назовите стоимость сервиса?

Что такое идентификатор пользователя СБОЛ?

Как получить идентификатор и пароль?

Назовите порядок действий при самостоятельной регистрации в личном кабинете СБОЛ?

Назовите суточные лимиты на перевод денежных средств клиентам Сбербанка в СБОЛ?

Мобильное приложение Сбербанк Онлайн

3 На какое максимальное количество устройств можно установить мобильное приложение Сбербанк Онлайн?

Каков максимальный суточный лимит на проведение платежей и переводов в мобильном приложении Сбербанк Онлайн с подтверждением в Контактном центре ЦАО Сбербанка?

Диалоги

1 Что такое сервис «Диалоги» в Мобильном приложении Сбербанк Онлайн?

Какие функции доступны клиенту в Сервисе «Диалоги»?

Автоплатеж ЖКХ (АП ЖКХ)

2 Что такое Автоплатеж ЖКХ?

В чем преимущества услуги?

Какие анды АП ЖКХ существуют?

Назовите способы подключения услуги АП ЖКХ?

Какая установлена стоимость подключения услуги?

Опишите условия подключения услуги?

Какие рекомендуемые даты подключения АП ЖКХ существуют?

Назовите суммы максимального размера платежа?

Приложение 2.3



РВСП фиксирует вопросы ученика





ДЕНЬ УЧЕНИЧЕСТВА

Утренний блок

Дневной блок

Вечерний блок



90 мин.



Обучение

- Ознакомить Ученика с планом обучения дистанционного курса «Криплексная программа обучения Консультант на третий день»
- Продукты и услуги. Базовый уровень Часть 2:
 - Оплата по штрих-коду (QR-код)
 - Оплата цифровой ГИБДД
 - Спасибо от Сбербанка
- Обеспечить контроль прохождения модулей третьего дня
- Обеспечить прохождение тестирования Sber Tests и SF*



Ролевая игра

- Совместно с учеником в ролевой игре закрепить знания этапов технологии: «Помоги + Предложи Сервис».



Активность в клиентском зале


- Продемонстрировать ученику на клиентских столах «Помоги + Предложи Сервис»
- Обеспечить освоение учеником этапов «Помоги + Предложи Сервис» при взаимодействии с клиентами.
- Сопроводить ученика на этапе повторения, предоставить развивающую обратную связь
- Обеспечить совершенствование знаний Ученика по технологии «Помоги + Предложи Сервис» на примере действий клиентов при получении сервисов, в присутствии наставника / закрепленного роле-наставника.

* Прохождение тестирования в SF обязательно до закрытия целевого профиля




1 2 **3** 4 5
ДНИ УЧЕНИЧЕСТВА

Утренний блок Дневной блок Вечерний блок

30 мин.



- 1 Проверить полученные знания учеником, задать вопросы по изученному материалу (Приложение 3.1). Ответить на вопросы ученика.
- 2 Зафиксировать вопросы, на которые ученик не ответил (Приложение 3.2).
- 3 Проверить текущие результаты прохождения курса на планшете ученика.
- 4 Проверить статус прохождения тестирования «Sber Tests» в SF.

Приложение

3.1

1 «Автоплатеж ГИБДД» (АП ГИБДД)

Что такое АП ГИБДД?
Назовите преимущества услуги?
Как подключить услугу?
Стоимость подключения?

2 «БКИ»

Что такое кредитная история?
Как формируется кредитный рейтинг?
Как Клиент может узнать свой кредитный рейтинг?

3 «Реактивация услуг»

Что такое реактивация услуги Мобильное приложение «Сбербанк Онлайн»?
Что такое реактивация услуги Мобильный Банк?
Что необходимо сделать, чтобы Реактивация услуги «Мобильный Банк» была включена в мотивацию?
Что необходимо сделать, чтобы Реактивация услуги «Мобильное приложение СБО!» была включена в мотивацию?

4 «Спасибо от Сбербанка»

Что такое «Спасибо от Сбербанка»?
В чем преимущество Программы?
Как можно стать участником программы?
Назовите несколько «ключевых» партнеров программы?
Как начисляются бонусы от покупок?
Как потратить начисленные бонусы?
1 бонус = _____ рублей?
Какой срок действия бонусов установлен?

5 «Оплата по штрих-коду (QR-коду)»

Что такое QR-код?
Назовите преимущества услуги?
Какие услуги можно оплачивать с помощью QR-кода?
Назовите порядок действий при оплате квитанцию по QR-коду?
Назовите стоимость услуги?

Приложение 3.2



РВСП фиксирует вопросы ученика



Handwritten notes area with horizontal lines.

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- ДНИ УЧЕНИКОВ

○○○

Утренний блок
Дневной блок
Вечерний блок

🕒 90 мин.

Обучение

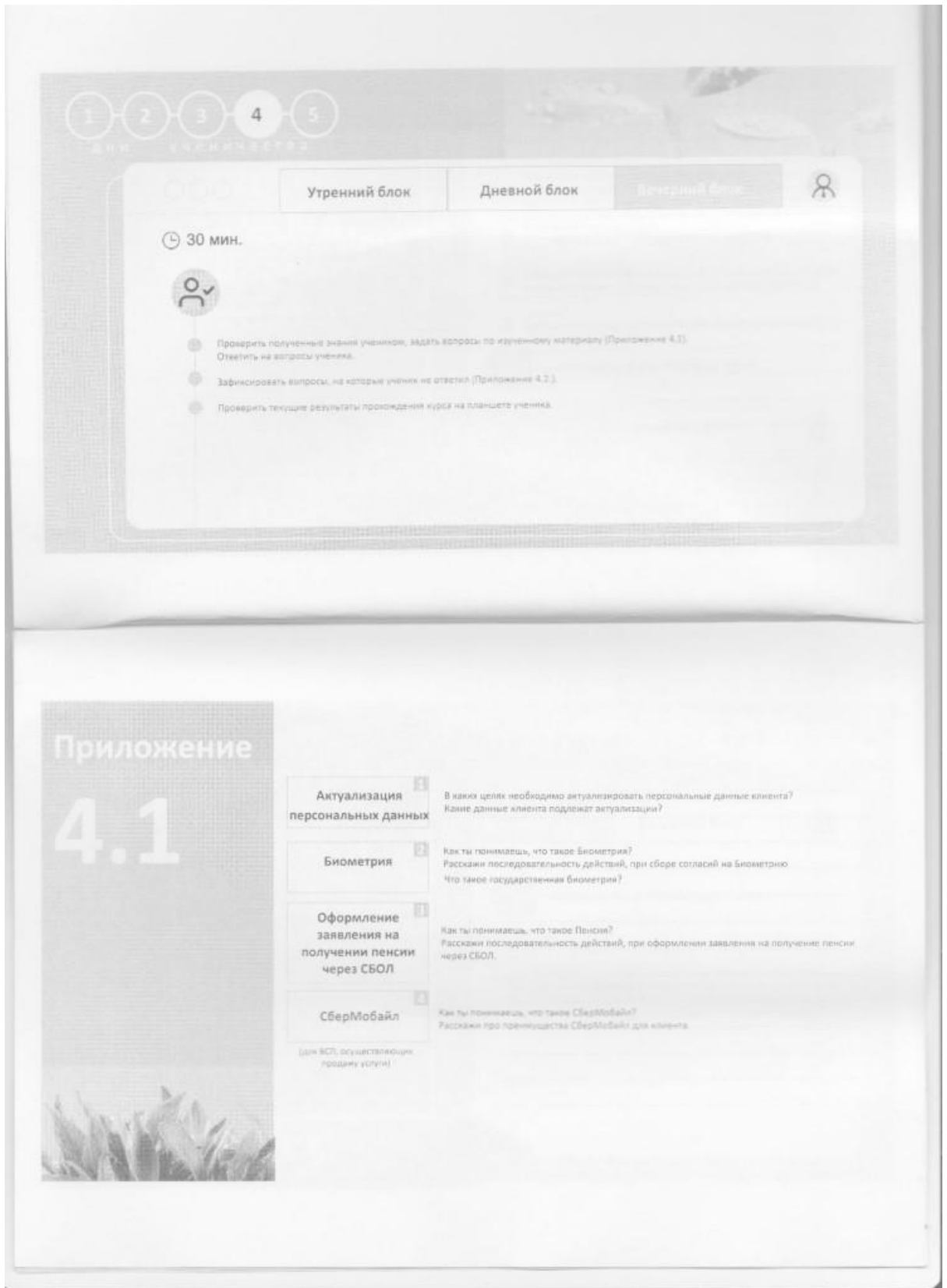
- Знакомить Ученика с планом обучения дистанционного курса «Комплексная программа обучения. Консультант» на четвертый день.
- Предметы и услуги. Базовый уровень Часть 4:
 - Анимация персонажей (данные клиента)
 - Виртуализация
 - Оформление заявления на перевод лекции
 - Сериализация (отдельная презентация на ВУФ де тизаже продукта на акт ТБ)
- Обеспечить контроль прохождения модулей четвертого дня

Рольевая игра

- Организовать совершенствование знаний ученика в ролевой игре по технологии: «Помоги + Предложи Сервис».

Активность в клиентском зале

- Премонстрировать ученику на клиентах этапы «Помоги + Предложи Сервис»
- Обеспечить закрепление учеником этапов «Помоги + Предложи Сервис» на примере действий клиентов, при пользовании сервисом
- Спровадить ученика на этапе повторения, предоставить развивающую обратную связь
- Обеспечить совершенствование знаний Ученика по технологии «Помоги + Предложи Сервис» на примере действий клиентов (при пользовании сервисом), в присутствии наставника / закрепленного роет-наставника



Приложение 4.2



РВСП фиксирует вопросы ученика

Blank lines for notes or questions.



ДЛЯ УЧЕНИКОВ

Утренний блок

Дневной блок

Вечерний блок



30 мин.



Обучение

- Ознакомить Ученика с планом обучения дистанционного курса «Комплексная программа обучения Консультанта» на пятый день.
- Кейсы и игровое тестирование:
 - Кейсы 2-го уровня
 - Кейсы 3-го уровня
 - Игровое тестирование и заключение
- Ответить на вопросы, оставшиеся по итогам прохождения программы обучения.
- Проверить итоговые результаты прохождения Программы обучения учеником на ВШР. При необходимости, повторно задать вопросы по пройденному материалу (Приложение 1.1., Приложение 2.2, Приложение 3.1, Приложение 4.1).



Активность в клиентском зале

- Обеспечить своевременное знание Ученика по технологии «Помощь + Предложение Сервиса» на примере действий клиента (при получении сервиса), в присутствии наставника/закрепленного роль-наставника.

1 2 3 4 5
ДНИ УЧЕНИЧЕСТВА

Утренний блок Дневной блок Вечерний блок

60 мин. 30 мин.

Финальная аттестация

- Провести наблюдение за учеником в клиентском зале (активности по соблюдению технологии «Помоги» + Предложи Сервис).

Итоговое собеседование

- Провести оценку результатов ученика за все дни, включая ответы на вопросы (Приложение 1.1, Приложение 2.2, Приложение 3.1, Приложение 4.2).
- Принять решение о приеме на работу, с учетом рекомендательных критериев: успешности и данных «Speed Tests» в SF (Приложение 1.8).
- Зафиксировать результаты в SF.

Фиксация результатов в SF в Базе Службы и Кадровые комиссии

Приложение 5

Критерии успешности

В финальном тестировании (Приложениях 1.1, 2.2, 3.1, 4.2) ученик правильно ответил на 80% всех вопросов

Результаты учета по экзменстам в клиентском зале (не менее 75% от действующего норматива консультанта), и/или процесс на примере действий клиентов при пользовании сервисов (активации/реактивации сервисов)

Ученик соответствует профилю [долж. консультанта] на основе психометрических опросников (Speed Tests и SF)*

* рекомендованной использованием до введения действующего файла

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Приложение 6

Личностное тестирование в SF

Sber Tests (проверь результаты ученика) **SUCCESS FACTORS**



Тест «Карьерная мотивация»

Тест определяет мотивационный профиль сотрудника. От соотношения мотивационного профиля и реальных условий работы зависит производительность и удовлетворенность на месте работы.



Тест «Карьерные деструкторы»

Тест определяет потенциальные факторы риска для продуктивной работы и построения карьеры. С его помощью можно понять, какие черты личности представляют наибольшую угрозу и мешают реализовывать потенциал.



Тест способностей. Вербальная секция

Вербальная секция измеряет умение анализировать словесную информацию и делать на ее основании корректные выводы.



Тест способностей. Логическая секция

Логическая секция измеряет умение работать с абстрактной информацией и выявлять закономерности.



Тест способностей. Числовая секция

Числовая секция измеряет умение интерпретировать таблицы и графики, а также делать корректные выводы на основании числовой информации.

Инструкция по регистрации в Виртуальной школе Розничного Бизнеса

При первом входе: регистрация нового пользователя

01



Зайдите в браузер. Рекомендуется использовать:
На планшете Safari
На компьютере/ноутбуке Google Chrome

02

В поисковой строке введите адрес:
<https://rb.sberbank-school.ru/>



03

Нажмите кнопку «Регистрация»

Приложение 7



Для входа в Виртуальную школу через SF необходимо пройти обязательное **ОБУЧЕНИЕ** и пройти онлайн-тесты знаний **«РЕПЕТИТОР»**.






Приложение 2.5

**Памятка адаптационных мероприятий для консультанта по банковским продуктам
“Мой старт дневник ученика”**

1 2 3 4 5
ДНИ СТАЖИРОВКИ


🕒 9:00 – 9:30

 **Вводная часть. Знакомство**


- Коммуникация с Руководителем офиса (вводная часть)
- Получить бейдж «Ученик»
- Познакомиться с коллегами
- Познакомиться с наставником
- Познакомиться с зоной 24
- Познакомиться с операционной зоной
- Познакомиться с клиентской зоной
- Познакомиться со служебной зоной (кухня, раздевалка, уборная, запасной выход)
- Пройти инструктаж по пожарной безопасности и по охране труда
- Узнать правила внутреннего трудового распорядка
- Узнать о графике работы
- Узнать о целевых нормативах
- Познакомиться с ролями сотрудников в офисе:
 - Руководитель ВСП (РВСП)
 - Менеджер по продажам (МП)
 - Консультант (КБП)
 - Менеджер (Старший) по обслуживанию (СМО/МО)
 - Сервис-менеджер (СМ)


🕒 10:30-18:00

ОБЕД
1 час

 **Обучение в Комплексной программе обучения (ВШР)**

- Осуществить первый вход в ВШР, согласно инструкции РВСП
- Пройти обучение согласно плану первого дня:
 - Вводная информация по курсу: инструкция по работе с курсом, дневник ученика «Мой старт»
 - Клиентоцентричность. Базовый уровень:
 - Приемственная часть
 - Ценности
 - Заполнение правил клиентоориентированности
 - Сервисная модель обслуживания клиентов
 - Кейсы
- Мотивация и технология работы:
 - Система мотивации
 - Код Консультанта
 - Технология работы в Мобильном CRM
- Продукты и услуги. Базовый уровень. Часть 1:
 - Договор банковского обслуживания
 - Банковские карты
 - Устройства самообслуживания

 каждые 1,5 часа рекомендация кофе-брейка


 **Взаимодействие с Руководителем**

- Ответить на проверочные вопросы по изученному материалу
- Задать РВСП вопросы, которые возникли в течение дня
- Предоставить текущие результаты прохождения курса на планшете


1 2 3 4 5
ДНИ СТАЖИРОВКИ

🕒 09:00-15:30


ОБЕД
1 час

 **Обучение в комплексной программе обучения (ВШР)**

- Пройти обучение согласно плану второго дня.
- Продукты и услуги. Базовый уровень. Часть 2:
 - Мобильный Банк
 - Личный кабинет Сбербанк Онлайн (СБОЛ)
 - Мобильное приложение
 - Диалоги
 - АП ЖЖХ

 каждые 1,5 часа рекомендация кофе-брейка


🕒 15:30-16:30

 **Взаимодействие с Руководителем**

Разбор кейсов «Как выйти из сложных ситуаций»:


<ul style="list-style-type: none"> Жалоба Вещи/сумка оставлены в клиентском зале ВСП Клиенту стало плохо по состоянию здоровья Клиент пропустил свой номер электронной очереди Конфликт между клиентами Обратился Клиент — участник ВОВ и/или другая аналогичная категория 	<ul style="list-style-type: none"> «Съел» карту, «Съел» купюру Клиентом неверно введены данные по платежам в ИПТ/банкомате У Клиента нет мелких купюр для проведения платежа в УС/СУО Закончилась лента в УС/СУО Платеж не прошел через ПТ/банкомат. Деньги не поступили на карту через ИПТ/банкомат Карта оставлена в ИПТ/банкомате
--	---

🕒 16:30-17:00


 **Активность в клиентском зале с наставником**

- Изучение проведения транзакций: на УС / на планшете/ устройстве клиента
- Наблюдение за работой наставника (взаимодействие с клиентами)
- Обучение процессам: активации банковской карты и ДБО, подключения МБ, СБОЛ, АП ЖЖХ
- Погружение в технологию, изучение процесса на примере проведения клиентами транзакций: на УС / на планшете/ устройстве клиента

🕒 17:00-18:00

 **Активность в клиентском зале с наставником**

- Совершенствование знаний в проведении транзакций
- Освоение процесса проведения транзакций на примере действий клиентов, при использовании сервисов на УС или планшете/устройстве клиента
- Получение развивающей обратной связи наставника (РВСП).

 **Взаимодействие с Руководителем**

- Ответить на проверочные вопросы по изученному материалу
- Задать РВСП вопросы, которые возникли в течение дня
- Предоставить текущие результаты прохождения курса на планшете

1 2 3 4 5
дни стажировки

ОБЕД
1 час

🕒 09:00-11:00

 **Обучение в комплексной программе обучения (ВШР)**

- Пройти обучение согласно плану третьего дня
- Продукты и услуги. Базовый уровень. Часть 3:
Оплата по штрих-коду (QR-код)
Оплата штрафов ГИБДД
Спасибо от Сбербанка

 *каждые 1,5 часа рекомендован кофе-брейк*

🕒 11:00-14:00

 **Взаимодействие с Руководителем**

- Ролевая игра по закреплению этапов технологии: «Помоги + Предложи Сервис»

 **Активность в клиентском зале с наставником**

- Наблюдение за демонстрацией наставника этапов технологии «Помоги + Предложи Сервис» (взаимодействие с клиентами)
- Освоение навыков по технологии «Помоги + Предложи Сервис» на примере действий клиентов
- Получение развивающей обратной связи наставника (РВСП)

🕒 15:00-16:00

 **Активность в клиентском зале с наставником**

- Освоение знаний по технологии «Помоги + Предложи Сервис», изучение процессов на примере действий клиентов
- Получение развивающей обратной связи наставника

🕒 16:00-17:30

 **Личностное тестирование**

- Пройти тестирование «SberTests» в Success Factors




🕒 17:30-18:00


 **Взаимодействие с Руководителем**

- Ответить на проверочные вопросы по изученному материалу
- Задать РВСП вопросы, которые возникли в течение дня
- Предоставить текущие результаты прохождения курса на планшете

1 2 3 4 5
дни стажировки


ОБЕД
1 час

🕒 09:00-11:00


 **Обучение в комплексной программе обучения (ВШР)**

- Пройти обучение согласно плану четвертого дня:
- Продукты и услуги. Базовый уровень. Часть 4:
Актуализация персональных данных клиента
Биометрия
Оформление заявления на перевод пенсии
СберМобайл (обучение реализовано на отдельной траектории ВШР, до тиража на все ТБ).

🕒 11:00-13:00


 **Взаимодействие с Руководителем**

- Ролевая игра на закрепление знаний этапов технологии: «Помоги + Предложи Сервис»

 **Активность в клиентском зале с наставником**


- Совершенствование знаний на этапах технологии «Помоги + Предложи Сервис»
- Изучение процесса на примере действий клиентов
- Получение развивающей обратной связи наставника (РВСП)

🕒 14:00-17:30

 **Активность в клиентском зале с наставником**

- Освоение знаний по технологии «Помоги + Предложи Сервис», изучение процессов на примере действий клиентов
- Получение развивающей обратной связи наставника

🕒 17:30-18:00

 **Взаимодействие с Руководителем**

- Ответить на проверочные вопросы по изученному материалу
- Задать РВСП вопросы, которые возникли в течение дня
- Предоставить текущие результаты прохождения курса на планшете

1 2 3 4 5
 ДНИ СТАЖИРОВКИ

ОБЕД
 1 час

🕒 09:00-10:30



Обучение в комплексной программе обучения (ВШР)

- Пройти обучение согласно плану пятого дня
- Ситуационные кейсы и итоговое тестирование:
 - Кейсы 1-го уровня
 - Кейсы 2-го уровня
 - Кейсы 3-го уровня
 - Итоговое тестирование, заключение

🕒 10:30-13:00



Взаимодействие с Руководителем

- Ответить на проверочные вопросы по изученному материалу
- Задать возникшие вопросы
- Предоставить текущие результаты прохождения курса на планшете



Активность в клиентском зале с наставником

- Освоение знаний по технологии «Помоги + Предложи Сервис», изучить процесс на примере действий клиентов

🕒 14:00-15:30



Активность в клиентском зале с наставником

- Освоение знаний по технологии «Помоги + Предложи Сервис», изучение процессов на примере действий клиентов
- Получение развивающей обратной связи наставника (РВСП)

🕒 15:30-16:30



Финальная аттестация

- Продемонстрировать РВСП в клиентском зале активности по соблюдению технологии «Помоги и Предложи Сервис»

🕒 16:30-17:00



Итоговое собеседование

- Оценка результатов по активностям в клиентском зале (за все дни ученичества), включая ответы на вопросы по обучению

Ученический договор ПАО «Сбербанка»

Ученический договор

№ _____

г. Чебоксары

« _____ » _____ 20 _____ г.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк), именуемое в дальнейшем «Банк», в лице

_____, действующей на основании Доверенности от _____ с одной стороны, и гражданка Российской Федерации _____, именуемая в дальнейшем «Ученик», с другой стороны, совместно именуемые «Стороны», заключили настоящий договор (далее - Договор), о нижеследующем:

1. Предмет Договора

1.1. Банк обязуется предоставить Ученику возможность прохождения профессионального обучения в соответствии с условиями и положениями Договора для приобретения профессии/специальности Консультант (далее - «**ученичество**») с возможностью дальнейшего трудоустройства в Банк при условии успешного прохождения Учеником программы обучения, предусмотренной «Планом подготовки учеников по профессии/специальности Консультант и мероприятий по подготовке» (далее - «**План подготовки**»).

1.2. Срок обучения - с « _____ » _____ 20 _____ г. в течение 5 рабочих дней.

1.3. Форма обучения - индивидуальное очное обучение теоретическим навыкам, необходимым для приобретения профессии/специальности, указанной в п. 1.1 Договора, в сроки, предусмотренные «Планом подготовки».

1.4. Место проведения обучения: _____

1.5. Продолжительность обучения составляет - «40» часов теоретических занятий.

1.6. Время Ученичества устанавливается в соответствии со статьей 203 ТК РФ.

1.7. Банк назначает своего Представителя (далее - «**Представитель Банка**»): _____, являющегося ответственным за обучение в период Ученичества.

2. Обязанности Сторон

2.1. В период Ученичества по Договору Ученик обязуется:

2.1.1. пройти обучение в соответствии с Договором и «Планом подготовки», подтверждением чего является успешное прохождение итогового тестирования;

2.1.2. добросовестно относиться к изучению профессии (специальности) в процессе Ученичества, проходить дистанционные курсы программы обучения, оценочные мероприятия и выполнять теоретические задания руководителя в соответствии с «Планом подготовки»;

2.1.3. в обязательном порядке посещать проводимые теоретические занятия в соответствии с «Планом подготовки»;

2.1.4. при прохождении обучения выполнять указания обучающего лица, а также работников Банка, имеющих отношение к процессу Ученичества;

2.1.5. ознакомиться с внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими вопросы взаимодействия с конфиденциальной информацией и меры ответственности за нарушение указанных в них требований, подписать лист ознакомления, а также подписать Обязательство о неразглашении конфиденциальной информации;

2.1.6. ознакомиться под роспись и в дальнейшем соблюдать требования пропускного, внутриобъектового и противопожарного режимов и охраны, установленные в помещении/здании, в котором находится место прохождения обучения, требования информационной безопасности при взаимодействии с информационными системами и средствами вычислительной техники, а также правила использования места прохождения обучения и мест общего пользования, ознакомление с которыми Ученик подтверждает в соответствии с внутренними нормативными документами Банка;

Ученик _____ (подпись)

2.1.7. соблюдать санитарные правила и нормы, правила и нормы технической эксплуатации оборудования, требования охраны окружающей среды, меры техники безопасности и охраны труда, а также требования законодательства Российской Федерации и внутренних нормативных документов Банка;

2.1.8. не разглашать конфиденциальную, иную охраняемую законом и внутренними нормативными документами Банка информацию, доступ к которой был получен в период Ученичества;

2.1.9. бережно относиться к имуществу Банка, его работников и других учеников, принимать все разумные меры по защите имущества и имущественных интересов Банка от краж, расхищения, ущерба и порчи и незамедлительно сообщать Представителю Банка о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Банка;

2.1.10. не совершать действия, которые могут причинить материальный или иной ущерб Банку или которые могут каким-либо образом нанести вред репутации Банка;

2.1.11. соблюдать требования по охране труда, пожарной безопасности, правила внутреннего трудового распорядка Банка и другие внутренние нормативные документы Банка;

2.1.12. нести материальную ответственность в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации;

2.1.13. выполнять иные обязанности, предусмотренные Договором и действующим законодательством Российской Федерации;

2.1.14. соблюдать требования действующего законодательства Российской Федерации и Кодекса корпоративной этики Сбербанка, а также требования применимого законодательства в области противодействия коррупции и управления конфликтами интересов, противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и иных внутренних нормативных документов Банка в области управления комплаенс-риском.

2.2. В период Ученичества Банк обязуется:

2.2.1. предоставить Ученику возможность получения необходимого уровня квалификации по избранной Учеником профессии/специальности, указанной в п. 1.1 Договора;

2.2.2. обеспечить Ученика оборудованием, инструментами, документацией и иными средствами, необходимыми для Ученичества по Договору;

2.2.3. ознакомить Ученика под роспись с внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими вопросы взаимодействия с конфиденциальной информацией, требования пропускного, внутриобъектового и противопожарного режимов и охраны, установленные в помещении/здании, в котором находится место прохождения обучения, требования информационной безопасности при взаимодействии с информационными системами и средствами вычислительной техники, правила использования места прохождения обучения и мест общего пользования, а также меры ответственности за нарушение указанных в них требований;

2.2.4. своевременно и в полном объеме выплачивать Ученику стипендию в размере, указанном в разделе 3 Договора;

2.2.5. по окончании ученичества провести оценочные мероприятия Ученика для определения уровня полученных им знаний по полученной профессии/специальности;

2.2.6. выполнять иные обязанности, предусмотренные Договором и действующим законодательством Российской Федерации.

3. Оплата Ученичества

3.1. За период Ученичества Банк выплачивает Ученику стипендию, общий размер которой составляет: _____ руб. 00 коп. (_____ руб. 00 коп.) в месяц. Выплата стипендии Ученику осуществляется путем денежного перевода на указанный Учеником его банковский счет (банковскую карту) с удержанием всех налогов, установленных действующим законодательством РФ.

Стипендия выплачивается одновременно за весь период Ученичества пропорционально количеству дней обучения по программе, также дополнительно начисляется коэффициент

Ученик _____ (подпись)

районного регулирования для районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока, за работу в пустынных и безводных местностях. Выплата производится не позднее 15 рабочих дней после окончания периода Ученичества.

3.2. Обязательными условиями выплаты стипендии являются:

- прохождение обучения согласно «Плану подготовки»;
- успешное прохождение итогового тестирования;
- наличие информации о реквизитах для перечисления стипендии.

4. Конфиденциальная информация

4.1. В рамках Договора конфиденциальной признается любая информация, касающаяся предмета и содержания Договора, хода его исполнения и полученных результатов, а также информация, содержащая коммерческую тайну и иную конфиденциальную информацию и сведения ограниченного доступа, доверенные или ставшие известными Ученику во время прохождения профессионального обучения. Ученик обеспечивает конфиденциальность информации, ставшей доступной ему в рамках Договора. Такая информация не будет передаваться Учеником третьим лицам и использоваться в иных целях, кроме выполнения обязательств по Договору.

4.2. Обязательства Ученика по соблюдению режима взаимодействия с конфиденциальной информацией и сохранению этой информации в тайне в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами, внутренними нормативными документами Банка, с которыми Ученик ознакомлен, и настоящим Договором действуют в период срока действия Договора, а также в течение 5 лет после его прекращения (расторжения).

В ходе прохождения профессионального обучения доступ Ученика к информации, содержащей сведения, составляющие персональные данные и банковскую тайну, а также к автоматизированным системам и информационным ресурсам Банка, содержащим такую информацию, не предоставляется.

5. Изменение Договора

5.1. В любое время по письменному соглашению Сторон в Договор могут быть внесены любые изменения и дополнения, которые оформляются дополнительным соглашением, являющимся неотъемлемой частью Договора, и подписываются Сторонами.

5.2. По соглашению Сторон в случае непредвиденных обстоятельств (болезни, смерти близких родственников и т.п.) Договор может быть продлен на соответствующее количество дней при условии своевременного извещения Учеником Представителя Банка и наличия подтверждающих документов. В случае если по инициативе Банка обучение не может быть произведено в даты, указанные в «Плане подготовки», действие Договора продляется на соответствующее количество дней, а Ученик своевременно информируется об этом Банком.

6. Прекращение Договора

6.1. Договор прекращает свое действие в любое время по соглашению Сторон или по окончании периода Ученичества, за исключением тех положений настоящего Договора, которые сохраняют свою силу и после окончания Ученичества.

6.2. Договор может быть досрочно расторгнут Банком в случаях:

- (а) неявки Ученика на занятия в место прохождения обучения без уважительной причины;
- (б) в случае невыполнения требований «Плана подготовки», которое будет подтверждено неудовлетворительным результатом оценочных мероприятий.

7. Установление трудовых отношений между Банком и Учеником

По окончании срока действия Договора при условии выполнения Учеником всех требований «Плана подготовки» и при положительных результатах оценочных мероприятий Ученика, Банк вправе заключить с Учеником трудовой договор.

Ученик _____ (подпись)

8. Прочие положения

- 8.1. Во всем остальном, что не предусмотрено Договором, Стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.
- 8.2. За нарушение положений Договора, Ученик несет ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Договором и внутренними нормативными документами Банка.
- 8.3. Все споры и разногласия по Договору Стороны разрешают путем переговоров. В случае если Стороны не придут к соглашению по спорным вопросам, спор может быть передан в суд для разрешения его в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.
- 8.4. Договор составлен в двух экземплярах, один из которых хранится у ученика, другой – у Банка.

9. Адреса и реквизиты сторон:

Банк: Публичное акционерное общество "Сбербанк России" (ПАО Сбербанк)

Адрес: 117997, Москва, ул. Вавилова, д. 19

ИНН: 7707083893

КПП: 773601001

ОГРН: 1027700132195

Филиал/обособленное подразделение: Дополнительный офис № _____ ВСП ГОСБ
 Место нахождения Филиала/обособленного подразделения:

Ученик: _____

Место жительства (по регистрации): _____

Место жительства (фактическое): _____

Паспорт: серия _____ выдан _____

СНИЛС: _____

Телефон: _____

10. Подписи сторон

БАНК:

_____ (_____)
 Подпись (Ф.И.О)

УЧЕНИК:

_____ (_____)
 Подпись (Ф.И.О)

Один экземпляр Договора получил/а.

М.П.

_____ (_____)
 Подпись (Ф.И.О)

« _____ » _____ 20 ____ г.