НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО -ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 42.03.01 *(код)* **Кафедра** ВК *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Организация профессиональных конкурсов и профильного обучения в рекламном бизнесе

Обучающийся _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель Богатырева Людмила Геннадьевна _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Консультант _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Заведующий кафедрой _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета_____
«___«_____
2022 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: Организация профессиональных конкурсов и профильного обучения в рекламном бизнесе
2. Структура ВКР:
Введение
Глава 1. Теоретические основы обучения персонала в рекламном бизнесе
1.1. Понятие, содержание, виды обучения персонала
1.2. Профессиональные конкурсы как основа успешной работы организации
1.3. Особенности профильного обучения персонала в рекламном бизнесе
Глава 2. Анализ организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»
2.1. Организационно-экономическая характеристика учреждения
2.2. Анализ инструментов и технологий профильного обучения персонала
2.3. Проблемы организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»
3.1. Разработка предложений, направленных на совершенствование профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала
3.2. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию имиджа предприятия
Заключение
Список использованной литературы
Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы и описать ее значимость. Затем поставить цель работы (цель должна быть четко сформулирована и соответствовать теме) и наметить задачи (должны соответствовать плану ВКР и должны быть четко сформулированы), необходимые для реализации намеченной цели. Далее необходимо описать предмет (соответствующий заявленному фактическому предмету исследования), объект исследования (указывается конкретная организация) и кратко рассмотреть основные источники информации, описать основные методы исследования, используемые при написании работы, кратко описать структуру работы, уточнив практическую значимость исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо рассмотреть понятие, содержание, виды обучения персонала.

В параграфе 1.2 необходимо рассмотреть значение и особенности профессиональных конкурсов в обучении и развитии персонала в рекламной сфере.

В параграфе 1.3 необходимо рассмотреть особенности профильного обучения персонала в рекламном бизнесе.

Глава 2. Проведение исследования организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала объекта исследования, определение основных проблем.

В параграфе 2.1 необходимо дать краткую историю развития предприятия, указать направления деятельности, миссию, цели, задачи деятельности. Сегментация потребителей, основные конкуренты, количество персонала.

Любая другая информация, которая позволит составить представление о данном предприятии.

Дать анализ организационной структуры предприятия. Обязательно должна быть схема структуры. Нужно определить ее вид. Особенности, преимущества и недостатки. Дать характеристику направлений деятельности основных функциональных служб.

Экономическая характеристика предприятия - любые экономические данные и их анализ. В первую очередь данные о динамике прибыли за последние 3 года и выводы об экономическом состоянии предприятия.

В параграфе 2.2 необходимо провести анализ инструментов, методов, технологий обучения персонала.

В параграфе 2.3 необходимо провести прикладное исследование, которое позволит выявить основные проблемы организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала

В конце параграфа формулируются все выявленные проблемы, которые будут решаться в третьей главе.

В **Главе 3** необходимо разработать практические авторские предложения, направленные на совершенствование профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала.

В параграфе 3.1 необходимо разработать рекомендации по решению проблем, которые были выявлены в исследовании во второй главе.

В параграфе 3.2 необходимо дать оценку экономической и социальной эффективности мероприятий.

В заключении необходимо подвести итоги работы. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в первой и второй главах работы и полученных в ходе решения поставленных во введении задач. Отдельно можно представить краткую характеристику результатов исследования, выраженных разработанными рекомендациями.

Список использованной литературы – необходимо указать только ту литературу и иные информационные источники, которые лично использовались при написании данной работы. При этом ссылки на данные источники обязательно должны присутствовать в тексте работы (*ссылки* оформляются внизу страницы, последовательная нумерация, указываются номера страниц цитируемых литературных источников, присутствует полный развернутый интернет адрес информационного источника). Таким образом, количество сносок под текстом работы должно быть никак не меньше количества использованных источников. Правила оформления ссылок и списка литературы должны соответствовать ГОСТу и разработанным на факультете методическим рекомендациям.

В приложениях используются, как правило, базовая (например, формы официальной статистической отчетности) и информационно-вспомогательная (например, прайс-листы, должностные инструкции) информация, использованная при написании ВКР. Все приложения должны быть упомянуты в тексте работы. Приложения должны начинаться с новой страницы в порядке появления ссылок на них в тексте и иметь заголовок с указанием слова Приложение, его порядкового номера и названия. Порядковые номера приложений должны соответствовать последовательности их упоминаний в тексте.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с.

2. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 202 с. — (Высшее образование).

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 638 с.

Дополнительная литература:

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 400 с.

2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минеева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасава и др. – Москва: ИНФРА-М, 2021. - 160 с.

Руководитель ВКР: /Л.Г. Богатырева/
подпись расшифровка

Студент задание получил: «17» августа 2022 г.

Студент: _____/_____
подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..6
Глава 1. Теоретические основы обучения персонала в рекламном бизнесе… 10
1.1. Понятие, содержание, виды обучения персонала…… 10
1.2. Профессиональные конкурсы как основа успешной работы организации 20
1.3. Особенности профильного обучения персонала в рекламном бизнесе… 31
Глава 2. Анализ организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»……. 36
2.1. Организационно-экономическая характеристика учреждения…….. 36
2.2. Анализ инструментов и технологий профильного обучения персонала… 40
2.3. Проблемы организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала…….48
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»……...63
3.1. Разработка предложений, направленных на совершенствование профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала……63
3.2. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию имиджа предприятия……... 67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……... 71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….. 74
ПРИЛОЖЕНИЯ……... 78

ВВЕДЕНИЕ

Современный быстроменяющийся мир, основанный на экономике знаний и информации, изменяет условия существования и функционирования организаций - происходит реструктуризация трудовых и бизнес-процессов, внедряются новые инновационные технологии, информационные системы, осваиваются цифровые приемы и методы работы с персоналом, появляются новые автоматизированные рабочие места. В этих условиях важнейшим ресурсом проведения организационных изменений становятся люди, имеющие высокую профессиональную компетентность и знания - интеллектуальный капитал. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных компаний, инвестиции в человеческий капитал, создание привлекательных условий для качественного роста работников и повышения профессионального потенциала дают в 2-3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач. Поэтому сегодня большинство российских организаций начинают расходы, связанные с обучением персонала, рассматривать как приоритетные и наиболее выгодные инвестиции.

В российской HR-теории и практике сегодня часто используемыми терминами являются «обучение» и «развитие персонала». Обучение - это одна из функций профессионального развития. Как более общий термин «развитие» включает в себя подготовку персонала к выполнению новых производственных задач, переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест, карьерную и профессиональную ротацию, развитие стратегического и оперативного кадрового резерва. Можно сказать, что элементами системы развития персонала являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва.

Актуальность исследования обусловлена тем, что эффективная деятельность любого предприятия всегда связана с его маркетинговой деятельностью, одной из важнейших составляющих которой является реклама. Современную жизнь сложно представить без рекламы. Она везде, где бы мы ни были: на улице, в магазине, в транспорте, появляется на телевидении, по радио,

на концертах. К сожалению, в России ощущается недостаток необходимых теоретических и практических средств в области управления, профессионального обучения и конкурсов в рекламной деятельности для эффективного функционирования маркетинговых и рекламных подразделений предприятий. В связи с этим, необходимо применять перспективные модели и методы управления, профессионального обучения и конкурсов в рекламной деятельности, которые соответствуют специфике отечественного рынка.

Проблема обучения персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях А.В.Артемьев, Е.В.Балганова, Т.Воротынцева, В.Е.Горбань, М.Б.Курбатова, А.С.Лосев, М.И.Магура, Е.Б.Моргунов, Е.С.Новикова, Т.С.Овсянкина и других авторов.

Социально-управленческие аспекты проблемы обучения персонала в организациях отражены в работах А.Авилова, А.С.Большакова, Д.И.Васильева, В.П.Галенков, В.А.Дятлова, Е.Н.Дубиненкова, М.Т.Исеркипова, П.Ишунина, А.Н.Кобыш, Н.Костенко, А.В.Кострова, Ю.Г.Одегова, Н.Хадасевича, О.Л.Чулпановой, И.Шутова и других авторов.

Однако, несмотря на наличие фундаментальной теоретической и эмпирической исследовательской базы, следует указать на недостаточное количество работ, отражающих реальное состояние социализации специалистов в современных российских организациях. Открытыми для научного анализа остаются проблемы формирования управленческих механизмов и технологий обучения персонала в современных российских условиях.

Следовательно, наблюдается противоречие между степенью теоретической разработанности проблемы управления обучением персонала и недостаточностью практических подходов к решению данного вопроса.

Объект исследования в выпускной квалификационной работе – Управление маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования в выпускной квалификационной работе – организация профессиональных конкурсов и профильного обучения в

Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, содержание, виды обучения персонала;

- изучить профессиональные конкурсы как основу успешной работы организации;

- исследовать особенности профильного обучения персонала в рекламном бизнесе;

- представить организационно-экономическую характеристику Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»;

- проанализировать инструменты и технологии профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»;

- провести анализ проблем организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»;

- разработать предложения, направленные на совершенствование профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»;

- оценить экономическую и социальную эффективности мероприятий по совершенствованию организации профессиональных конкурсов и профильного обучения Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк».

Методами исследования в рамках работы являются: анализ, обобщение, синтез, анализ документов, наблюдение, сравнение, опрос.

База источников исследования включает следующее: законы, нормативно-правовые акты, материалы интернет-сайтов, внутренняя документация ПАО «Сбербанк». Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных учёных: А.Авилов, А.В.Артемьев, Е.ВБалганова, Д.И.Васильев Д.И., Е.С.Новикова, Д.Р.Ракимова, Т.Ю.Стукен и др.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты особенностей профессионального обучения персонала и профессиональных конкурсов. Во второй главе проводится исследование организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», определение основных проблем. В третьей главе разработаны практические предложения, направленные на совершенствование профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала.

Глава 1. Теоретические основы обучения персонала в рекламном бизнесе

1.1. Понятие, содержание, виды обучения персонала

Обучение – это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000[1].

Прежде чем определить, какие варианты целей обучения существуют, необходимо уточнить, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, как непрерывный процесс; во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие.

Обучение как непрерывный процесс - это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией и целями организации. Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса. Например:

- повышение качества продукции (работ, услуг);
- повышение эффективности работы;
- формирование клиентоориентированности;
- рост конкурентоспособности организации и др[2].

Цель обучающего мероприятия (тренинга) всегда должна быть конкретной и обязательно должна быть зафиксирована в соответствующей документации. Таким документом, например, может быть техническое задание на проведение конкретной программы обучения. В годовом плане обучения (обычно это большая таблица) требования должны фиксироваться в колонке под названием «Цель обучения». К сожалению, цели очень часто не определяются

[1] Ракимова Д.Р. Обучение персонала в современном мире // Д.Р. Ракимова // Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2019. – С. 85-87.

[2] Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования // Экономика устойчивого развития. 2018. № 2 (26). С.270-274.

даже расплывчато. В результате тренер работает, преследуя такие цели, как развлечь, развеселить, понравиться слушателям. Следствием этого является дискредитация обучающих программ. Подобное случается, когда изучаются темы «Мотивация персонала», «Командообразование», «Управление своей карьерой», «Коучинг», «Тренинг личностного роста», «Секреты успеха» и т.п. Сотрудники после обучения приходят к выводу: «Было интересно, тренер - умница, но зачем нам все это было надо?» Только при наличии конкретной цели можно по окончании тренинга определить, был ли он успешным, оправданными ли были затраты, следует ли продолжать сотрудничество с тренером. Цель обучения определяет метод (формат) обучения, план занятия, используемые технические средства.

Существует несколько классификаций целей обучения[3].

Среди тренеров популярным является выделение двух целей обучения:

- обучение конкретным производственным и профессиональным навыкам (hard skills), уровень которых можно измерить и проверить с помощью экзамена. Примеры: умение использовать компьютерные программы, знание иностранного языка, математики, навыки вождения автомобиля, умение набирать текст на компьютере;

- обучение коммуникативным и управленческим навыкам (soft skills), то есть универсальным компетенциям, которые не поддаются количественному измерению. Примеры второй группы навыков: уравновешенность, пунктуальность, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, волевые и интеллектуальные качества.

В обучении взрослых хорошо себя зарекомендовала трехуровневая классификация целей (рис. 1). Она отражает возможные потребности потребителей, а также разные уровни сложности обучающих мероприятий.

[3] Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно- практической конференции. 2016. С. 508- 511.



Рисунок 1. Цели конкретной обучающей программы

До разбора обозначенных целей необходимо разобраться с терминами, которые используются[4]:

- «знания» - теоретическая информация, необходимая для выполнения профессиональных обязанностей;
- «умения» - практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- «навыки» - автоматизированные практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- «привычки» - бессознательные автоматизированные практические действия;
- «результаты» - количественные показатели, характеризующие деятельность сотрудника, подразделения, организации в целом.

Первый вариант постановки цели обучающей программы предполагает определение новых знаний у слушателей после обучения. Например, соответствующая цель обучения по технике безопасности может озвучиваться так: «Каждый прошедший обучение будет способен точно описать правильную процедуру подъема с пола тяжелых изделий». Обучение специалистов по

[4] Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // А.Н. Кобыш // Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № 4. С.011-013.

вознаграждению может иметь такую цель: «Каждый прошедший обучение сможет описать элементы системы премирования».

Второй вариант постановки цели обучающей программы предполагает, что проходящие обучение приобретут новые навыки, в том числе и навыки поведения. Пример такой цели обучения по технике безопасности: «Прошедшие обучение смогут самостоятельно поднимать с пола тяжелые изделия без опасности получить травму». Соответственно, цель обучения работников ОТиЗа может быть следующей: «Прошедшие обучение смогут самостоятельно разрабатывать премиальные положения».

Третий вариант постановки цели обучающей программы предполагает формулировку количественных показателей, которые будут достигнуты организацией (подразделением) благодаря обучению. Пример цели обучения по технике безопасности: «После обучения потери времени из-за нарушений техники безопасности будут сокращены на 30%». Цель обучения специалистов по вознаграждению труда может быть сформулирована так: «Все премиальные положения будут переработаны, что позволит на 50% сократить текучесть кадров из-за неудовлетворенности сотрудников системой стимулирования»[5].

Перечисленные варианты целей обучения отражают потребности потребителей процесса, то есть руководителей организаций и подразделений. Эти цели не всегда совпадают с потребностями обучаемых сотрудников и тренеров. Специалист по обучению должен знать, что у внешних тренеров часто на первом месте оказывается совсем другая цель. Например:

- гонорар;
- положительный отклик аудитории;
- моральное удовлетворение;
- установление контакта со знаковым клиентом;
- приобретение опыта выступления (саморазвитие на перспективу);
- формирование положительного имиджа («программа минимум»);

[5] Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2021. №1. С.86.

- формирование профессионального бренда («программа максимум»)[6].

У сотрудников нередко на первый план выходит одна цель - получение «корочек». Если сотрудник участвует в открытом тренинге, то может появиться цель налаживания связей в профессиональной среде, чтобы удачно сменить место работы. Поэтому цели обучающего мероприятия должны быть сформулированы с использованием SMART-принципов и отражены в техническом задании.

Наиболее востребованными являются программы обучения навыкам продаж. В техническом задании на проведение такой программы недостаточно записать цель - «обучение взаимодействию с клиентами». Необходимо указать детализированный список навыков продаж, базирующийся на определенной модели компетенций. Такой список может включать в себя десятки пунктов («long list»). Базовый перечень обычно ограничивается пятью - десятью навыками продаж. Стандартный набор навыков («short list») следующий[7]:

- навыки определения цели контакта на этапе подготовки;
- навыки установления контакта с клиентом;
- навыки формулирования «правильных» вопросов;
- навыки активного слушания;
- навыки проведения презентации;
- навыки профилактики и нейтрализации возражений;
- навыки взятия обязательств и закрытия сделки.

Каждый пункт списка раскладывается на более конкретные, детализированные операционные навыки. Например, более общая задача «установления контакта» может включать в себя следующие навыки[8]:

---

[6] Горбань О.Г. Современные подходы к обучению менеджеров по персоналу // О.Г. Горбань // Электронный вестник Ростовского социально- экономического института. 2019. № 2. С.237-245.

[7] Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс]. Режим доступа: // http://m.hr- director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie- vnedrenie-sovershenstvovanie (дата обращения 21.08.2022).

[8] Гузеев, Е. Обучение персонала как конкурентное преимущество // Отраслевой портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm(дата

- представление компании и торгового представителя;
- формулирование цели контакта;
- использование открывающих диалог вопросов и утверждений;
- привлечение внимания и стимулирование интереса;
- получение разрешения на проведение презентации, etc.

Навыковый тренинг должен быть посвящен детальной проработке каждого этапа взаимодействия с клиентом вплоть до уровня конкретных инструментов, действий, речевых формулировок[9].

Латинское слово forma означает «наружный вид», «внешнее очертание». Исходя из этого, форма обучения означает внешнюю сторону организации обучения, которая связана с временем и местом обучения, с порядком его осуществления, количеством обучающихся. Так, в системе высшего образования выделяют очное, очно-заочное, заочное обучение. В практике бизнеса наблюдается значительно большее разнообразие форм обучения[10] (табл. 1).

Таблица 1

Организационные формы обучения

Критерий классификации	Форма обучения
1. Количество участников	Групповое обучение
	Индивидуальное обучение
2. Режим обучения	С отрывом от работы
	Без отрыва от работы
3. Место обучения	Внутри компании
	Вне компании
	Мобильное обучение
4.Поставщик образовательного контента	Внутренний поставщик
	Внешний поставщик
5. Степень формализации обучения	Формальное обучение
	Неформальное обучение

Приведенная в табл. 1 классификация не является исчерпывающей, однако она позволяет несколько упорядочить разнообразие форм обучения, что

обращения 21.08.2022).

[9] Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. Т. 8. № 1 (32). С.13.

[10] Вершкова С.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля // С.В.Вершкова. - М.: Изд-во Инфра-М, 2019. 256 с.

облегчает составление плана обучения, анализ подготовки и повышения квалификации персонала.

Групповое обучение - это обучение, в котором принимают участие целевые группы организации и возникает эффект синергии, когда сложение отдельных элементов системы превосходит ее математическую сумму[11]. Данный феномен возникает благодаря действию групповых эффектов, из-за которых поведение, мотивация и мышление обучающегося существенно изменяются. Знание данных механизмов позволяет использовать их в процессе обучения.

Индивидуальное обучение подразумевает, что сотрудник:

- либо обучается по индивидуальной программе;
- либо обучается отдельно от остальных работников;
- как правило, может вносить изменения в учебный процесс, участвовать в выборе метода обучения;
- получает более персонифицированные новые знания и навыки;
- более полно удовлетворяет свои конкретные потребности в обучении[12].

Внутреннее обучение персонала - предоставление услуг по обучению персонала силами самой организации. Оно в основном ориентировано на низовой персонал (неквалифицированные рабочие, продавцы-кассиры, операторы call-центра), специалистов и руководителей среднего звена.

Основными формами внутреннего обучения являются:

- инструкторско-методические занятия;
- семинары и лекции;
- круглые столы и конференции;
- обзоры литературы;
- тренинги формирования навыков;
- ротация;

---

[11] Горбань О.Г. Современные подходы к обучению менеджеров по персоналу // О.Г. Горбань // Электронный вестник Ростовского социально- экономического института. 2019. № 2. С.237-245.

[12] Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // А.А. Довлекаева // Молодой ученый. 2017. № 5 (139). С.154-159.

- коучинг;
- наставничество.

Очевидны плюсы внутрифирменного обучения:

- практическая направленность обучения;
- учет специфики организации во всей совокупности;
- небольшие расходы на обучение;
- возможность контроля за ходом обучения.

Однако внутрифирменное обучение имеет и свои минусы:

- отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий;
- отвлечение от обучения для выполнения текущих дел[13].

Внешнее обучение персонала осуществляется организациями, которые специализируются на предоставлении услуг по обучению персонала[14]. Как правило, в таких организациях обучаются топ-менеджеры компаний и работники, которым нужны узкоспециальные знания.

Существует несколько форм внешнего обучения:

- получение второго высшего образования;
- получение дополнительного высшего образования;
- переподготовка;
- курсы повышения квалификации;
- лекции и семинары;
- конференции;
- стажировки на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом[15].

---

[13] Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т.Ю. Стукен // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2019. № 4. С.170-176.

[14] Глумова В.Е. Планирование бюджета на обучение персонала // В.Е. Глумова, М.Б. Тимашова // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2017. Т. 1. № 2. С.153-155.

[15] Горбань О.Г. Современные подходы к обучению менеджеров по персоналу // О.Г. Горбань // Электронный вестник Ростовского социально- экономического института. 2019. № 2. С.237-245.

Внешнее обучение имеет несомненные достоинства, поскольку сотрудники получают возможность:

- получить новую информацию и обменяться идеями;
- полностью отключиться от текущих дел;
- сделать сравнительный анализ процессов.

Вместе с тем, у внешнего обучения есть свои минусы:

- отмечается меньшая практическая направленность;
- в меньшей степени или вообще не учитывается специфика организации, где работает сотрудник;
- внешнее обучение дороже внутреннего;
- сотрудники нередко воспринимают это обучение как дополнительный отпуск.

Совместное исследование компаний KPMG и АМТ-ГРУПП в 2016 г. показало, что в организациях Российской Федерации преобладает внутреннее обучение[16] (табл. 2).

Таблица 2

Соотношение внутреннего и внешнего обучения в компаниях, %

Показатель	Характеристики распределения значений показателей по группе компаний		
	25%	Медиана	75%
Доля сотрудников, прошедших внутреннее обучение	24,8	50,9	72,1
Доля сотрудников, прошедших внешнее обучение	6,6	15,8	27,8

Показанное в табл. 2 соотношение внутреннего и внешнего обучения является вполне естественным. Дело в том, что в крупных промышленных организациях до 80% персонала - это рабочие. Такой же удельный вес занимают продавцы-кассиры в торговых организациях. Как раз у данных категорий работников самая большая текучесть. Естественно, новые работники в таких компаниях проходят только внутреннее обучение.

[16] Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И. Шутов// Управление персоналом. 2021. №9. С.34-39.

Приведенные в табл. 2 цифры косвенно характеризуют структуру трудоемкости работ по организации обучения. На обучение сотрудников низового звена приходится значительно больше трудозатрат, чем на обучение специалистов и руководителей. Например, если в отделе обучения промышленного предприятия работают три специалиста, то два заняты организацией обучения рабочих и один - организацией обучения специалистов и руководителей. Последний еще несет ответственность за учебную, производственную и преддипломную практики студентов университетов.

Мобильное обучение (mobile learning, или m-learning) предполагает использование, во-первых, мобильных и портативных ИТ- устройств (карманные компьютеры, мобильные телефоны, ноутбуки, планшетные ПК), во-вторых, Интернета, в-третьих, специальных обучающих программ[17]. Такое обучение обладает большим количеством достоинств:

- мобильные устройства могут быть использованы в любом месте, в любое время, в том числе дома, в поездке, в гостинице;
- мобильные телефоны, гаджеты и тому подобное привлекают молодых людей, которые не приемлют традиционных форм обучения;
- мобильные устройства позволяют пользователям пройти обучение в нерабочее время и создают условия для совместного обучения и взаимодействия работников[18].

Существует еще одна актуальная классификация: формальное обучение и неформальное обучение.

Формальное обучение - это все то, о чем шла речь выше, то есть это обучение в колледже или вузе, на курсах переподготовки, во время стажировки, в ходе семинаров и т.п. При формальном обучении сотрудник обязательно общается с преподавателем - с наставником, тренером, тьютором и т.п[19].

---

[17] Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Уч. – СПБ.: Изд. Речь, 2021. - 78 с.

[18] Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно- практической конференции. 2016. С. 508- 511.

Неформальное обучение - это получение информации и формирование навыков при помощи коллег, руководителя, а также книг, журналов, Интернета (форумы, блоги, вики) и подобных источников по инициативе самого сотрудника при выполнении закрепленных за ним работ[20]. Опубликованы результаты исследований, согласно которым развитие менеджерских компетенций обусловлено на 70% использованием неформальных методов обучения и на 30% использованием формальных методов[21]. Хотя неформальное обучение происходит по инициативе самих сотрудников, крупные компании организуют и поощряют самостоятельное развитие своего персонала.

1.2. Профессиональные конкурсы как основа успешной работы организации

Конкурсы профессионального мастерства являются необходимой и неотъемлемой частью в деятельности каждой организации, они позволяют выявить степень профессионализма сотрудников, раскрыть скрытый потенциал каждого работника и получить всеобщее признание у своих коллег.

Конкурсы профессионального мастерства являются значимым аспектом для любой организации, т.к. позволяют каждому сотруднику показать свой профессионализм, проявить скрытые возможности и получить всеобщее признание.

Конкурс (от лат. concursus – стечение, столкновение) – соревнование для выявления наилучших из числа участников, представленных работ и т. п[22].

---

[19] Артемьев А.В. Управление обучением персонала коммерческого банка: эффекты // Синегия, Статистика и Экономика. – 2018. – № 3. – С.11-15.

[20] Васильев Д.И. Соотношение понятий развития персонала и стратегии управления персоналом в банке // Д.И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 2 (65). С.73-80.

[21] Азарнова, А. Деловая игра как метод психологического тренинга // Первый психологический портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа:http://5psy.ru/obrazovanie/delovaya-igra-kak-metod- psihologicheskogo- treninga.html (дата обращения 21.08.2022).

[22] Магура М.И., Курбатова М.Б., Организация обучения персонала компании: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2018. 7-8 с.

Проведение конкурсов профессионального мастерства преследует многие цели:

– выявление уровня и совершенствование организации рабочего процесса;

– повышение уровня профессиональной подготовки и развитие творческой активности работников;

– мотивация сотрудников к эффективному выполнению своих обязанностей;

– стремление к углублению знаний в области своей должности и применение передовых методов труда, современных технологий;

– выявление и поощрение наиболее активных и проявивших себя с положительной стороны сотрудников[23].

Профессиональное мастерство, развиваясь и совершенствуясь, выполняет как личные, так и общественные потребности, и одновременно является средством самовыражения личности.

Дело в том, что умение хорошо выполнять свою работу дает большое удовлетворение, а признание твоего умения другими становится основной формой утверждения личности в коллективе.

Профессиональное мастерство включает в себя не только высокие качественные показатели выполненной работы при соблюдении заданной технологии и правил безопасности труда, но и такие характеристики, как: скорость выполнения операций, минимально возможный расход материалов, энергии, бережное отношение к инструменту и оборудованию, умение помочь и заменить товарища, что наиболее важно при бригадных формах организации труда[24]. Труд каждого рабочего является только частицей в общей технологической цепочки участка, цеха, предприятия, но от его результатов зависит конечный результат работы коллектива. Нужно учитывать, что качество

---

[23] Теория принятия решений [Текст]: учебное пособие. Под общ.ред. Орлова А.И. - М.: Издательство «Март», 2021. 168с.

[24] Белых С.Ю. Обучение персонала как элемент мотивационного механизма на предприятии // С.Ю. Белых, Е.В. Нефедьева // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 16. (195). С.61-68.

выполнения операции рабочим сказывается на эксплуатационных характеристиках изготавливаемых изделий, т. е. на показателях, которые так важны не столько предприятию-изготовителю, сколько потребителю. Составляющая профессионального мастерства и их иерархия различны для тех или иных профессий.

Можно сказать, что наиболее прямым и эффективным средством стимулирования являются конкурсы среди рекламодателей, рекламных агентств и агентов, по результатам которых, наряду с призами, основным победителям могут предоставляться скидки на размещение рекламы в издании на определенный срок или определенным объемом (либо другие льготы). Такой подход, во-первых, стимулирует победителей воспользоваться выигранными скидками (т.е. размещать рекламу в издании), во-вторых, стимулирует других рекламодателей участвовать в следующем конкурсе (т.е. опять же размещать рекламу в издании)[25]. К тому же, любой компании приятно быть победителем или призером конкурса.

Кроме призов-скидок, участники получают также сертификаты и вымпелы, подтверждающие почетное звание, ценные подарки, сувениры с фирменной символикой издания и т.д.[26].

В конкурсе среди рекламодателей участвуют как фирмы, так и их представители – сотрудники рекламной службы. Темы могут быть самыми разными: «Самый крупный рекламодатель года», «Самый надежный рекламодатель», «Самый преданный рекламодатель», «Знаток рекламы», «Знаток газетной рекламы», «Знаток рекламных возможностей издания N», «Лучший представитель заказчика» и т.д. и т.п.

Так, например, в России «Финансовыми Известиями» проводился ежегодный конкурс рекламных объявлений, опубликованных в этой газете и

[25] Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик, 2020. №1. С.6-11.
[26] Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. 2021. №12. С.6-16.

выполненных с наибольшим художественным вкусом. Победителю вручался приз – набор фарфоровых шахмат «Фарфор Вербилок»[27].

Вышесказанное можно отнести и к конкурсам рекламных агентств. Они также получают в качестве награды скидки и льготы при размещении рекламы, сертификаты, призы. Темы конкурсов для них могут быть практически такими же: «Самое крупное рекламное агентство», «Самое добросовестное рекламное агентство» и т.д. и т.п.

И так как для рекламных агентств особо важно творческое признание, следует не забывать о конкурсах с творческой направленностью: «Лучшее рекламное объявление», «Лучший слоган», «Лучшее художественное оформление», «Лучшая идея» и т.д.

Так «Providence Journal Bulletin» проводит престижный ежегодный конкурс среди рекламных агентств «Награда „Providence Journal Bulletin“ за лучшую графику». В этом конкурсе стремятся принять участие не только местные агентства, но и претенденты из других штатов. Ведь эта награда позволит им успешней привлекать новых клиентов. А чем больше агентств-конкурсантов, тем больше рекламных продавцов у газеты «Providence Journal Bulletin»[28].

Конкурсы среди рекламных агентов позволяют поддерживать их активность. Возможные темы: «Лучший рекламный агент года», «Самый стабильный агент», «Самый надежный агент» и т.д. и т.п.

Рекламный агент, наряду с традиционными призами, может получить денежную премию, бесплатный отдых, возможность дальнейшего обучения за счет издания и т.д.

Все конкурсы лучше делать ежегодными – участники целый год будут готовиться к нему, работать на него. После подведения итогов и награждения,

---

[27] Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала. О.Сырых// Бизнес изнутри [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody- vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html (дата обращения 21.08.2022).

[28] Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2018. № 2. С. 10-16.

списки победителей и дипломированных рекламодателей, агентств и агентов публикуются в издании.

Рассмотрим несколько профессиональных конкурсов для рекламщиков.

Конкурс на получение премии в области связей с общественностью PROBA-IPRA GWA

Правила участия.

- В конкурсе PROBA-IPRA GWA принимают участие отдельные специалисты по связям с общественностью и авторские коллективы государственных, коммерческих, общественно-политических и других институтов и структур, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации.

- Победители конкурса считаются соискателями международной премии IPRA Golden World Awards и национальной премии «Серебряный лучник» (по согласованию сторон).

- Номинация считается состоявшейся, если в ней приняло участие не менее трех проектов.

- В каждой номинации приводятся специальные требования к представленным на конкурс проектам.

- Участие в конкурсе бесплатное. Подготовка и оформление соответствующей документации, ее пересылка и доставка осуществляется за счет участников.

- Каждая работа должна сопровождаться кратким описанием объемом не более одного печатного листа.

- Организаторы конкурса имеют право использовать описание проекта и ссылки на его авторов, заказчиков и содержание в текущей работе, а также для материалов СМИ.

- Представление на конкурс проекта должно быть согласовано с заказчиком.

- Представленные на конкурс проекты не возвращаются.

Номинации:

- PR-специалист года;

- PR-проект года;

- Корпоративное издание года;

- Лучшая работа по теории PR;

- Лучшая студенческая работа по теории PR;

- Лучший студенческий PR-проект;

- Лучший интернет-сайт в области PR.

Международный конкурс признания профессиональных достижений в сфере PR и рекламы «Золотой соболь»

Конкурс для практикующих специалистов, научных исследователей и преподавателей в области рекламы и связей с общественностью, а также студентов, обучающихся по специальностям «Связи с общественностью» и «Реклама».

Цель конкурса: популяризация и повышение значимости деятельности в сфере рекламы и связей с общественностью среди различных целевых групп общественности, в том числе потенциальных клиентов и работодателей региона и стран-партнеров конкурса. Консолидация, организация взаимодействия и обмена опытом, укрепление взаимоотношений между представителями профессионального сообщества.

Задачи конкурса:

- укрепление профессиональных связей, развитие системы обмена опытом и новых форм общения между специалистами, содействие формированию профессионального сообщества в регионе и странах-партнерах конкурса;

- развитие отраслей связи с общественностью и реклама, формирование принципов цивилизованного сотрудничества на региональном и международном рынках рекламных и PR-услуг;

- выявление и поощрение лучших PR-проектов, рекламных кампаний и специалистов, распространение и внедрение новых форм и методов работы в рекламе и PR;

- содействие развитию организационной и кадровой инфраструктуры в области рекламы и связей с общественностью;

- установление более тесного контакта и взаимовыгодного сотрудничества между специалистами в образовании и профессионалами-практиками, содействие внедрению образовательных программ и новейших научных разработок по специальностям реклама и PR, апробация их на практике.

Номинации:

- Лучший PR-проект;
- Лучшая рекламная кампания в коммерческой сфере;
- Лучшая социальная реклама (рекламная кампания);
- Лучший менеджер по рекламе;
- Лучший отдел по рекламе;
- Лучшая работа по теории и методологии рекламы;
- Лучшая образовательная программа по рекламе;
- Лучшая рекламная кампания в сети Internet;
- Лучшая студенческая работа по рекламе.

Московский Международный Фестиваль Рекламы

Московский Международный Фестиваль Рекламы – крупный рекламный форум, который по сложившейся традиции проводится ежегодно в ноябре в московском Центре международной торговли на Красной Пресне. За годы своего существования ММФР стал самым авторитетным международным рекламным Фестивалем, проходящим в нашей стране. На протяжении последних девяти лет его бессменным президентом является Игорь Янковский. Все началось с Первого Российского конкурса видеоклипов, который состоялся в марте 1992 года. В ноябре того же года прошел второй подобный конкурс, на котором и было решено проводить ежегодные осенние Фестивали рекламы в Москве.

С 1995 года в жюри ММФР работают мэтры мировой рекламы, активно расширяется география Фестиваля, увеличивается число конкурсный работ. В программе Фестиваля представлены уже ставшие традиционными конкурсы:

«Телевизионная и кинореклама», «Печатная и наружная реклама», «Этикетка и упаковка», «Интернет», «Радиореклама», «Конкурс имени Юрия Заполя».

Московский Международный Фестиваль Рекламы за дни работы собирает более четырех тысяч специалистов по рекламе со всей страны. Устоявшейся практикой стало проведение конференций, семинаров и мастер-классов, на которых обсуждаются новые тенденции мировой рекламной индустрии, пути и перспективы развития российской рекламы, происходит обмен творческими идеями и наработками.

Несмотря на свою деловую направленность и насыщенную научную программу, Фестиваль – это три дня праздника, включающего в себя массу любопытных мероприятий. Увидеть их собственными глазами приезжают тысячи гостей из различных регионов и стран. В числе гостей и участников Фестиваля – ведущие российские и зарубежные рекламопроизводители и рекламодатели, представители Антимонопольного комитета, Торгово-промышленной палаты и другие общественно и политически значимые фигуры.

Конкурсы:

- телевизионная и кинореклама;
- печатная реклама;
- наружная реклама;
- радиореклама;
- Интернет;
- мультимедийные продукты;
- медиапроекты;
- лучший BTL-проект года;
- молодые креаторы;
- рекламное агентство года.

Национальная премия в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник»

Национальная премия в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» была учреждена 25 июня 1997 году Торгово-

промышленной палатой РФ. Союзом журналистов РФ и Российской ассоциацией по связям с общественностью. Основную роль по формированию условий Конкурса проектов отвели Экспертному совету, который был сформирован из представителей сильнейших московских PR-агентств - успешным практикам, которые, опираясь на свой опыт, могли бы разработать систему оценки проектов и договориться друг с другом о том, как она будет отстроена. Все они благосклонно приняли приглашение, отметив, что оно содержит в себе фактическое признание их заслуг и авторитета.

Номинации:

- Лучший проект в области развития общественных связей;

- Лучший проект в сфере политики и выборных технологий;

- Лучший проект в сфере международной деятельности;

- Лучший проект в сфере исследований и анализа;

- Лучший проект в сфере экономики;

- Лучший проект в сфере развития корпоративной культуры, репутационного менеджмента;

- Лучший проект в сфере идеологии, культуры, благотворительной, социальных проблем;

- Лучший проект в сфере информационного обеспечения спортивных мероприятий;

- Лучший проект в сфере развития региональных связей и т.д.

Премия за достижения в сфере связей с общественностью «RuPoR»

Центрально-Черноземная региональная премия в области развития связей с общественностью «RuPoR» - это открытый региональный конкурс среди представителей профессионального сообщества в сфере развития связей с общественностью Центрального Черноземья, полномочный представитель Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник».

Центрально-Черноземная региональная премия в области развития связей с общественностью «RuPoR» присуждается по итогам ежегодного

регионального конкурса государственным и общественным деятелям, коллективам и специалистам в области развития общественных связей.

Цели и задачи конкурса:

- содействие формированию и развитию региональной отрасли по связям с общественностью;

- внедрение передовых и цивилизованных принципов сотрудничества на региональном PR-рынке;

- популяризация отрасли и профессии специалиста рынка развития общественных связей среди органов власти, представителей бизнес-сообщества, широкой общественности;

- содействие формированию профессионального PR-сообщества в регионе;

- выявление лучших проектов, эффективных технологий и механизмов в сфере развития связей с общественностью и содействие их практическому внедрению;

- улучшение инвестиционной привлекательности отрасли и привлечение дополнительных инвестиционных ресурсов в сферу связей с общественностью.

Основные номинации конкурса:

Лучший PR-проект:

- лучший проект в сфере политики и выборных технологий;

- лучший проект в сфере предпринимательской деятельности;

- лучший проект в сфере корпоративной культуры;

- лучший проект в сфере репутационного менеджмента;

- лучший проект в культурной, творческой, идеологической, благотворительной и социальной деятельности;

- лучший проект в сфере информационного обеспечения культурно-зрелищных, развлекательных и спортивных мероприятий;

- лучшее издание, Интернет-сайт, освещающие вопросы развития связей с общественностью.

Лучшая работа по теории развития общественных связей.

PR-персона года.

PR-специалист года.

Лучшая студенческая работа.

Лучшая пресс-служба, PR-компания.

Мы считаем, что конкурсы профессионального мастерства являются необходимой и неотъемлемой частью в деятельности каждой организации, они позволяют выявить степень профессионализма сотрудников, раскрыть скрытый потенциал каждого работника и получить всеобщее признание у своих коллег.

Таким образом, конкурсы профессионального мастерства выступают сложным и многоуровневым процессом, поэтому к их проведению необходимо подходить со всей серьезностью, чтобы мотивировать сотрудников эффективно и качественно выполнять свою работу. Подобные конкурсы следует устраивать и в аграрной сфере для привлечения внимания со стороны государственной власти, со стороны общественности, освещать их в средствах массовой информации. На такой уровень мероприятия приглашать, а может и даже привлекать студентов аграрных вузов. Грамотные и профессиональные специалисты в агропромышленном комплексе должны быть примером для молодежи аграрных вузов.

Грамотные специалисты – залог эффективной, стабильной работы, дополнительная прибыль и надежное будущее предприятия, особенно профессионалы важны в условиях совершенствования технологий, на современных производствах. Проблема осложняется старением работающего населения. Большинство работодателей не прогнозируют перспективную потребность в кадрах, а также их подготовку и переподготовку, спрос направлен на получение готового высококвалифицированного, опытного специалиста[29].

Вузам и предприятиям необходимо разрабатывать и внедрять новые модели сотрудничества по совместной профориентации и подготовке

[29] Гречко Н.М. Современные особенности управления трудовыми ресурсами предприятий промышленности // Н.М. Гречко. - Н. Новгород : Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2019. 25 с.

высококвалифицированных кадров с учетом специфики предприятия. Этот конкурс может стать одной из составляющих моделей сотрудничества.

1.3. Особенности профильного обучения персонала в рекламном бизнесе

Проблема эффективного использования и развития организационных знаний, несомненно, является актуальной для современных российских рекламных компаний. Организационные навыки и знания, система управления и другие внутренние факторы превращаются в ключевые источники конкурентоспособности в такой ситуации, среди них система обучения и развития.

Рекламные компании, находящиеся на первом этапе своего жизненного цикла - роста за счет креативности, обычно не имеют четкой политики в области обучения и развития. Программы обучения в этих компаниях часто следуют «модным» тенденциям и в основном ориентированы на развитие лояльности персонала и командного духа. Результаты таких учебных программ редко отслеживаются и оцениваются. Эту тенденцию объясняют ключевые факторы развития компании на данном этапе[30].

В редких случаях компании на этом этапе обучают своих сотрудников таким образом, чтобы они развивали некоторые функциональные навыки, но затем они концентрируются на навыках, которые имеют решающее значение для выживания компании. Что касается способов организации обучения, то эти компании используют внешние обучающие компании.

Индивидуальное и организационное обучение - это две разные вещи. Однако на первом этапе жизненного цикла организации эти два вида обучения эквивалентны, поскольку сотрудники, как правило, обмениваются знаниями и навыками при неформальном общении.

---

[30] Грязнова Е.Р. Коучинг в системе инновационных методов обучения персонала // Е.Р. Грязнова, Ю.А. Борщева // Сборник материалов XIII международной научно-практической конференции «Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке.» 2016. С.44-50.

На следующем этапе – рост за счет делегирования полномочий – рекламные компании, как правило, проявляют активный интерес к различным видам обучения. Среди наиболее популярных тем можно отметить следующие[31]:

- тренинги для менеджеров среднего звена;

- построение организационной структуры, формирование/укрепление корпоративной культуры.

Компании этой группы начинают использовать обучение в качестве диагностического инструмента для оценки и развития персонала и постепенно создают корпоративные учебные центры. В своем дальнейшем развитии успешно функционирующие учебные центры начинают предлагать свои услуги другим компаниям, например, делясь опытом со своими клиентами.

Реклама сегодня выступает той сферой, которая позволяет не только продвигать продукт на рынок, но и формировать спрос на него. В отличие от международных компаний российские организации сравнительно недавно стали активно привлекать в штат специалистов по рекламе. Это стало объективной необходимостью современной рыночной, высококонкурентной экономики.

Специалист по рекламе сочетает в себе не только экономическую, но и творческую деятельность. Высокопрофессиональный специалист в сфере рекламы – это профессионал широкого профиля, разбирающийся в вопросах развития бизнеса, маркетинге, менеджменте, психологии, обладающий знаниями компьютерных технологий и являющийся творческой личностью[32].

Подготовка специалиста в сфере рекламы в современном образовательном процессе заключается не только и не столько в получении ряда теоретико-методологических основ знаний, но и в освоении массы полезных прикладных навыков, среди которых следует отметить основные, такие как умение писать креативные рекламные тексты, делать фото- и видеорепортажи,

---

[31] Азарова Л.В., Почекаев Р.Ю. Проблемы PR образования: вузовская подготовка и требования работодателей // Петербургская школа PR: от теории к практике. Вып. 2: Сб. статей. – СПб., 2014. – С. 8–21

[32] Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу // Инновационные технологии управления персоналом. Сборник статей участников Всероссийской научно- практической конференции. 2019. С.94-100.

разрабатывать проекты в графических программах на ПК, делать презентации и т.д.

Большая часть специалистов сферы рекламы – это профессионалы высокого класса, способные не только работать по найму в крупных государственных, муниципальных, общественных или частных компаниях, но и создавать собственные медиапроекты, рекламные или PR-агентства.

В ходе обучения персонала в рекламном бизнесе у обучающегося должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции.

Основные образовательные технологии, которые необходимо использовать для подготовки специалиста сферы рекламы[33]:

- личностно ориентированная технология;
- информационно-коммуникационные (ИКТ-технологии);
- технология проблемного обучения;
- рейтинговая интенсивная технология модульного обучения;
- игровая технология;
- практико-ориентированная технология;
- технология разноуровневого обучения.

Целью личностно ориентированной технологии является всестороннее и максимальное развитие индивидуальных способностей обучающегося.

Информационно-коммуникационные (ИКТ-технологии) направлены на развитие у обучающегося программированного обучения, умения использовать компьютерные технологии в профессиональной деятельности, позволяют открыть новые, еще не исследованные технологические варианты обучения, связанные с уникальными возможностями современных компьютеров и телекоммуникаций[34]. Таким образом, информационно-коммуникационные технологии обучения и подготовки специалиста в сфере рекламы – это ни что

[33] Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий : учебное пособие // Под ред. В.П. Галенко. М.: Изд-во «Дело», 2019. 147с.
[34] Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. 2021. №2. С.82-90.

иное, как процессы подготовки и передачи информации обучаемому, средством осуществления которых является компьютер, что важно для рекламиста, в компетенции которого включают умение использовать IT-технологии при разработке рекламы.

Технология проблемного обучения подразумевает создание проблемных ситуаций, работая над которыми обучающийся формирует опыт практического решения задач в профессиональной сфере, формирует самостоятельность обучающегося, развивает творческое мышление, креативность, логику, рациональное и критическое мышление.

Единицей рейтинговой модульной технологии обучения и базисом планирования изучаемой дисциплины выступает модуль. Модулем называется логически завершенный, методически и организационно, информационно обеспеченный блок учебной дисциплины. Подобный учебный процесс в виде совокупности учебных блоков позволяет обучающимся эффективно овладеть компетенциями. Рейтинговая составляющая реализуется в зачётно-экзаменационный период обучения через балльно-рейтинговую систему оценки знаний обучающихся[35]. Это позволяет не только оценить, осуществить контроль за процессом овладения знаниями и формированием навыков у обучающихся, но и мотивировать их к повышению качества обучения.

С целью совершенствования процесса подготовки специалистов в сфере рекламы сегодня активно внедряются методы игровых технологий. Игровые технологии в виде педагогических игр применяются с целью формирования практических навыков и расширения теоретических знаний на основе имитационного моделирования и ролевого поведения[36]. Следует отметить, что данная технология сегодня активно используется в учебном процессе в виде деловых игр и при решении ситуационных задач. Восприятие данной технологии со стороны обучающихся очень положительное.

---

[35] Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. 3-е изд. // А.С. Большаков; Высший менеджмент СПБ. – СПБ.: Изд. Высший менеджмент, 2019. –411 с.

[36] Кошелева Ю. Архипов, М. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2019. №16. С.12-34.

Практико-ориентированная технология заключается в выполнении обучающимся практических задач, как правило, на базе практики. Для специалистов в сфере рекламы базами различного вида практик, закрепленных в учебном плане направления подготовки, должны быть рекламные агентства, интернет-компании по рекламной деятельности, дизайн-мастерские, медийные компании и прочие, осуществляющие рекламную и PR-деятельность. Огромным значением обладает данный вид образовательных технологий, поскольку именно он дает возможность на практике применить теоретические знания, методологию и развить практические навыки.

Разноуровневая модель обучения представляет собой логически связанный, углубленный процесс формирования специалиста[37].

Подводя итог, следует отметить, что многообразие образовательных технологий позволяет сегодня подготовить специалиста для креативных индустрий, способного быть конкурентоспособным на рынке труда и отвечать актуальным требованиям работодателей.

Глава 2. Анализ организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»

2.1. Организационно-экономическая характеристика учреждения

Управление маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка является структурным подразделением ПАО «Сбербанк».

ПАО «Сбербанк России» действительно много внимания уделяет маркетингу. В рамках банковской структуры даже создано собственное управление маркетинговых исследований. Его главной задачей выступает оказание помощи в принятии бизнес-решений, предоставлении данных, аналитики и рекомендаций. Основное внимание в Управлении маркетинговых

[37] Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: Учебное пособие / Под ред. А. В. Костров, Д. В. Александров; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2019. 304 с.

исследований Сбербанка уделяется изучению потребителей. В частности, речь идет об: изучении их интересов, ценностей, образа жизни и моделей поведения, а также того, как клиенты выбирают и пользуются продуктами банка, какими мотивами и барьерами они обладают; оценке идей продукта или сервиса, включая определение оптимального наполнения и цены продукта; изучении имиджа бренда, восприятия рекламы, названий, промо- и спонсорских мероприятий; оценке клиентской лояльности и определении удовлетворенности качеством сервиса; оценке удобства интерфейсов сайта, интернет-банка, банкоматов и мобильных приложений. В действительности данное управление проводит как стандартные, так и нестандартные исследование, производит оценку идей, разрабатывает интерфейс услуг и делает многие другие важные вещи.

Организационная структура Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Организационная структура Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»

Стратегическая цель Банка - выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентов, сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного крупнейшего банка Восточной Европы. Это предполагает создание системы, устойчивой к возможным экономическим потрясениям в России и за рубежом, путем оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями деятельности - работой с физическими лицами, юридическими лицами и государством. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи.

1. Внедрить новую идеологию работы с клиентом, основанную на сочетании стандартных технологий с индивидуальным подходом к каждому клиенту. Обеспечить внедрение эффективных методов работы с клиентами и повышение качества их обслуживания.

2. Сохранить лидирующую роль на розничном рынке страны. Увеличить долю на рынке кредитования населения до 30%, при этом объемы кредитования физических лиц должны вырасти не менее чем в 2 раза.

3. Усилить работу с корпоративными клиентами. Привлечь в Банк и закрепить на долгосрочную перспективу максимальное количество первоклассных клиентов. Увеличить удельный вес средств корпоративных клиентов в привлеченных средствах до 25%, долю кредитов и долговых обязательств корпоративных клиентов в активах нетто до 45%.

4. Обеспечить максимальную помощь государству в реализации государственных инвестиционных программ и программ поддержки отечественного экспорта.

5. Опираясь на широкую клиентскую базу, обеспечить сбалансированное состояние структуры активов и пассивов, внедрить современные методы управления ими. Диверсифицировать ресурсную базу Банка, в том числе используя внешнее фондирование.

6. Повысить удельный вес непроцентных доходов в структуре общих доходов Банка за счет развития услуг, предоставляемых клиентам. Обеспечить долю комиссионных доходов в чистом операционном доходе не менее 15%.

7. Достигнуть роста капитала, позволяющего расширить инвестиции Банка в экономику России. Обеспечить отношение прибыли к капиталу не менее 20%.

8. Внедрить в Банке полнофункциональную систему управления рисками.

9. Создать гибкую, адекватную быстроменяющейся обстановке систему управления Банком, основанную на экономических рычагах управления и оптимальной системе распределения полномочий. Повысить управляемость Банком путем расширения самостоятельности территориальных банков и совершенствования технологии принятия решений.

10. Оптимизировать филиальную сеть Банка с учетом как экономических, так и социальных факторов.

Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» занимается в основном внешним маркетингом: клиенты, конкуренты и т.д., а функции внутреннего маркетинга практически отсутствуют, хотя они очень важны для банка. В связи с этим в функции маркетологов можно включить:

- изучение потребностей и мотивационной структуры персонала,

- создание такой организационной культуры, такой атмосферы, которая обеспечивала бы идентификацию работников с организацией (личного успеха с успехом банка), способствовала бы интенсификации усилий всего персонала, заставляла бы всех вкладывать все свои силы и знания в успех банка, использовать все личные и групповые возможности для обеспечения развития банка.

Контроль маркетинговой деятельности - это оценка результатов выполнения маркетингового плана и принятие необходимых мер для его корректирования, поскольку, если упустить время, когда уточнения и изменения можно внести в план безболезненно для организации, последствия могут быть непредсказуемыми.

Для контроля за выполнением плана применяют пять видов анализа: сбыта, доли рынка, соотношения затраты/объем продаж, финансовый и маркетинговый оценочный анализ.

Создание и развитие широкого спектра услуг банков, оказываемых клиентам (физическим и юридическим лицам) базируется на ряде основных предпосылок: формирование стратегии банка, определение эффективности, концепция, продажа услуг, исследования рынка, кадровая политика и др.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели, динамика которых за последние 3 года.

Из таблицы следует, что Управление маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» за последние три года увеличила свои основные финансово-экономические показатели, что обусловлено расширением и развитием компании. Так, за данный период произошла интенсификация коммерческой и маркетинговой деятельности.

Таблица 3

Финансово-экономические показатели деятельности Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», тыс. руб.

Показатели	2019	2020	2021
Выручка	85483	95339	133930
Себестоимость продаж	55898	64685	106209
Валовая прибыль	53253	55177	49898
Коммерческие расходы	17856	18745	21123
Управленческие расходы	13392	14059	15842
Прибыль от продаж	29585	30654	27721

Можно сделать вывод, что Управление маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» имеет устойчивую организационную структуру и показывает положительную динамику основных финансово-экономических показателей, что говорит об эффективности ее деятельности.

Таким образом, проведенный выше анализ позволил сделать о достаточно эффективной деятельности ПАО «Сбербанк».

2.2. Анализ инструментов и технологий профильного обучения персонала

Обучение персонала является одним из приоритетных направлений кадровой политики ПАО «Сбербанк».

Администрация ПАО «Сбербанк» осуществляет всевозможные меры для того, чтобы абсолютно все сотрудники данной кредитной организации в той или иной форме проходили обучение ежегодно. В банке стараются сделать непрерывное развитие неотъемлемой частью корпоративной культуры, активно вовлекая персонал в программы развития. При этом потребности каждого отдельного сотрудника в обучении определяются в ходе составления индивидуальных планов развития. На корпоративном Интранет-портале ПАО «Сбербанк» создан специальный раздел «Обучение», в котором каждый сотрудник может получить всю необходимую информацию о тех или иных учебных программах, зарегистрироваться и пройти дистанционное обучение.

Сотрудники могут выбрать программы для профессионального развития, где они проходят тренинги, слушают лекции коллег и приглашенных спикеров, играют в деловые игры. Так сотрудники осваивают продукты банка, учатся лучше взаимодействовать с коллегами и клиентами. Это помогает брать больше личной ответственности, улучшает скорость и качество работы. Обучение в программах корпоративного развития ускоряет карьерный рост в Сбербанке.

В ПАО «Сбербанк» функционирует корпоративный университет. Он расположен в 30 км от Москвы и работает с 2012 года. В университете обучают по программам ведущих мировых бизнес-школ. Среди преподавателей — иностранные эксперты и 260 руководителей банка.

Студенты слушают лекции, участвую в бизнес-играх, разбирают кейсы Сбербанка. Они осваивают корпоративную культуру, получают новые знания в менеджменте, экономике, банковском деле, психологии. В конце обучения

сдают экзамен и получают диплом о повышении квалификации (диплом — лучшее подспорье для карьерного роста).

В кампус Корпоративного университета входят лекционные аудитории, комнаты для групповой работы, медиатеки. Ученики размещаются в комфортных номерах, посещают спортзал и спа-комплекс, питаются в кафе и ресторанах.

Сотрудники пользуются программами дистанционного обучения. Для них в банке разработано более 200 дистанционных курсов. Можно смотреть лекции и выполнять практические задания прямо на рабочем месте или из дома.

Сбербанк помогает сотрудникам изучать иностранные языки. Для этого банк работает с площадкой Cambridge English Language Assessment. Сотрудники получают доступ в онлайн-классы, где тренируют устные и письменные навыки, общаются с носителями языка и студентами из разных стран мира.

Сбербанк издает лучшую деловую литературу русскоязычных и иностранных авторов. С 2009 года издано более 50 книг. Библиотека регулярно пополняется новыми изданиями. Изучение книг из корпоративной библиотеки помогает в профессиональном и карьерном развитии сотрудников.

В настоящий момент в ПАО «Сбербанк» процессы обучения делятся на два больших блока: внешний и внутренний. Внешнее обучение необходимо планировать, внутреннее – можно посещать без предварительного плана (обязательно согласовав своё отсутствие с руководителем). Система профессионального обучения ПАО «Сбербанк» отражена на рисунке 4.

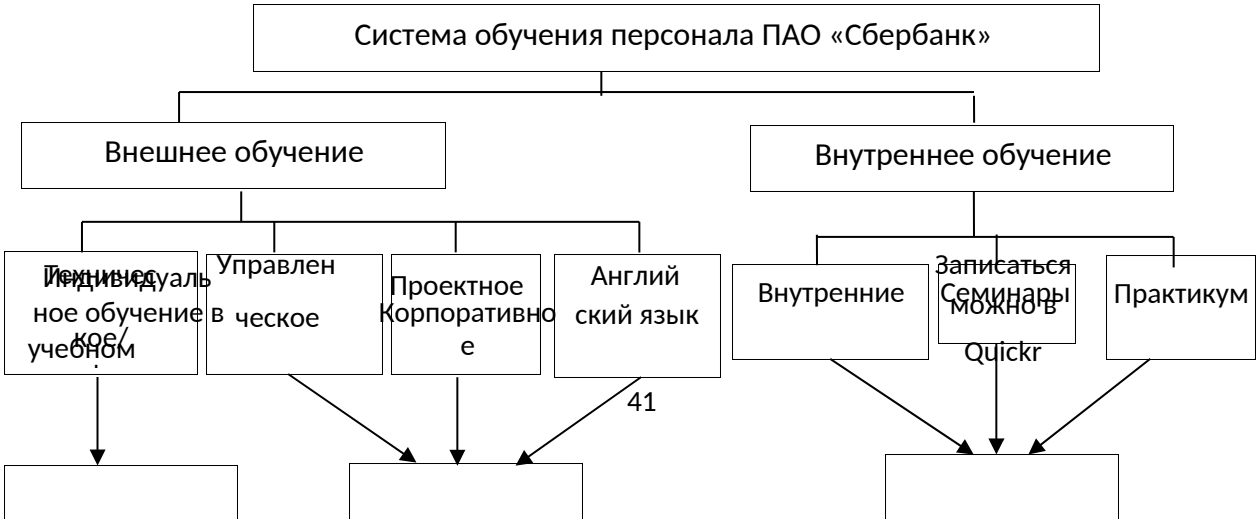


Рисунок 4. Система профессионального обучения Управления маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»

Система профессионального обучения работников ПАО «Сбербанк» включает:

1) внешнее обучение – обучение, которое можно купить в Учебных центрах: технические курсы, управленческие тренинги, проектное обучение. Пройти такое обучение можно в самом учебном центре по расписанию или в корпоративном формате. Корпоративный формат подразумевает обучение, которое проводит внешний тренер для группы сотрудников ПАО «Сбербанк» по программе учебного центра. Внешнее обучение всегда подразумевает оплату;

2) внутреннее обучение – обучение основано на передаче уникальных знаний и опыта, присущих только компании. Обычно такое обучение проходит в формате 2-х или 4-х часовых семинаров, и проводят его специалисты ПАО «Сбербанк».

Внешнее обучение работников ПАО «Сбербанк» включает несколько направлений:

- техническое и профессиональное обучение. В основном это обучение во внешних учебных центрах по вендорским продуктам или методологиям. Такие курсы и конференции принято вносить в личный план обучения, исходя из потребностей профессионального развития и развития бизнес направления;
- управленческое обучение. Это тренинги по коммуникациям, основам управления и личностному развитию. Список стандартных корпоративных тренингов выложен в Quickr. Тренинги проводят профессиональные тренеры для корпоративных групп ПАО «Сбербанк». Раз в полгода составляется расписание тренингов и выкладывается в quickr. За неделю до тренинга все заинтересованные сотрудники получают информацию о том, что тренинг состоится. Сотрудник может принять в нем участие или подождать следующую дату;

- проектное обучение – включает в себя пул курсов по методологии управления проектами на основании концепций PMI и IPMA. Список стандартных корпоративных тренингов выложен в quickr. Тренинги проводят профессиональные тренеры для корпоративных групп ПАО «Сбербанк». Раз в полгода составляется расписание тренингов и выкладывается в quickr. За неделю до тренинга все заинтересованные сотрудники получают информацию о том, что тренинг состоится. Сотрудник может принять в нем участие или подождать следующую дату;

- английский язык подразумевает обучение в корпоративных группах два раза в неделю в нерабочее время – утром или вечером. Цикл обучения рассчитан на 4 месяца и подразумевает освоение одного уровня подготовки. Принять участие может любой сотрудник. Набор в группы происходит по окончанию каждого цикла. 50% стоимости занятий оплачивается сотрудником самостоятельно.

Внутреннее обучение персонала ПАО «Сбербанк» включает:

- внутренние курсы – это курсы технической направленности, которые востребованы большим числом сотрудников. Такие курсы проводятся в корпоративном формате, по возможности в корпоративных классах с привлечением внешнего или внутреннего тренера, по авторизованной или авторской программе;

- семинары по обмену знаниями проходят от 2 до 4 часов, во время которых ведутся обсуждения по основным компетенциям компании, проектным процессам и автоматизированным системам. Семинары проводят эксперты и ведущие специалисты компании. Принять участие в семинаре могу все заинтересованные сотрудники, согласовав время участия со своим руководителем и руководителем текущего проекта;

- практикум. Практическое занятие по внутренним корпоративным инструментам (Ариадна, Doctrix, СЭОДО и др.). Занятия проходят от 2 до 4 часов в компьютерном классе. Список семинаров будет обновляться в Quickr. Расписание занятий формируется по факту набора людей в группы.

Раз в полгода каждый сотрудник, совместно со своим непосредственным руководителем обсуждает план обучения, который может содержать курсы по техническому, управленческому или проектному обучению. Обучение вносится в общий план обучения по департаменту в объеме, достаточном для развития и не противоречащем производственному процессу, утверждается на уровне директора департамента. Чтобы инициировать конкретное обучение сотруднику достаточно скопировать строчку из плана и отправить её менеджеру по обучению не менее чем за три недели до желаемой даты обучения.

Чтобы принять участие во внутренних семинарах, достаточно определиться с желаемой темой, согласовать время своего отсутствия с руководителем и прийти на семинар. Вносить семинары в план – не требуется.

В 2019 году к Международному дню инвалидов Сбербанк запустил проект #ЯЭТОМОГУ и дал людям с инвалидностью возможность самим решать, какие продукты и сервисы должны быть разработаны и адаптированы для них. На сайте банка любой человек мог поделиться идеей о том, как сделать мир доступнее и удобнее для всех. Люди по всей стране принимали участие в дискуссиях в социальных сетях, комментировали публикации лидеров мнений и посмотрели ролик, который стал одним из самым популярных на канале Сбербанка, набрав почти 3,8 млн просмотров. Главным героем и ведущим повествования стал разработчик с ДЦП Иван Бакаидов, создающий программы и приложения, с помощью которых люди с проблемами речи могут свободно общаться.

Герои программы #ЯЭТОМОГУ — люди, которые помогли адаптировать мобильное приложение Сбербанк Онлайн, банкоматы, запустить сурдоперевод и многие другие необходимые сервисы для людей с особенностями развития. Для Сбербанка вопросы, связанные с инклюзией, невероятно важны. Во всех аспектах своей деятельности Сбербанк руководствуется принципами создания доступной среды для всех без исключения, и программа #ЯЭТОМОГУ — прямое тому подтверждение.

По данным Росстата, в России 11,9 млн людей с инвалидностью. Они активно используются финансовые услуги, имеют счета в банке, пользуются дебетовыми и кредитными картами. Одна из важнейших задач Сбербанка — создание инклюзивной среды для таких клиентов.

В Сбербанке постоянно работают над обеспечением полной доступности всех удалённых каналов для взаимодействия с клиентами с инвалидностью. В 2020 году Сбербанк выпустил глобальное обновление веб-версии Сбербанк Онлайн, которая теперь предлагает незрячим и слабовидящим клиентам принципиально новый уровень доступности. Клиенты с нарушениями зрения теперь могут самостоятельно проводить операции, не прибегая к помощи со стороны.

Также Сбербанк поэтапно адаптирует свои отделения для посещения их клиентами с различными категориями инвалидности. Для клиентов, передвигающихся на коляске, в отделениях устанавливаются пандусы или подъёмные платформы и кнопка вызова помощи, уделяется внимание проёмам и ширине дверей. Для клиентов с нарушениями зрения офисы оснащаются тактильной плиткой, а слабослышащие клиенты могут воспользоваться специальными индукционными петлями для усиления звука при общении с сотрудниками.

Сбербанк вошёл в шорт-лист Effie Awards Russia — главной награды за достижения в сфере рекламы и маркетинга в России. Проект #ЯЭТОМОГУ назван одним из лидеров в номинации Positive Change / «Позитивный вклад в общество и устойчивое развитие».

Effie Awards — самая престижная в мире награда в маркетинге. Конкурс проводится с 1968 года в 55 странах на 5 континентах. Effie Russia в 2018 году запустила в России программу Effie Worldwide по продвижению 17 целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs), принятых Организацией Объединенных Наций. В рамках данной программы Effie Russia собирает данные о том, как бренды опираются на цели устойчивого развития в

коммуникации, и отбирает лучшие кейсы с целью вдохновить бизнес-лидеров и представителей индустрии на более активное участие в SDGs.

В 2020 году мобильное приложение Сбербанк Онлайн стало победителем в номинации «Финансы и страхование» конкурса «Рейтинг Рунета».

Ежегодный всероссийский конкурс сайтов и мобильных приложений «Рейтинг Рунета» проводится с 2010 года. Победителей среди приложений выбирают эксперты digital-рынка, профессионалы веб- и мобильной разработки, оценивая удобство использования и дизайн заявленных проектов. В 2020 году за призы «Рейтинга Рунета» в 29 номинациях боролись более 1200 участников.

«Разрабатывая наши цифровые продукты, мы уделяем внимание в первую очередь отзывам клиентов, учитываем их потребности и пожелания. Участие в таком конкурсе, как «Рейтинг Рунета», помогает взглянуть на Сбербанк Онлайн иначе – глазами экспертов индустрии», – считает Святослав Островский, руководитель департамента «Банк XXI» Сбербанка.

За год количество активных пользователей мобильных приложений Сбербанк Онлайн выросло почти в три раза до 15 млн человек. Общая аудитория Сбербанк Онлайн превышает 30 млн пользователей.

СберЛизинг получил специальный приз от оргкомитета конкурса в номинации «Лучший сайт для бизнеса (b2b)» на конкурсе «Золотой сайт». Церемония награждения состоялась 12 февраля 2021 года в Москве.

СберЛизинг представил на конкурс корпоративный сайт, обновленный после ребрендинга осенью 2020 года.

Помимо связанных с ребрендингом визуальных изменений, на сайте был существенно доработан раздел АвтоМолл, который аккумулирует данные от поставщиков и дилеров по наличию всех автомобилей. В АвтоМолле представлен легковой, коммерческий, грузовой транспорт, а также спецтехника. В результате обновления к нему было подключено более 100 поставщиков автотранспорта, что позволило значительно увеличить количество предложений. На сегодняшний день в Автомолле размещено более 60 000 авто в наличии, доступных для приобретения в лизинг. По любой модели вне зависимости от

числа введенных параметров запрос выполняется менее чем за минуту. Также был расширен фильтр поиска дилеров и автомобилей с возможностью их поиска на карте.

Кроме того, на новой версии сайта был переработан блок спецпредложений – он стал более структурированным и удобным в использовании за счет новой системы навигации.

По словам директора управления маркетинга АО «Сбербанк Лизинг» Ольги Смирновой, для клиента очень важно, чтобы сайт был понятным и функциональным. Он должен быть удобным и хорошо структурированным для оперативного поиска информации о компании, а путь до совершения целевого действия – максимально простым и коротким.

«Золотой сайт» — старейший конкурс интернет-проектов в Рунете, который проводится с 1997 года. Шесть лет назад появился конкурс «Золотое приложение», а с 2017 года они оба проходят одновременно. Организатором объединённого конкурса выступает Ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК). В 2021 году на конкурс в общей сложности было подано более 900 заявок. По итогам голосования жюри премия «Золотой сайт» была вручена в 12 «золотых» и 31 тематической номинациях, «Золотое приложение» — в 5 «золотых» и 22 тематических номинациях. Также были вручены спецпризы — лучшим региональным проектам, лидеру народного голосования, приз за самое неожиданное решение и главный приз — «Гран-При».

2.3. Проблемы организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала

Управление маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» даёт сотрудникам большой набор возможностей для саморазвития и обучения.

Образовательные программы

Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам как на базе Корпоративного университета, так и через Виртуальную школу.

Smart-сервисы

Помогают сотрудникам развиваться и управлять своей карьерой: Smart-профиль (информация о навыках и предпочтениях сотрудника), Smart-карьера (карьерные рекомендации от AI на основе профессиональных компетенций и опыта сотрудника), Smart-развитие (персонализированный инструмент, который предлагает обучающие материалы) и HR-сервис «Моя команда».

Программа «Перезапуск»

Помогает сотрудникам при желании освоить новую профессию или поменять квалификацию в соответствии с их интересами и перейти в компании экосистемы или структуры партнеров.

В ПАО «Сбербанке» уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп специалистов в том числе и специалистов Управления маркетинга и коммуникаций. С этой целью менеджмент ПАО «Сбербанк» проводит корпоративное комплексные обучающие программы в различных современных форматах, которые разрабатываются на основе трендов и требований бизнеса и учитывают корпоративные компетенции Управления, а также обеспечивает условия для самостоятельного развития в процессе работы.

В 2016 году разработана новая модель компетенций, которая основана на навыках XXI века и считывает стратегические направления развития Управления. Модель позволит сообщить новые ожидания от сотрудников, определить направления развития сотрудников для соответствия новым вызовам.

Модель содержит шесть компетенций персонала Управления в направлении которых и происходит обучение.

- Клиентоцентричность – глубокое понимание потребностей клиентов; проективное формирование рыночных трендов и потребностей клиентов.

- Решение проблем и системность мышления – способность решать проблемы, мыслить системно и критически, иметь когнитивную гибкость.

- Управление результатом и ответственность – способность достигать результата, основываясь на дизайн-мышлении; создавать прототип и совершенствовать его до конкурентоспособного продукта или услуги.

- Инновационность и digital skills – умение идти на обдуманные риски, участвовать в развитии трендов и технологий, быть любознательным, поощрять разнообразные модели мышления, стремиться к постоянным улучшениям.

- Развитие командного духа и сотрудничество – умение взаимодействовать с коллегами и строить команды, вести открытый диалог, поддерживать наставничество и кросс-командное взаимодействие, быть приверженным принципам Agile и «бирюзовых» организаций.

- Управление собой – способность к рефлексии, эмпатия, навыки коммуникации, управления энергией, умение разрешать конфликты.

Обучение и развитие специалистов, руководителей Управления синхронизировано.

Для руководителей Управления маркетинга и коммуникаций действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. Специалисты Управления имеют возможность проходить обучение и развиваться как в учебных центрах, так и дистанционно в автоматизированной системе Сбербанка и на рабочих местах.

Среди ключевых программ для руководителей Управления, которые проводятся в Корпоративном университете Сбербанка, можно выделить:

- развитие руководителей высшего звена (реализуется совместно с LBS);

- Сбербанк 500 (реализуется совместно с INSEAD);

- Сбербанк Мини-MBA.

В Сбербанке продвигается культура наставничества и мониторинга. Руководители Управления проходят обучение инструментам развития сотрудников, продолжается системное внедрение наставничества.

С целью оценки эффективности существующей системы обучения работников ПАО «Сбербанк» в декабре 2021 года проведен социологический опрос сотрудников Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка

ПАО «Сбербанк». Всего участвовало в опросе 95 человек. Форма анкеты представлена в приложении 1.

Ниже представлены результаты проведенного анкетирования.

Согласно данным, полученным в ходе опроса работников банка, 100% респондентов видят необходимость обучения. Это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед банком. Естественно, что это ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации (таблица 4).

Таблица 4

Необходимость обучения сотрудников

Показатели	Количество, человек	Удельный вес, %
Обучение необходимо	95	100
Не видят необходимости	0	0
Всего	95	100

Большинство опрошенных (72%) утверждают, что есть необходимость постоянного повышения квалификации, так как в противном случае станут хуже выполнять свои должностные обязанности.

Однако, 23% не видят смысла обучаться постоянно. Организация тратит много средств на обучение персонала в надежде, что любой тренинг повысит эффективность работы.

К сожалению, эти надежды зачастую не оправдываются: сотрудники идут на тренинг без энтузиазма, не видят смысла в обучении и, соответственно, результаты этого обучения не оправдывают ожиданий руководства.

Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с установленными в организации стандартами. Поэтому 70% сотрудников ПАО

«Сбербанк» считают необходимым развитие и профессиональных и личностных качеств (рисунок 5).

Таких пробелов в тексте быть не должно

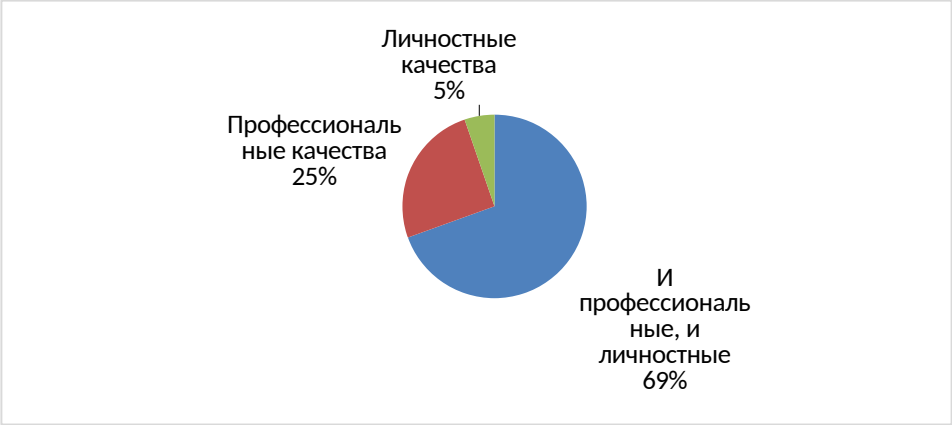


Рисунок 5. Структура ответов респондентов о первоочередности развития компетенций сотрудников, %

Оценка эффективности обучения важна для того, чтобы определить, достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения. Оценка должна ответить на вопрос о том, имело ли обучение смысл и что нужно для того, чтобы сделать обучение более эффективным.

Анкетирование показало, что оценка полученных знаний сотрудников является необходимым элементом,так как она позволяет контролировать усвоение программы обучения, с этим согласились 95% опрошенных и лишь 5% считают иначе (рисунок 6).

Убрать пробелы

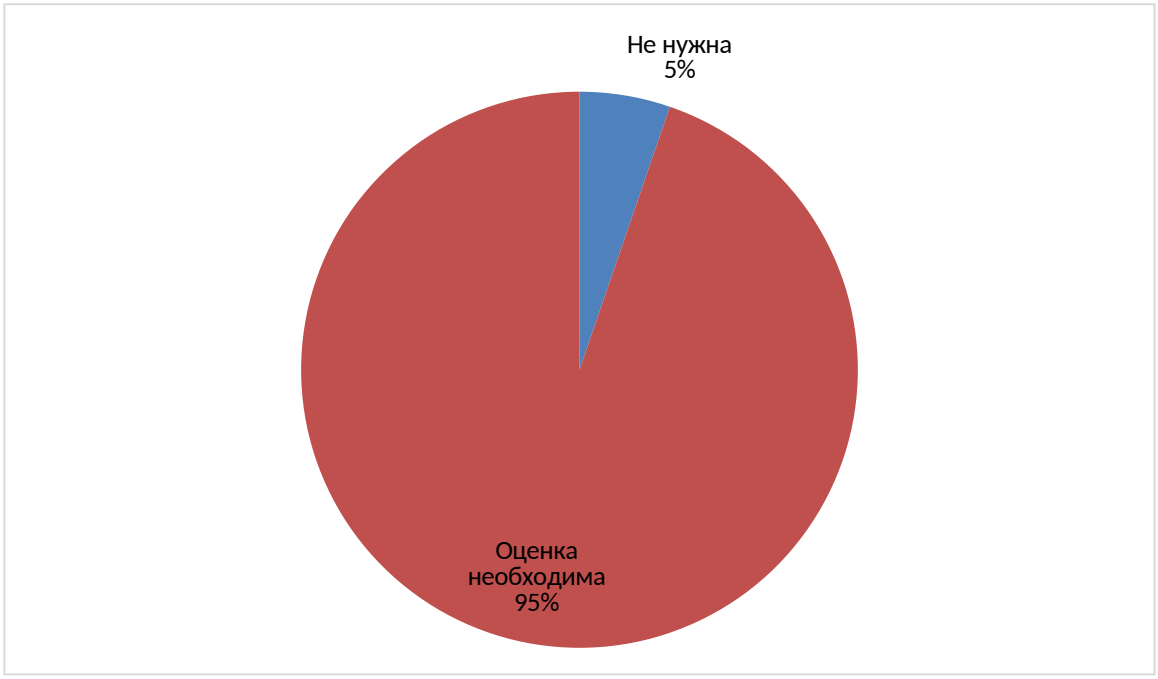


Рисунок 6. Структура ответов респондентов о необходимости оценки полученных знаний сотрудников, %

Предпочтения по периодичности обучения у сотрудников распределилось следующим образом: 30% опрошенных, считают необходимым проходить обучение 1 раз в квартал, 62% - 1 раз в год, 5% -1 раз в 3 года и 3% - 1 раз в 5 лет (рисунок 7).

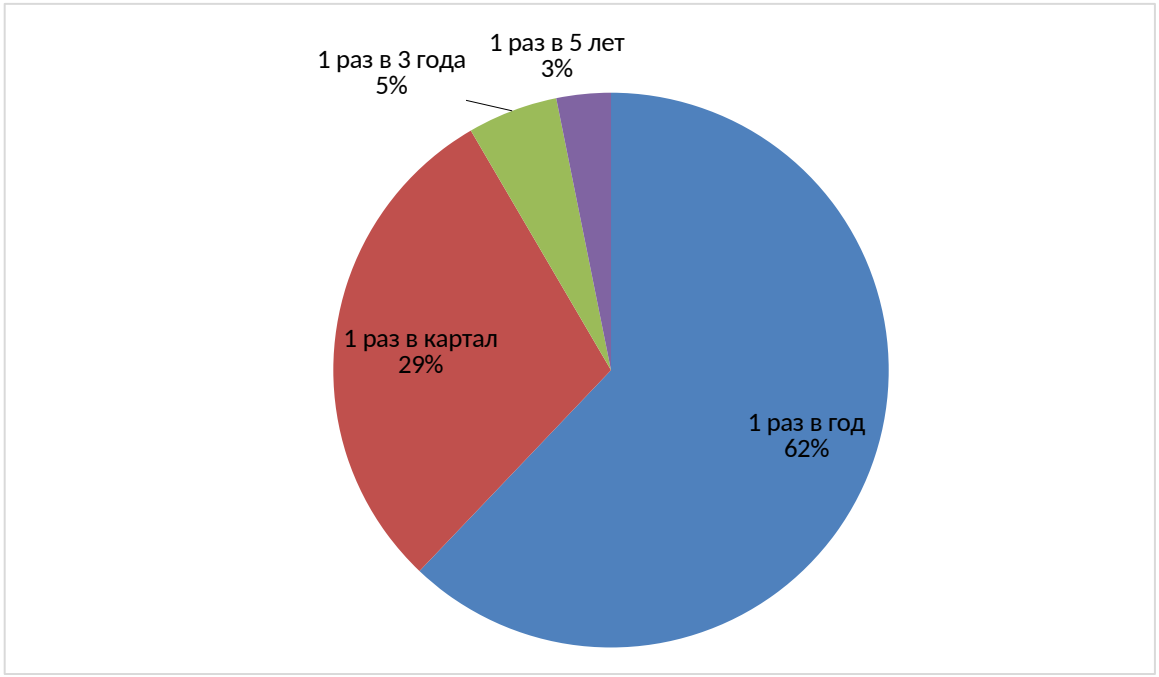


Рисунок 7. Структура ответов респондентов о периодичности обучения сотрудников, %

Большинство респондентов (60%) применяют полученные во время обучения знания в своей работе, 25% - скорее применяют и 15% - не применяют вовсе. Данная статистика еще раз подтверждает необходимость обучения персонала (рисунок 8).

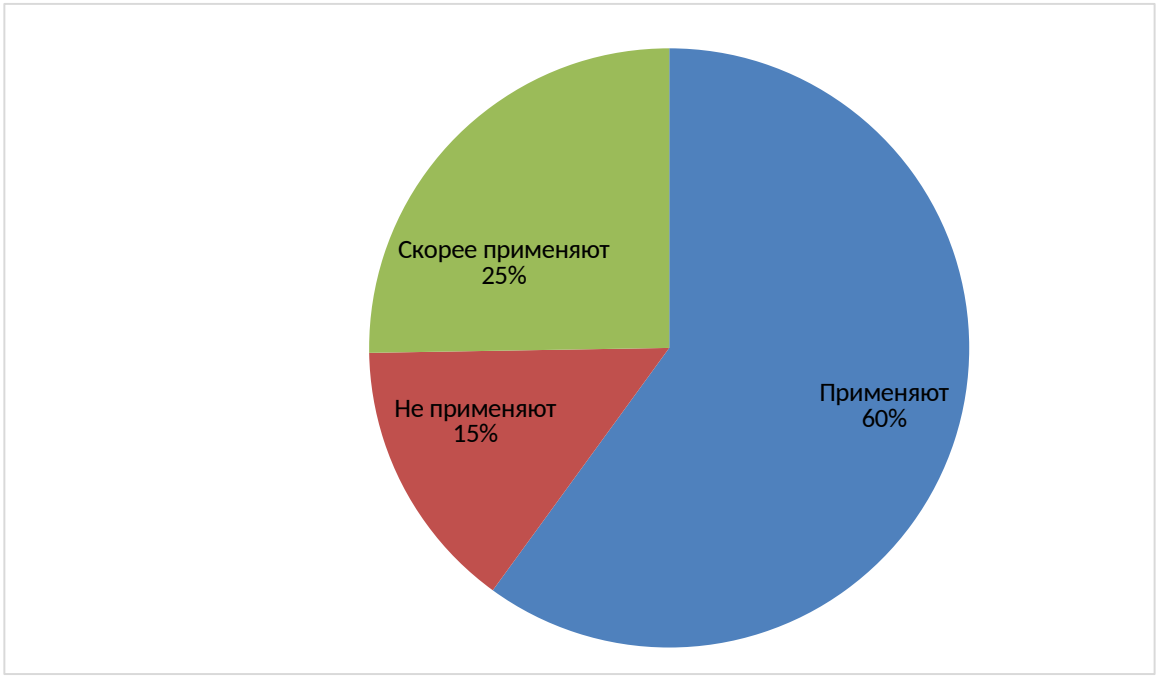


Рисунок 8. Применение полученных во время обучения знаний в своей работе, %

80% сотрудников воспринимают обучение как средство достижения успеха в своей работе, 5% не считают обучение средством достижения успеха и 15% сомневаются, что обучение способствует успешной работе (рисунок 9).

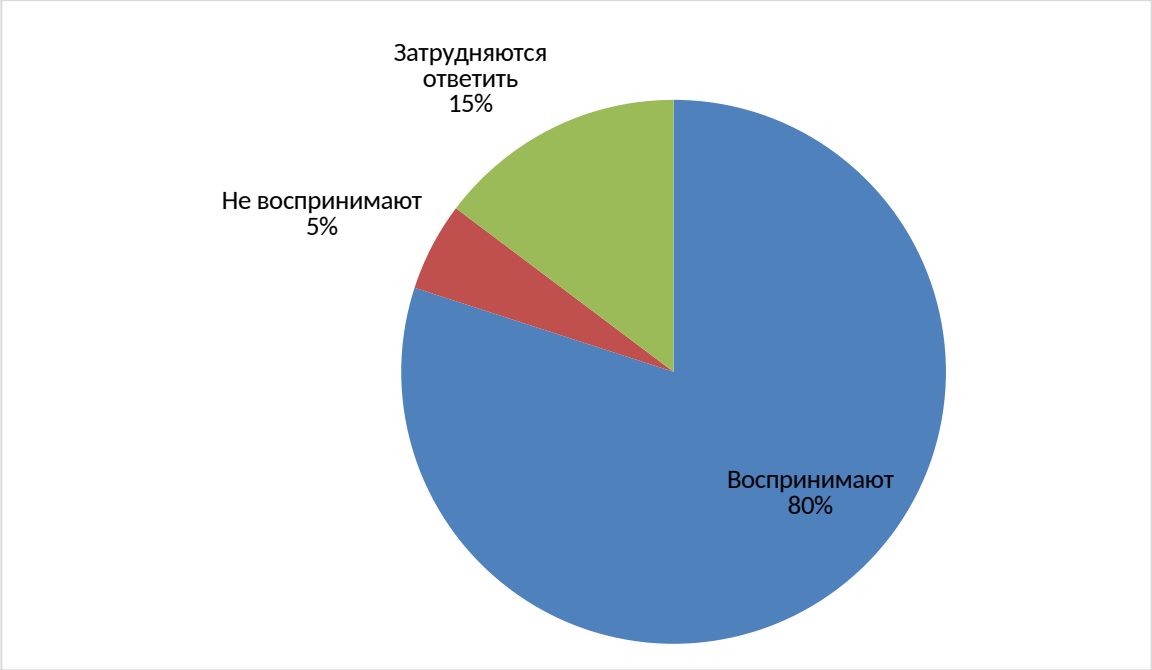


Рисунок 9. Восприятие обучения как средства достижения успеха в работе, %

Ответы сотрудников на вопрос: «Знают ли они, в каких документах/программах отражаются вопросы по подготовке кадров?», распределились в следующем порядке:

– 13% считают, что данные вопросы отражаются в системе менеджмента качества;

– 12% - в перспективных планах;

– 42% - в системе управления качеством;

– 33% - в плане отдела по работе с персоналом.

Таким образом, по результатам анализа процесса планирования обучения в ПАО «Сбербанк» можно сделать следующие выводы:

– основными предпосылками к обучению являются: потребность в повышении профессиональной компетентности, приоритетность задач организации, потребности рынка, развитие профессионально важных качеств;

– большинство (75%) опрашиваемых утверждают, что хорошо информированы о целях и задачах банка;

– 100% респондентов видят необходимость обучения, это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед банком;

– 72% респондентов утверждают, что есть необходимость постоянного повышения квалификации;

– 70% сотрудников банка считают необходимым развитие их профессиональных и личностных качеств;

– оценка полученных знаний сотрудников является необходимым элементом, так как она позволяет контролировать усваиваемость программы обучения, с этим согласились 95% опрошенных;

– 62% работников предпочли бы обучаться 1 раз в год;

– большинство респондентов (60%) применяют полученные во время обучения знания в своей работе;

– 80% сотрудников воспринимают обучение как средство достижения успеха в своей работе.

Следовательно, правильное планирование обучения является залогом эффективной подготовки кадров и, как следствие, роста производительности труда.

Также в анкете были вопросы, которые касаются методов развития персонала в коммерческом банке. Результаты анкетирования отражены в таблице 5.

Таблица 5

Структура ответов респондентов Управления маркетинга и коммуникаций о наиболее эффективных формах обучения

Наименование формы	Количество, человек	Удельный вес, %
Тренинги	10	10,5
Деловые игры	7	7,4
Лекции	5	5,3
Английский язык	11	11,6
Внутренние курсы	33	34,7

Семинары	14	14,7
Практикум	15	15,8
Всего	95	100

Наиболее эффективными методами обучения являются внутренние курсы и практикум, так считают большинство сотрудников (34,7% и 15,8%). Данные методы эффективно включают в работу участников занятий, дают возможность развить умения, отработать практические навыки, позволяют «побыть в ситуации», что способствует пониманию проблемы, развивают навыки коллективной работы.

Мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между деловыми играми и лекциями (5,3% и 7,4%). Сотрудники считают, что лекции трудно воспринимаются, так как слабая активность слушателя, нет обратной связи, слишком долгая лекция может привести к деконцентрации внимания, могут появиться трудности с запоминанием информации. Наставничество предусматривает решение узкого сугубо профессионального круга задач, основным минусом является то, что занимаясь с новичком, наставник отвлекается от своей основной работы, когда он отсутствует на рабочем месте, нагрузка ложится на его коллег.

Эффективность методов повышения профессионализма сотрудники оценили следующим образом (таблица 6).

Таблица 6

Оценка эффективности сотрудниками компании методов повышения профессионализма

Наименование метода	Количество, человек	Удельный вес, %
Кураторство инструктирование наставничество	8	8
Повышение квалификации	26	27
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	5	6
Краткосрочные тренинги, семинары	40	42
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	16	17

Всего	95	100

Из данной таблицы видно, что «краткосрочные тренинги» считаются сотрудниками наиболее эффективными, так как в течение короткого срока сотрудники отрабатывают практические ситуации, «оттачивают» свою работу «в команде» - 42%. В данном рейтинге эффективности методов обучения вторым по популярности является «повышение квалификации» - 27%. Так же достаточно эффективными респонденты считают «специализированные курсы» - 17%. На остальные методы обучения в общей сложности приходятся оставшиеся 14%.

Эффективным местом проведения, по мнению опрошенных, является обучение за пределами организации, так ответили 45%; 35% - на территории организации с привлечением сторонних специалистов; 15% - обучение на территории организации с привлечением собственных специалистов; 5% - предпочитают дистанционное обучение (рисунок 9).

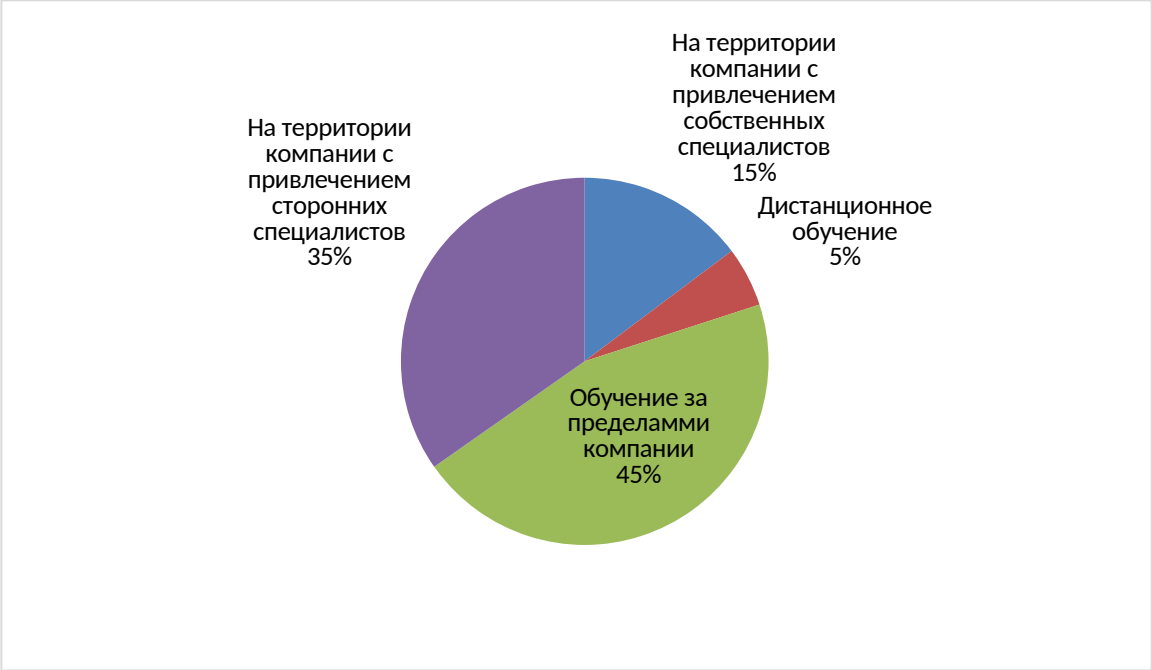


Рисунок 10. Наиболее эффективное место проведение обучения

Обучение с привлечением собственных специалистов имеет ряд преимуществ - простота корректировки и обеспечение соответствия программы с поставленными задачами и потребностями организации, отсутствие жестких временных рамок, то есть можно составить более удобное для банка расписание, составить гибкий график учебного процесса. Существенный недостаток заключается в том, что существует прямая зависимость внутрифирменного

тренера от руководства, то есть, ограничена возможность внесения в организацию новых точек зрения, нового отношения к делу, выявления каких-то недостатков, изменения установившихся привычек и традиций, которые мешают дальнейшему развитию.

Преимуществами обучения персонала с помощью приглашенных специалистов является возможность выбора из большего количества специалистов, обеспечить наличие у приглашенного тренера необходимого опыта преподавания. Кроме того, у тренеров уже имеются готовые программы, которые многократно апробированы, постоянно совершенствуются в соответствии с требованиями рынка. Очень важное преимущество — независимость. Приглашенный со стороны тренер может прийти и сказать то, что есть на самом деле, выявить проблемы, которых никто не замечает или не рискует обсудить с руководством.

Недостатки: трудно выбрать профессионалов, существует серьезная проблема с обратной связью после обучения, то есть тренер обучение провел и ушел. Что происходит дальше - обычно его уже не интересует.

70% сотрудников на вопрос «Как Вы оцениваете систему развития персонала?» ответили, что обучение легко доступно, 30% - существуют все условия для профессионального развития и учебы (таблица 7).

Таблица 7

Оценка системы развития персонала

Вид оценки	Количество, человек	Удельный вес, %
Обучение легкодоступно	67	70
Существование всех условий для профессионального развития и учебы	28	30
Акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения	0	0
Всего	95	100

Таким образом, по данному разделу можно сделать следующие выводы:

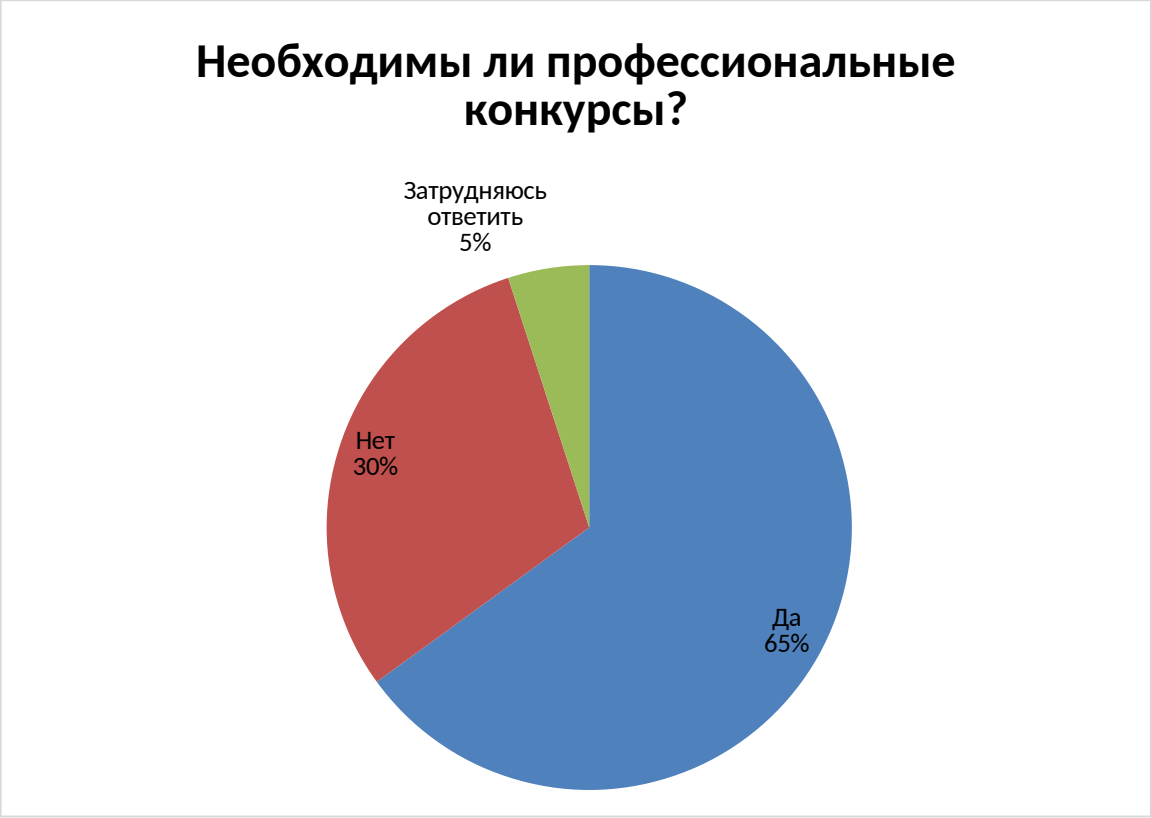
– наиболее эффективными методами обучения сотрудники считают внутренние курсы и практикум;

– мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между лекциями и деловыми играми;

– краткосрочные тренинги считаются сотрудниками наиболее эффективными, так как в течение короткого срока сотрудники отрабатывают практические ситуации, «оттачивают» свою работу «в команде» - 42%;

– эффективным местом проведения, по мнению опрошенных (45%), является обучение за пределами организации;

– большинство сотрудников считают, что система развития персонала в банке хорошо организована и легко доступна всем желающим.



У рисунка должно быть название

Большинство опрошенных – 65% - считают, что профессиональные конкурсы необходимы, т.к. они помогают для развития личности, участие в конкурсах помогает держать себя постоянно в тонусе, по праву занимать первые позиции на рынке и, конечно, дает отличный аргумент при общении с заказчиком или участии в тендере. Однако 30% резидентов не видят смысл в конкурсах, не понимают, зачем принимать в них участие и какую реальную пользу это может принести.

По результатам исследования системы обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций были выявлены положительные и отрицательные тенденции. В настоящее время - время стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Компании, проводящие обучение персонала закладывают фундамент более эффективного, оперативного решения сложных задач своими сотрудниками.

По результатам анализа процесса планирования обучения в Управлении было выявлено, что основными предпосылками к обучению являются: потребности в повышении профессиональной компетентности, приоритетность задач компании, потребности рынка. Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Естественно, что это ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов компании. Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с установленными в организации стандартами.

Наиболее эффективными методами обучения являются внутренние курсы и практикум.

В рассматриваемом нами подразделении ПАО «Сбербанк» обучение персонала происходит в формате 10-20-70. То есть:

- 10% обучения составляет теоретическое обучение, получение новых знаний,
- 20% обучения проходит во взаимодействии с трудовым коллективом компании, это всевозможные стажировки, ротации.
- 70% — это обучение сотрудника непосредственно на рабочем месте, то есть выработка конкретных навыков, которые работник будет применять в своей основной деятельности.

Современное обучение не полностью учитывает особенности исследуемого подразделения ПАО «Сбербанк» и нуждается в совершенствовании.

Таким образом, были выявлены следующие проблемы профессионального обучения и конкурсов:

некоторые сотрудники:

- не видят смысла в обучении и, соответственно, результаты этого обучения не оправдывают ожиданий руководства;

- не применяют полученные во время обучения знания в своей работе;

- сомневаются, что обучение способствует успешной работе;

- не видят смысл в конкурсах, не понимают, зачем принимать в них участие и какую реальную пользу это может принести.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»

3.1. Разработка предложений, направленных на совершенствование профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала

Анализ реализации преобразований обучения в ПАО «Сбербанк» свидетельствует о том, что система обучения персонала не совершенна, существуют недостатки: некоторые сотрудники не видят смысла в профессиональном обучении и профессиональных конкурсах. В системе обучения банка существует большой потенциал, как показал анализ, для создания системы эффективного управления обучением персонала.

Для повышения эффективности системы обучения специалиста Управления маркетинга и коммуникаций ПАО «Сбербанк» предлагается активно использовать современные методы профессионального обучения специалиста Управления. В этих целых необходимо реализовать следующие мероприятия.

На этапе определения потребности, цели для каждого работника выстраиваются индивидуально, но у руководителя и подчиненного нет возможности обсудить предстоящее обучение. Данная проблема мешает получению тех знаний, умений и навыков, которые требует организация. Для того, что бы начальник смог ответить на все интересующие вопросы своего сотрудника следует на стадии постановки целей и потребностей в обучении определить время для беседы. В этом случае диалог мотивирует работника быть более ответственным и внимательным к поставленным целям и задачам организации. Организацией беседы должен заняться руководитель сотрудника, проходящего обучение. Во время общения начальнику стоит четко сформулировать цели и задачи индивидуально, для каждого подчиненного, направляемого на обучение. Владеть всей информацией, по поводу предстоящего учебного процесса. При наличии уточняющих вопросов у

сотрудника, ответить на них. Эти этапы обязательны для более эффективного и качественного процесса обучения персонала.

Управлении маркетинга и коммуникаций Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» использует различные формы и методы обучения персонала. Однако, следует пересмотреть систему обучения вне рабочего места и по возможности сменить их на обучение без отрыва от производства. Таким образом, учебный процесс будет более практическим, что является эффективнее для получения знаний. Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты и оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник, что говорит о минимальных потерях по выработке. Это поможет сотрудникам понять смысл обучения и они смогут применить полученные во время обучения знания в своей работе.

Так же следует ввести новые методы обучения персонала на рабочем месте. Один из них это ротация, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых умений и навыков.

Ротация должна действовать на основе двух документов: программы ротации персонала и её положения. Внедрение программы о системе ротации состоит из следующих этапов.

1. Подготовка документального оснащения процесса ротации: разработка и внедрение локальных нормативных актов по регулированию порядка проведения ротации.

2. Составление плана по внедрению ротации: выбор периодичности и вида ротации.

3. Построение процедур информирования сотрудников по вопросам ротации.

4. Документационная и административная подготовка наставников.

5 .Построение коммуникаций в процессе ротации.

6. Анализ результата системы ротации, подведение итогов.

Разработкой и внедрением системы ротации должны заниматься специалист по обучению персонала и руководитель подразделения.

Уровни реакция, обучение и поведение, можно оценить при помощи анкетирования. Анкета должна состоять из нескольких блоков вопросов.

1 блок: цели обучения. Эти вопросы нужны для того, что бы узнать для чего работник шел на учебный процесс, и смог ли удовлетворить свою потребность. В результате по данному блоку можно посмотреть причину прохождения обучения и как в следствии уровень значимости данного процесса для работника

2 блок: методы организации процесса обучения. Показывает на сколько разнообразное и полезное было обучение. Это поможет узнать какими методами лучше всего будет пользоваться при организации дальнейших учебных процессов.

3 блок: удовлетворенность качеством обучения. Данный блок вопросов нужен для понимания общей картины качественности учебного процесса. Результатом ответов на данные вопросы должно быть уровень полезности всего обучения.

4 блок: обратная связь преподавателю поможет узнать уровень компетентности состава учителей, а как в результат качество основной предоставляемой информации.

Далее рассмотрим мероприятия, позволяющие сотрудникам понять пользу профессиональных конкурсов.

Принимать участие в профессиональных конкурсах нужно, в первую очередь, для понимания, насколько проекты и кампании успешны в оценке рынка по сравнению с лучшими практиками рынка. Всегда есть к чему стремиться. Профессиональные конкурсы дают возможность получить информацию, новые знания, технологии в концентрированном виде, «одномоментно» из разных бизнес-отраслей. Остается грамотно адаптировать хорошую идею под свои нужды и цели.

Поэтому данным сотрудникам рекомендовано участие в следующих конкурсах (табл. 8)

Таблица 8

Программы участия в профессиональных конкурсных мероприятиях в области маркетинговых коммуникаций

Название конкурса	**Основной период проведения**	**Город проведения**	**Требование к предварительной реализации работ (да, нет)**	**Стоимость (подача работ / посещение)**
Пора. Фестиваль социальной рекламы	Октябрь	Омск	Нет	Бесплатно
Lime. Международный фестиваль социальной рекламы	Декабрь	Москва	Нет	Бесплатно
Зеленое яблоко. Фестиваль рекламы и PR	Апрель	Челябинск	Нет	Бесплатно
Стрелка. Международный фестиваль дизайна	Май	Нижний Новгород	Нет	Бесплатно
PROBA-IPRA Golden World Awards. Конкурс на получение премии в области PR	Июль	Санкт-Петербург	Нет	Бесплатно

Участие в данных профессиональных конкурсах даст перспективу дороже продавать свои типовые услуги.

Победа в конкурсах дает возможность «заряжать» ценники, получать большую маржу и выходить на заказчиков другого уровня. Кроме того, участие в конкурсах позволяет молодым специалистам заявить о себе.

3.2. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию имиджа предприятия

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации. В общем смысле перемены в системе

профессионального обучения и конкурсов приведут к положительным эффектам. Таким как:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- овладение социокультурными нормами организации.

Каждое предложенное мероприятие так же несет за собой положительный социально-экономический эффект. Первое мероприятие по совершенствованию системы обучения персонала это проведение беседы между непосредственным начальником и сотрудником перед проведением учебного процесса. Оно имеет такие социальные эффекты как:

- информирование сотрудника о целях и задачах предстоящего обучения, что повышает мотивацию работника, за счет увеличения значимости для организации;
- устранение барьеров в обучении у работника, так как все интересующие вопросы сотрудника будут раскрыты;
- улучшение взаимоотношений между работником и руководителем, за счет авторитетности начальника.

Проведение деловой, индивидуальной беседы не будет иметь затрат. Это связано с тем, что местом проведения данного мероприятия будет кабинет или конференц-зал находящийся в организации и дополнительных инструментов при общении не будут использоваться.

При изменении форм обучения персонала на обучение без отрыва от производства социальная эффективность улучшится за счет того, что:

- организация уменьшит потерю по выработке, так как обучающийся не уходит со своего рабочего места.

- затрат будет меньше, в связи с тем, что денежные затраты будут только на одного преподавателя, а не на сотрудников, проходящих обучение.

- учебный процесс будет состоять из практической деятельности, что является более эффективным для данной организации.

Экономическая эффективность можно рассчитать по следующим показателям. Затраты на обучение одного сотрудника в другом городе равны 46500 руб.

В данные затраты входят плата за проживание (15 500руб), суточные (700руб), проезд (7 800руб) и сам процесс обучения(22 500). Если на обучение поедет пять сотрудников, то весь данный процесс будет равен 232 500руб. А если пригласить преподавателя для обучения без отрыва от производства, то затраты будут иные: при условии, что учебный процесс займет, три дня, а 1 час работы преподавателя равен 600 рублей, то за три дня обучения, при пяти часовом рабочем дне выйдет 9 000руб., так же проживание 15 500руб и проезд 8 000руб. В итоге затраты на вызов преподавателя будут равны 32 500руб. Для организации это будет намного эффективнее и удобнее.

Следующее предлагаемое мероприятие это внедрение новых методов обучения персонала – ротация и наставничество.

Социальный эффект наставничества будет заключаться в следующем:

- повысится эффективность и сократятся сроки адаптации новых сотрудников;

- снизятся затраты на обучение персонала, за счет прикрепления наставника за стажером из своих сотрудников;

- снизятся вероятности ошибок нового сотрудника;

- снижение текучести;

-создание дополнительной возможности карьерного роста для сотрудников;

- повышение мотивации персонала.

Экономическая эффективность наставничества будет заключаться в том, что наставнику прилагается надбавка в виде 15% от его заработной платы. За

закрепление более одного стажера, за одним наставником, дополнительные выплаты будут равны 25% за каждого обучающегося сотрудника.

Социальная эффективность ротации заключается в:

1. Оказывается положительное воздействие на мотивацию, за счет смены поля деятельности;

2. Помогает сотруднику найти свое место в организации;

3.Помощь в преодолении стресса, вызываемый постоянной однообразной рабочей деятельностью;

4.Ускорение в продвижение высококвалифицированных специалистов;

5.Расширение кругозора и социальных контактов на рабочем месте;

6.Возникновение новых идей и подходов к решениям различных проблем;

7.Оптимизация кадровой расстановки.

При ротации, как и при наставничестве следуют затраты на дополнительные надбавки наставникам, так как при смене вида трудовой деятельности сотруднику прикрепляют опытного работника.

Оценка эффективности обучения персонала в основном состоит из анкетных данных. Поэтому для совершенствования оценки результатов учебного процесса была введена новая форма анкеты. Таким образом, усовершенствованный процесс анкетирования даст возможность более эффективно оценивать качество обучения персонала. Она даст подробную информацию:

- о целях, ставящих перед собой персонал перед тем, как пойти на обучение и так же степень удовлетворенности этой потребности;

- о практической ориентированности полученных знаний, для применимости в трудовой деятельности и качестве предлагаемой информации;

- о методах предоставления знаний и их полезности в применении на рабочем месте;

- о компетентности преподавателей, что является самым главным, так как полученные знания зависят от профессионализма людей, обучающих персонал;

5. Об удовлетворенности учебным процессом, что тоже является неотъемлемой частью в эффективном обучении.

Единственные затраты, которые будет иметь организация это временные. Так как специалисту по обучению персонала следует проводить дополнительные расчеты по показателям, обрабатывать анкетные данных сотрудников и их руководителей, написание отчета о результатах образовательной деятельности.

Социальный эффект от мероприятий по конкурсам будет следующий. Сотрудник осознает, что конкурсы нужны. Нужны и клиентам – ведь они хотят работать с лучшими и именно конкурсы и фестивали помогают их выделить. Нужны и сотрудникам – чтобы показать свой творческий потенциал и увидеть свое место на рынке. Кроме того, на конкурсах создаются тренды и презентуются инновационные технологии, а получение этой информации бесценно в век, когда маркетинговые инструменты модернизируются и видоизменяются крайне быстро, вслед за стремительным техническим прогрессом и повальной интернетизацией. Участие в конкурсе — отличная инвестиция в будущее компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе проведено исследование актуальных проблем организации профессиональных конкурсов и профильного обучения персонала в Управлении маркетинга и коммуникаций ПАО «Сбербанк».

В первой главе отражены теоретические основы изучения проблемы системы управления обучением персонала в организации, по результатам данного исследования можно сделать следующие выводы:

1) под обучением персонала понимают обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления;

2) обучение персонала является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность;

3) профессиональное обучение сотрудников предприятия напрямую влияет на ее экономический рост и конкурентоспособность на рынке;

4) совершенствование системы обучения персонала характеризуется наличием различных проблем, основной из которых является проблема удержания квалифицированных кадров.

Далее проведен анализ эффективности организации системы управления обучением персонала в ПАО «Сбербанк» и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

Проведенный анализ позволил сделать о достаточно эффективной деятельности ПАО «Сбербанк» в сфере управления персоналом.

Анализируя систему управления обучения персонала можно сделать выводы:

– наиболее эффективными методами обучения сотрудники считают внутренние курсы и практикум;

– мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между лекциями и деловыми играми;

– краткосрочные тренинги считаются сотрудниками наиболее эффективными, так как в течение короткого срока сотрудники отрабатывают практические ситуации, «оттачивают» свою работу «в команде» - 42%;

– эффективным местом проведения, по мнению опрошенных (45%), является обучение за пределами организации;

– большинство сотрудников считают, что система развития персонала в банке хорошо организована и легко доступна всем желающим.

По результатам исследования системы обучения персонала в ПАО «Сбербанк» были выявлены положительные и отрицательные тенденции. В настоящее время - время стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Компании, проводящие обучение персонала закладывают фундамент более эффективного, оперативного решения сложных задач своими сотрудниками.

По результатам анализа процесса планирования обучения в ПАО «Сбербанк» было выявлено, что основными предпосылками к обучению являются: потребности в повышении профессиональной компетентности, приоритетность задач компании, потребности рынка. Все опрошенные (100%) видят необходимость обучения. Это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Естественно, что это ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов компании. Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с установленными в организации стандартами. Поэтому 70% сотрудников банка считают необходимым развитие как профессиональных, так и личностных качеств.

Оценка экономической эффективности обучения персонала коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

Управлению маркетинга и коммуникации ПАО «Сбербанк» предложены методы проведения программ переподготовки и повышения квалификации, а также инновационных конкурсов, которые позволят сделать процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным, что позволит увеличить продажи банковских услуг. Это положительным образом отразится на финансовом результате организации.

Таким образом, предложенные рекомендации по внедрению внешнего обучения персонала позволят сотрудникам познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

При написании выпускной квалификационной работы поставленная цель была достигнута, а задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 13.03.2006 n 38-фз (ред. От 14.07.2022) «О рекламе» (с изм. И доп., вступ. В силу с 01.09.2022) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.zakonrf.info/zoreklame/

2. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. 2021. №12. С.6-16.

3. Азарова Л.В., Почекаев Р.Ю. Проблемы PR образования: вузовская подготовка и требования работодателей // Петербургская школа PR: от теории к практике. Вып. 2: Сб. статей. – СПб., 2004. – С. 8–21

4. Артемьев А.В. Управление обучением персонала коммерческого банка: эффекты // Синегия, Статистика и Экономика. – 2018. – № 3. – С.11-15.

5. Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу // Инновационные технологии управления персоналом. Сборник статей участников Всероссийской научно- практической конференции. 2019. С.94-100.

6. Белых С.Ю. Обучение персонала как элемент мотивационного механизма на предприятии // С.Ю. Белых, Е.В. Нефедьева // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 16. (195). С.61-68.

7. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. 3-е изд. // А.С. Большаков; Высший менеджмент СПБ. – СПБ.: Изд. Высший менеджмент, 2019. –411 с.

8. Васильев Д.И. Соотношение понятий развития персонала и стратегии управления персоналом в банке // Д.И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 2 (65). С.73-80.

9. Вершкова С.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля // С.В.Вершкова. - М.: Изд-во Инфра-М, 2019. 256 с.

10. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Уч. – СПБ.: Изд. Речь, 2021. 128 с.

11. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий : учебное пособие // Под ред. В.П. Галенко. М.: Изд-во «Дело», 2019. 147с.

12. Глумова В.Е. Планирование бюджета на обучение персонала // В.Е. Глумова, М.Б. Тимашова // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2017. Т. 1. № 2. С.153-155.

13. Горбань О.Г. Современные подходы к обучению менеджеров по персоналу // О.Г. Горбань // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2019. № 2. С.237-245.

14. Гречко Н.М. Современные особенности управления трудовыми ресурсами предприятий промышленности // Н.М. Гречко. - Н. Новгород : Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2019. 25 с.

15. Грязнова Е.Р. Коучинг в системе инновационных методов обучения персонала // Е.Р. Грязнова, Ю.А. Борщева // Сборник материалов XIII международной научно-практической конференции «Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке.» 2016. С.44-50.

16. Карая Е.Б. Развитие организационной культуры в процессе обучения персонала коммерческих банков // Е.Б. Карая, М.В. Виниченко // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 3 (7). С.210-221.

17. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // А.Н. Кобыш // Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № 4. С.011-013.

18. Костров А.В. Уроки информационного менеджмента:Учебное пособие / Под ред. А. В. Костров, Д. В. Александров; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2019. 304 с.

19. Кохно, П.А. Менеджмент: учебник. 4-е изд. / Под ред. П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А.Комаров ; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2018. 453 с.

20. Кошелева Ю. Архипов, М. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2019. №16. С.12-34.

21. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2019. 221 с.

22. Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно- практической конференции. 2016. С. 508- 511.

23. Магура М.И., Курбатова М.Б., Организация обучения персонала компании: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2018. 7-8 с.

24. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2018. № 2. С. 10-16.

25. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст]: учебник. 4-е изд. / Б.З. Мильнер; ЮНИТИ. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2019. 583с.

26. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2021. №1. С.86

27. Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования // Экономика устойчивого развития. 2018. № 2 (26). С.270-274.

28. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. 2021. №2. С.82-90.

29. Ракимова Д.Р. Обучение персонала в современном мире // Д.Р. Ракимова // Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2019. – С. 85-87.

30. Страхов, В.С. Обучение персонала как фактор повышения качества предоставляемых услуг [Текст] / В.С.Страхов// Научно-образовательный центр «Технологии товароведческой, таможенной и криминалистической экспертизы» Сборник научных работ. Под редакцией Г.Д. Дроздова. Санкт- Петербург. 2019. С. 262-266.

31. Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т.Ю. Стукен // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2019. № 4. С.170-176.

32. Теория принятия решений [Текст]: учебное пособие. Под общ.ред. Орлова А.И. - М.: Издательство «Март», 2021. 168с.

33. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик, 2020. №1. С.6-11.

34. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. Т. 8. № 1 (32). С.13.

35. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И. Шутов// Управление персоналом. 2021. №9. С.34-39.

36. Азарнова, А. Деловая игра как метод психологического тренинга // Первый психологический портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа:http://5psy.ru/obrazovanie/delovaya-igra-kak-metod- psihologicheskogo-treninga.html (дата обращения 21.08.2022).

37. Гузеев, Е. Обучение персонала как конкурентное преимущество // Отраслевой портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm(дата обращения 21.08.2022).

38. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: // http://www.sberbank.ru/ (дата обращения 11.08.2022).

39. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс]. Режим доступа: // http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie (дата обращения 21.08.2022).

40. Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала. О.Сырых// Бизнес изнутри [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody- vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html (дата обращения 21.08.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Форма анкеты для проведения социологического исследования системы обучения персонала ПАО «Сбербанк»

Уважаемые коллеги!

Мы проводим опрос сотрудников нашей компании. Нам важно ваше личное мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день в нашей компании, и что мы вместе можем сделать, чтобы наша совместная работа была еще более результативной.

1. Как Вы считаете, исходя, из каких предпосылок планируется обучение персонала?

 Приоритетность задач компании
 Потребности рынка
 Повышение профессиональной компетентности
 Развитие
 Все выше перечисленные вариант

2. По Вашему мнению, насколько хорошо сотрудники информированы о целях и задачах вашей компании?

 Хорошо
 Достаточно
 Не информирован вообще

3. Считаете ли Вы необходимым обучение сотрудников?

 Да
 Нет

4. Вы можете обойтись без постоянного повышения квалификации?

□ Да, не вижу смысла обучаться постоянно

□ Нет, я стану хуже выполнять свои должностные обязанно

□ Затрудняюсь ответить

□ Другое _____

5. Какие, по Вашему мнению, компетенции необходимо развивать у сотрудников в первую очередь?

□ Профессиональные качества

□ Личностные качества

□ И то и другое

6. Необходимо ли проводить оценку полученных знаний сотрудников?

□ Да, необходимо - это позволяет контролировать усваеваемость программы обучения

□ Нет, т.к. доставляет дискомфорт оцениваемым сотрудникам

7. С какой периодичностью должно проводиться обучение сотрудников?

□ 1 раз в квартал

□ 1 раз в год

□ 1 раз в 3 года

□ 1 раз в 5 лет

8. Все ли знания, получаемые во время обучения, нужны Вам для выполнения своих должностных обязанностей?

□ Да

□ Скорее да, чем нет

□ Нет

9. Воспринимаете ли Вы обучение как средство достижения успеха в работе?

 Да

 Нет

 Затрудняюсь ответить

 Система менеджмента качества

 Перспективный план развития предприятия

 В системе управления качеством предприятия

 План отдела по работе с персоналом

 План учебного центра

 Программа взаимодействия с учебными заведениями (лицей,

10. Какие формы обучения, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

Тренинги

Лекции

Английский язык

Внутренние курсы

Семинары

Практикум

11. Какие методы обучения, на Ваш взгляд, целесообразно проводить?

Тренинги

Лекции

Английский язык

Внутренние курсы

Семинары

Практикум

12. Какие методы обучения Вы бы исключили из действующей системы обучения, почему?

Тренинги

Лекции

Английский язык

Внутренние курсы

Семинары

Практикум

13. Какое место проведения обучения Вы считаете наиболее эффективным?

 На территории компании с привлечением сторонних специалистов

 Дистанционное обучение

 Обучение за пределами компании

 Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов

14. Как Вы оцениваете системы развития персонала компании?

 В Вашей компании тренинги/учеба легко доступны

 В Вашей компании созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться

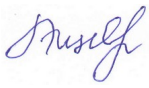
 В Вашей компании весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения

Спасибо, за Ваши ответы

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Чусов Степан Витальевич

ФИО



Подпись

«14» октября 2022г