

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s1 / 2023, Vol. 15, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/39FAVN123.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Литвин, А. Ю. Инновационные методы обучения персонала на примере ПАО «Сбербанк» / А. Ю. Литвин // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/39FAVN123.pdf>

For citation:

Litvin A.Yu. Innovative methods of personnel training on the example of Sberbank PJSC. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s1): 39FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/39FAVN123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 330

Литвин Андрей Юрьевич

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Ассистент Департамента менеджмента и инноваций
E-mail: AYLitvin@fa.ru

Инновационные методы обучения персонала на примере ПАО «Сбербанк»

Аннотация. В рамках представленной публикации автором исследуются особенности инновационных методов в процессе обучения персонала. Данный вопрос рассматривается на примере одной из крупнейших кредитных организаций ПАО «Сбербанк». По мнению автора, обучению и переквалификации персонала руководство каждой компании должно уделять особое внимание с целью повышения конкурентоспособности организации, а также качества предоставляемых услуг. Персонал является главным стратегическим ресурсом любой компании, в связи с этим основной целью успешной компании является «выращивание» компетентных и высококвалифицированных сотрудников. В статье подробно изучены блоки, выделяемые внутри кадровой политики Сбербанка: адаптационные программы, программы повышения квалификации, а также программы развития руководителей высшего звена. Отдельно рассмотрена деятельность СберУниверситета — собственного образовательного центра кредитной организации. Помимо этого, в статье указаны образовательные программы, реализуемые в рамках образовательного процесса. Автор отмечает, что с 2019 года Сбербанк начал внедрять новые методы обучения персонала. Например, в корпоративные программы была введена геймификация, позволяющая развивать как жесткие, так и мягкие навыки сотрудников. Однако руководство столкнулось с рядом проблем, в связи с чем было принято решение о разработке новой визуализации центра обучения и мотивации в онлайн-среде с использованием элементов маркетинга и геймификации. В статье проанализированы этапы внедрения нового технического решения. Автор подчеркивает, что благодаря новой онлайн-среде и геймификации процесса обучения аудитория стала более мотивированной, следовательно, более вовлеченной в процесс обучения. В заключительной части статьи автор формулирует вывод относительно роли персонала в развитии кредитной организации, а также значении обучения и переквалификации специалистов.

Ключевые слова: обучение персонала; ПАО «Сбербанк»; методы обучения; онлайн-пространство; СберУниверситет; цифровые технологии; геймификация; переквалификация; инновации; онлайн-среда

Введение

Тема исследования остро актуальна в наше время, так как ответственный, опытный и высококвалифицированный специалист в любой сфере является ценным ресурсом, который нелегко найти. Для успешного ведения бизнеса или функционирования предприятия каждый работодатель старается сам выращивать нужных ему специалистов. Для формирования надежного и знающего свою работу коллектива, работников на постоянной основе переобучают и переквалифицируют, тем самым повышая уровень их умений и навыков.

Персонал является главным стратегическим ресурсом любой компании. Компетентные, высококвалифицированные сотрудники, обладающие различным набором навыков и опытом — основная цель успешной компании. Заполучить нужного сотрудника, обладающего всеми необходимыми компетенциями для руководителя, сегодня является практически невыполнимой задачей. Именно поэтому каждая компания занимается выращиванием таких специалистов собственными силами.

Цель данного исследования заключается в изучении методов, применяемых ПАО «Сбербанк», в рамках обучения персонала.

Объектом является обучение персонала ПАО «Сбербанк».

Предметом — методы, разработанные ПАО «Сбербанк», для обучения персонала.

1. Методы и материалы

При написании научной публикации авторами использовались следующие методы: сравнительный, статистический, анализ научных исследований и статей.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные блоки кадровой политики ПАО «Сбербанк»;
- проанализировать основные программы СберУниверситета;
- выявить особенности применения современных цифровых технологий в рамках обучения персонала.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, нормативно-правовых документах стратегического планирования, предложениях, раскрывающих перспективы разработки программ обучения персонала и повышения его квалификации.

Различные аспекты процесса обучения персонала были рассмотрены в работах таких авторов, как Козлова О.А. [1], Темнова И.О. [2], Васильев А.Д. [3], Чуланова О.Л. [4], Дорохов Д.С. [5] и других.

2. Результаты и обсуждения

На данный момент существует огромное количество разнообразных методов обучения сотрудников, каждый из которых по-своему ценен и эффективен. Крупные компании, такие как ПАО «Сбербанк», имеют собственную сложную систему обучения кадров, ориентированную не только на выращивание первоклассных специалистов, необходимых банку, но и на сохранение и приумножение персонала.

В области развития персонала кадровой политики ПАО «Сбербанка» а выделяют 3 основных блока [6]:

1. Адаптационные программы. Программы предназначены для новых сотрудников, не обладающие необходимым трудовым опытом. На данном этапе новый сотрудник не владеет ни профессиональными компетенциями, ни базовой информацией о деятельности организации. Альтернативой этому может служить прием кандидатов, уже обладающих некоторым профессиональным опытом в банковском секторе (например, работа в другом банке или перевод между структурными подразделениями одного банка). Но даже в этом случае сотруднику необходимо адаптироваться к новой сфере деятельности. Сбербанк для этих целей активно использует метод наставничества, предполагающий тесную интеракцию между подопечным и наставником — опытным сотрудником. Наставник контролирует учебный процесс и берет на себя ответственность за его результаты.

2. Программы повышения квалификации сотрудников банка. Данные программы разработаны для рядовых сотрудников и предназначены для профессионального развития. Основными методами данного направления повышения квалификации являются дистанционные программы обучения (например, на сегодняшний день в Сбербанке доступно более 200 дистанционных курсов), лекции, тренинги, учебные командировки. Для своего обучения сотрудники самостоятельно выбирают направления, на которых они смогут коммуницировать со специалистами в конкретных сферах, играть в деловые и ролевые игры. Самостоятельный выбор обучений направлен на увеличение личной ответственности и повышение качества выполняемой работы. Банк разработал собственную систему онлайн-обучения. Сбербанк создал собственную корпоративную библиотеку, где каждый сотрудник банка может ознакомиться с учебной литературой, профессиональными финансовыми и деловыми журналами. Банк активно использует практику изучения иностранных языков посредством онлайн-общения с носителями языка и студентами со всего мира, так как Сбербанк сотрудничает с площадкой Cambridge English Language Assessment¹.

3. Программы развития руководителей высшего звена (совместная программа с Лондонской школой бизнеса). Целью данной программы является формирование навыков лидера новой формации («шейпера») с акцентом на системное мышление, креативность и осуществление цифровой трансформации компании и развития ее экосистемы.

Руководство Сбербанка не жалеет денег на обучение сотрудников. Банк тратит на эти цели больше всех в стране, а еще за 10 млрд руб. в 2012 году построил свой собственный образовательный центр СберУниверситет, что позволяет тысячам специалистов развивать компетенции будущего и успешно строить карьеру.

Преподавателями университета являются иностранные мировые эксперты и 260 руководителей Банка. Образование проходит в формате очного, дистанционного и электронного обучения, включая Виртуальную школу. Во время данного обучения студенты знакомятся с регламентами, историей Банка, а также учатся решать текущие бизнес-задачи, развивать своё творческое мышление [7].

Для максимальной эффективности развития менеджеров Корпоративный университет Сбербанка совместно с ведущими мировыми бизнес-школами, разработал ряд программ, направленных на подготовку менеджеров разного уровня. В СберУниверситете активно используются более 500 образовательных решений, таких как очное обучение, интерактивные курсы, тренинги и семинары. Все программы направлены на развитие мягких, когнитивных, цифровых и профессиональных навыков. На ежегодной основе происходит обновление данных программ на 40–50 %. Такие программы включают [8]:

¹ Информационный сайт ОАО «Сбербанк России» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения 17.10.2022).

- Сбербанк 500 — модульная программа для лидеров, включающая самую актуальную информацию по управлению и бизнесу для менеджеров среднего звена Сбербанка, направленная продвинуть на более высокий уровень качество и эффективность управления руководящего состава. **Содержание данной программы** аналогично 1-му году обучения программы МБА бизнес-школы INSEAD, и включает в себя такие темы, как стратегия, маркетинг, лидерство, управление человеческим капиталом, принятие решений, операционный менеджмент, экономика и финансы.
- Сбербанк Мини-МВА — программа профессиональной переподготовки для высокопотенциальных линейных руководителей Группы Сбербанка, а также компаний-партнеров, разработанная в соответствии с ключевыми направлениями Стратегии Сбербанка 2023, а также лучшими мировыми практиками в обучении руководителей.
- Программа обучения руководителей в области цифровых технологий (совместно с ICL) — программа для среднего и высшего менеджмента, предназначенная для обучения фундаментальным основам технологий, используемых или планируемых к развитию в Банке, его экосистеме и предпосылкам их эффективного использования в бизнес-процессах².

С 2019 года Сбербанк активно внедряет геймификацию в корпоративное обучение. Данные корпоративные программы все чаще объединяют направления для развития жестких и мягких навыков. Создан новый курс, предназначенный для руководителей розничного подразделения Сбербанка и ответственный за разработку цифровых продуктов, направленный на развитие лидерских компетенций и жестких навыков [9].

Разработчики курса столкнулись с проблемой, заключающейся в том, что сложный характер программы предполагал большие затраты времени и усилий со стороны студентов, что требовало высокой внутренней мотивации. В то же время не все его участники понимали его цели и преимущества.

Разработчики также зафиксировали низкую вовлеченность участников. Среда обучения, по мнению участников, была сложной, а рейтинговая система — непонятной. Все эти факторы затрудняли поддерживать внутреннюю мотивацию слушателей.

Решением данной проблемы стала разработка новой визуализации центра обучения и мотивации в онлайн-среде с использованием элементов маркетинга и геймификации.

Внедрение нового технического решения прошло несколько этапов. После исследования аудитории и структурирования пользовательских данных разработчики запустили целевую программу с визуализированной картой обучения. В этой карте простым языком объяснялись преимущества каждого мероприятия, а также правила начисления баллов за образовательную деятельность. Сразу после этого вовлеченность возросла на 48 %, и студенты стали более осознанно подходить к выбору курсов в рамках модуля³.

Следующим этапом стал старт нового онлайн-пространства с персонализированным интерактивным дашбордом. Он служит учебным навигатором, помогает просмотреть этапы обучения каждого пользователя и его место в рейтинге в режиме реального времени,

² Официальный сайт ПАО «Сбербанка» России // [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения 17.10.2022).

³ Инновационные формы обучения персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа — <http://intertraining.org/inovatsionnyie-formyi-obucheniya-personala.html>. (дата обращения 17.10.2022).

подписываться на мероприятия в два клика. Для повышения мотивации и вовлеченности участников дашборд включает игровые модули. Этот инструмент дает пользователям четкое представление о том, что получают обучающиеся по итогу после посещения конкретного мероприятия и прохождения всей программы в целом, какие навыки и опыт они получают [10].

Использованная в новой онлайн-среде механика геймификации, стимулировала участников взаимодействовать друг с другом, активно включаться в процесс и быть более внимательными. В дополнение к индивидуальному рейтингу разработчики ввели командный рейтинг. Более того, команды создавались случайным образом и менялись от модуля к модулю. Слушатели также получали повышенные баллы за выполнение задания или посещение мероприятия с напарником.

Дополнительные элементы геймификации были использованы внутренними экспертами во время наиболее важных лекций. Например, дополнительные слайды с цифровыми кодами были случайным образом вставлены на слайды презентаций докладчиков, появляясь на экранах в течение нескольких секунд. Те участники, которые замечали код, направляли его в чат-бот, и тот начислял им дополнительные баллы. В среднем на каждые 20–40 минут лекций приходилось 1–2 цифровых кода. Активное участие и внимание позволяли получить значительное повышение рейтинга по сравнению с просмотром видеолекции в записи [11].

Все баллы, полученные в процессе обучения, можно обменять на различные бонусы, например на посещение закрытых мероприятий или встречу с топ-менеджерами банка.

Благодаря новой онлайн-среде и геймификации процесса обучения аудитория стала более мотивированной, следовательно, более вовлеченной в процесс обучения. Если в начале программы активных участников было всего 20, то после внедрения инноваций и перехода на онлайн их стало около 100. Это более половины всех ее участников.

На перспективу Университет Сбербанка запланировал расширять целевую аудиторию программы и запускать новые тематические потоки.

Выводы

Непрерывное обучение и самообразование на протяжении всей жизни, помогает человеку достигать высоких профессиональных результатов. Каждая успешная компания уделяет большое внимание образованию своих сотрудников, предлагая различные программы для повышения квалификации и профессионального роста.

На сегодняшний день такие методы обучения персонала как тренинги, наставничество, электронные курсы становятся особенно популярны. Их главное и основное преимущество в том, что они в короткие сроки способны пополнить недостающие профессиональные знания сотрудника. Ряд организаций, которые заботятся о профессиональных качествах своих сотрудников, применяют данные методы обучения на ежегодной, ежеквартальной, ежемесячной или даже еженедельной основе. Как раз Сбербанк относится к такой компании.

Каждый сотрудник очень важен для Сбербанка и играет особую роль, поскольку достижение основных целей банка невозможно без личных и профессиональных достижений его сотрудников. Только команда единомышленников, объединенных общими целями, сможет привести компанию к успеху.

ЛИТЕРАТУРА

1. Козлова О.А., Сычева М.Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2018. — № 6. — С. 160–164.
2. Темнова И.О. Методы обучения работников в современных организациях // Проблемы науки. 2018. — No 9(33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-obucheniya-rabotnikov-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer>.
3. Васильев А.Д. Разработка предложений по совершенствованию контрольной среды ПАО «Сбербанк» // Вестник Евразийской науки. — 2023 № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/09FAVN123.pdf>.
4. Чуланова О.Л., Хоробрых О.А. Трансформация обучения персонала организаций: разработка программы внедрения технологии микрообучения в условиях удаленной работы персонала, обусловленной пандемией COVID 19 // Вестник Евразийской науки. — 2020 № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/56ECVN320.pdf>.
5. Дорохов Д.С., Овчинников И.И. Взаимодействие технологий информационного моделирования с возможностями виртуальной и дополненной реальности // Вестник Евразийской науки. — 2022 № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/52SAVN322.pdf>.
6. Зотова И.В., Магомедова Г.М. Методы управления персоналом в условиях цифровой трансформации (на примере ПАО «Сбербанк» России) // Инновационная наука. — 2019. — № 3. — С. 85–91.
7. Кузнецов В.Ю. Организация корпоративного обучения в ПАО «СБЕРБАНК» // Экономика и социум. — 2021. — № 5–1(84). — С. 1011–1014.
8. Бушуева Н.В., Ромаментьева М.А., Плотников Р.Д. Актуальные проблемы обучения персонала в процессе работы в кредитной организации // Экономическая безопасность: современные вызовы и поиск эффективных решений. — 2020. — С. 259–265.
9. Казначеева С.Н., Челнокова Е.А., Челноков А.С., Новожилова Е.В., Казначеев Д.А. Инновационные методы обучения персонала в организации // Вестник Евразийской науки. — 2020 № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN120.pdf>.
10. Иванченко Л.С. Инновационные методы обучения персонала // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2021. — № 1. URL: <https://sciup.org/innovacionnye-metody-obuchenija-personala-142227902>.
11. Чиркова Ю.Р., Логвинов Б.Д. История развития тренинговых методов обучения персонала в России // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. — 2019. — № 1. — С. 33–34.

Litvin Andrey Yurievich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: AYLitvin@fa.ru

Innovative methods of personnel training on the example of Sberbank PJSC

Abstract. within the framework of the presented publication, the author examines the features of innovative methods in the process of personnel training. This issue is considered on the example of one of the largest credit institutions PJSC Sberbank. According to the author, the management of each company should pay special attention to the training and retraining of personnel in order to increase the competitiveness of the organization, as well as the quality of the services provided. The staff is the main strategic resource of any company, in this regard, the main goal of a successful company is to "cultivate" competent and highly qualified employees. The article examines in detail the blocks allocated within the personnel policy of Sberbank: adaptation programs, advanced training programs, as well as programs for the development of top managers. The activities of SberUniversity, the credit organization's own educational center, are considered separately. In addition, the article indicates educational programs implemented as part of the educational process. The author notes that since 2019, Sberbank has begun to introduce new methods of staff training. For example, gamification was introduced into corporate programs to develop both hard and soft skills of employees. However, the management faced a number of problems, in connection with which it was decided to develop a new visualization of the learning and motivation center in an online environment using elements of marketing and gamification. The article analyzes the stages of implementation of a new technical solution. The author emphasizes that thanks to the new online environment and the gamification of the learning process, the audience has become more motivated, therefore, more involved in the learning process. In the final part of the article, the author formulates a conclusion regarding the role of personnel in the development of a credit institution, as well as the importance of training and retraining of specialists.

Keywords: training, PJSC «Sberbank», teaching methods; online space; SberUniversity; digital technologies; gamification; retraining; innovation; online environment