

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: «Развитие системы обучения персонала в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью Коммерческий банк «Ренессанс Кредит» г. Пенза)»

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы Богомолова Е.С. Группа МО-51/з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент М.В. Черниковская

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология М.В. Черниковская

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования М.В. Черниковская

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы М.В. Черниковская

Нормоконтролер М.В. Черниковская

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Богомоловой Екатерины Сергеевны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Развитие системы обучения персонала в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью Коммерческий банк «Ренессанс Кредит» г. Пенза)»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений и рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала коммерческого банка.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические подходы к изучению развития системы обучения персонала» были рассмотрены сущность и роль обучения персонала, основные направления обучения, разработана методика исследования практики обучения персонала в организации.

Во втором разделе «Анализ практики обучения персонала в организации (на примере Коммерческий банк «Ренессанс Кредит» г. Пенза)» был проведен анализ необходимости обучения персонала, исследованы методы развития персонала, проанализировано повышение квалификации персонала коммерческого банка.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала» были разработаны мероприятия по совершенствованию обучения персонала, разработаны методы обучения персонала за пределами компании, а также проведена оценка экономической эффективности обучения персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1. Сущность и особенности обучения персонала в организации.....	7
1.2. Направления обучения персонала организации.....	13
1.3. Методика исследования практики обучения персонала коммерческого банка.....	23
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК "РЕНЕССАНС КРЕДИТ, Г. ПЕНЗА)....	27
2.1. Анализ необходимости обучения персонала	30
2.2. Анализ методов развития персонала	38
2.3. Анализ повышения квалификации персонала	49
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	60
3.1. Мероприятия по совершенствованию обучения персонала.....	60
3.2. Рекомендации по внедрению обучения персонала за пределами организации.....	69
3.3 Оценка экономической эффективности обучения персонала в организации.....	74
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ГЛОССАРИЙ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению практики обучения персонала в компании.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты анкетного опроса.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является одним из важнейших видов ресурсов каждой организации. Хорошо подготовленные сотрудники способны значительно повысить уровень рентабельности организации, а в современных условиях ведения бизнеса выжить смогут только организации с высоким доходом. Поэтому каждый менеджер по управлению персоналом стремится к тому, чтобы в его команде работали только профессионалы.

Сегодня руководство прекрасно понимает, какую роль играет обучение сотрудников в развитии организации. Некомпетентность сотрудников и их нежелание работать, в конечном счете, обязательно отразится на качестве коллективной работы над проектами и прибыли. Для того, чтобы добиться от сотрудников полной отдачи, необходимо хорошо их обучить. Обучение и развитие персонала позволяет организации увеличить уровень доходности бизнеса за счет повышения эффективности коллективной работы, ценности специалистов, а также их профессионального уровня. В процессе обучения сотрудники смогут развить навыки эффективной коммуникации, необходимые для установления хороших взаимоотношений с партнерами и клиентами.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Многие организации, в том числе и коммерческие банки, столкнулись с

необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда.¹

Развитие российского банковского сектора подтверждает эту аксиому о постоянно происходящих переменах. Продолжающаяся концентрация банковских капиталов, усиление конкуренции и, как следствие, ускоренная диверсификация банковских продуктов вынуждают банки проводить глубокие, существенные изменения как на организационном, так и на индивидуальном уровнях. Стратегия этих изменений, соотносении их масштабов с финансовыми возможностями входят в круг важнейших интересов высших менеджеров банков, стремящихся сохранить и расширить свои позиции на финансовых рынках.

Потребности в профессиональном обучении работников банка определяются на основе краткосрочных и долгосрочных программ развития банка, результатов аттестации, запросов руководителей подразделений, принявших решение о необходимости повышения квалификации своих работников.

В идеале обучение призвано передавать работникам информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и вовлеченности в ее дела.²

Актуальность данной проблемы в современных рыночных условиях усиливается и тем, что обучение и развитие персонала напрямую влияет на повышение производительности и эффективности труда, что неизменно приводит к более эффективной и конкурентоспособной работе любой компании.

Недостаточная разработанность проблемы и ее актуальность определили цель, задачи, объект, предмет, а также структуру и содержание исследования.

¹ Магура М.И. Организация обучения персонала компании [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2013. – 7-8 с. - С.8

²Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с. - С.200

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций и мероприятий по повышению эффективности обучения персонала коммерческого банка.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучена сущность и особенности обучения персонала.
2. Выявлены направления обучения персонала в организации.
3. Разработана методика исследования практики обучения персонала в организации.
4. Проведен анализ планирования обучения персонала.
5. Проанализированы методы развития персонала в организации.
6. Проанализированы методы повышения квалификации персонала в организации.
7. Разработаны мероприятия по совершенствованию обучения персонала в организации.
8. Разработаны рекомендации по внедрению обучения персонала.
9. Проведена оценка экономической эффективности обучения персонала в организации.

Объект исследования – сотрудники филиала ООО «Ренессанс Кредит» в г. Пенза.

Предмет исследования – система обучения персонала в филиале ООО «Ренессанс Кредит» г. Пенза.

Практическая значимость заключается в том, что реализация рекомендаций, предложенных в выпускной квалификационной работе, позволит обеспечить организацию высококвалифицированными работниками и будет способствовать максимально полной реализации трудового потенциала сотрудников для достижения поставленных целей.

Научная новизна заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала.

Выпускная квалификационная работа структурно состоит из трех разделов. В первом разделе «Теоретические и методические подходы к изучению развития

системы обучения персонала» были рассмотрены сущность и особенности обучения персонала, основные направления обучения, разработана методика исследования практики обучения персонала в организации.

Во втором разделе «Анализ практики обучения персонала (на примере ООО Коммерческий банк "Ренессанс Кредит, г. Пенза)» был проведен анализ необходимости обучения персонала, исследованы методы развития персонала, проанализировано повышение квалификации персонала.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала коммерческого банка» были разработаны мероприятия по совершенствованию обучения персонала, разработана модель внедрения обучения персонала, а также проведена оценка экономической эффективности обучения персонала.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и особенности обучения персонала в организации

В последнее время большинство российских компаний уделяют достойное внимание вопросу обучения и развития персонала. Некоторые из них пользуются исключительно услугами внешних провайдеров, некоторые берут в штат одного-двух тренеров, которые периодически проводят тренинги, другие создают внутри компании достаточно большие структурные подразделения - корпоративные учебные центры в рамках HR-департаментов.³

Вопрос о построении системы обучения в компании становится актуальным, прежде всего, тогда, когда компания постоянно и систематически обучает большое количество сотрудников и развивает навыки, необходимые сотрудникам для решения профессиональных задач.

Обучение персонала – это отрегулированный процесс получения навыков, умений, знаний под руководством руководителей, специалистов и наставников. Грамотное и своевременное обучение персонала увеличивает эффективность труда, улучшает отношения в коллективе, развивает корпоративную культуру и этику, способствует внедрению в организацию новейших инновационных технологий, что в конечном итоге оказывает влияние на конкурентоспособность организации и достижение ее стратегических целей.⁴

Важность и необходимость обучения персонала неоспорима в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных инженерных систем, развитием информационных технологий.

³Перфилова О.Б. Построение эффективной системы обучения в страховой компании [Текст] / О.Б. Перфилова// Методический журнал "Управление в страховой компании". – 2012, № 1– С. 1-8 - С. 2.

⁴ Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу [Текст] / Е.В. Балганова // Инновационные технологии управления персоналом Сборник статей участников Всероссийской научно-практической конференции. Редактор-составитель И.В. Резанович. – 2015. С. 94-100. - С.95

Для руководителей целью обучения персонала является воспроизводство, интеграция, формирование, подготовка персонала для управления, подготовка к самостоятельному принятию решений.

Для сотрудников цель обучения, прежде всего - повышение профессиональной квалификации, получение знаний об организациях-партнерах, развитие вне профессиональной деятельности.⁵

На сегодняшний день выделяются традиционные концепции обучения персонала:

- специализированное обучение, направленное на получение новых знаний и навыков на соответствующем рабочем месте. Такое обучение ориентировано на настоящее время или ближайшее будущее и гарантирует для работника сохранение рабочего места;
- многопрофильное обучение — направлено на многостороннее развитие сотрудника и способствует повышению его мобильности как внутри производства, так и за его пределами;
- обучение, ориентированное на личность — направлено на развитие качеств личности, которые заложены природой или приобретены в процессе производственной деятельности.

Предметом обучения персонала становятся: знания, навыки, умения, способы общения или поведения.

Обучение персонала может проводиться на рабочем месте либо с отрывом от производства — это зависит от используемых методов обучения персонала.

Обучение персонала непосредственно на рабочем месте происходит в привычной обстановке с использованием тех инструментов, оборудования, материалов, документации, которые будут применяться и в дальнейшей работе.⁶

Методами обучения персонала на своем рабочем месте являются:

- производственный инструктаж;
- наработка опыта;

⁵ Глумова В.Е. Планирование бюджета на обучение персонала [Текст]/ В.Е. Глумова, М.Б. Тимашова//Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2017. Т. 1. № 2. С. 153-155.- С.154

⁶Красноженова Г.Ф.Управление трудовыми ресурсами [Текст]/ Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 258.- С.156

- смена рабочего места;
- наставничество;
- привлечение работников ассистентами или стажерами;
- сотрудничество в проектных группах.

Обучение персонала с отрывом от производства может проводиться в производственных помещениях организации, учебных классах, колледже или обучающем центре. В процессе обучения применяются учебные пособия, упрощенные инструменты и оборудование.⁷

Применяются следующие виды обучения персонала с отрывом от рабочего места — семинары, лекции, программированные курсы, конференции, тренинги, деловые игры, самостоятельное обучение, решение производственно-экономических задач с помощью моделей.⁸

Целью обучения персонала в отрыве от работы, прежде всего, является углубленная теоретическая подготовка сотрудников и обучение правильным действиям в производственной обстановке.

Повышение уровня квалификации работников увеличивает гарантии на сохранение рабочего места, вероятность повышения в должности, совокупный доход организации, внутреннюю уверенность сотрудника и возможности самореализации.

В зависимости от целей, виды и методы обучения персонала работодатель может выбирать в каждом конкретном случае, исходя из опыта обучаемых сотрудников.⁹

Система обучения компании, должна, прежде всего, обеспечивать выполнение следующих функций:¹⁰

- обучающая функция - проведение силами сотрудников учебного центра (отдела обучения) коммуникативных тренингов, продуктовых тренингов,

⁷ Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала [Текст]: учебник. – СПб.: Речь, 2011. – 128 с.- С.123

⁸Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С. 44-50.- С.45

⁹Цели, виды и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Бизнес журнал [адрес в сети Интернет: <http://bbcont.ru/business/ce-li-vidy-i-metody-obucheniya-personala.html>]

¹⁰Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т.Ю. Стукен// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. № 4. –С. 170-176.- С.173

презентаций компании и новых продуктов, консультаций и тому подобных мероприятий;

- организационная функция - организация лекций и семинаров по продуктам с привлечением сотрудников компании, организация консультаций, практикумов в компании и привлечение внешних провайдеров для обучения;
- контролирующая функция - проведение коллоквиумов, тестирования, зачетов, аттестации и т.п.

Построение эффективной системы обучения должно базироваться на следующих принципах:¹¹

- в обучающих программах обязательно должно учитываться содержание профессиональной деятельности сотрудников, проходящих обучение;
- задачи обучения должны быть четкими, ясными и ориентированными, прежде всего на решение профессиональных рабочих ситуаций;
- при разработке программ обучения необходимо учитывать исходный уровень подготовки обучаемых;
- полученные в ходе обучения знания и навыки должны обязательно находить свое отражение и применение на практике;
- необходимо поддерживать мотивацию к обучению, как со стороны сотрудников, так и со стороны их непосредственных руководителей;
- в процессе обучения сотрудники обязательно должны информироваться об эффективности их обучения.

Основные направления работы учебного центра (или отдела обучения) коммерческого банка могут быть ориентированы:¹²

- на обучение менеджеров по работе с клиентами;
- обучение новых штатных сотрудников особенностям функционирования банка;
- обучение всех сотрудников новым программам банка.

¹¹ Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст] / А. Михайлова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124. - С. 116

¹² Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. - 386 с. - С.233

Естественно, менеджер по обучению всегда должен решать не только, чему учить, но и где учить, какие ресурсы задействовать. Речь идет о внутреннем и внешнем обучении. Внутреннее обучение может быть обязательным и необязательным, внешнее обучение, как правило, необязательное.¹³

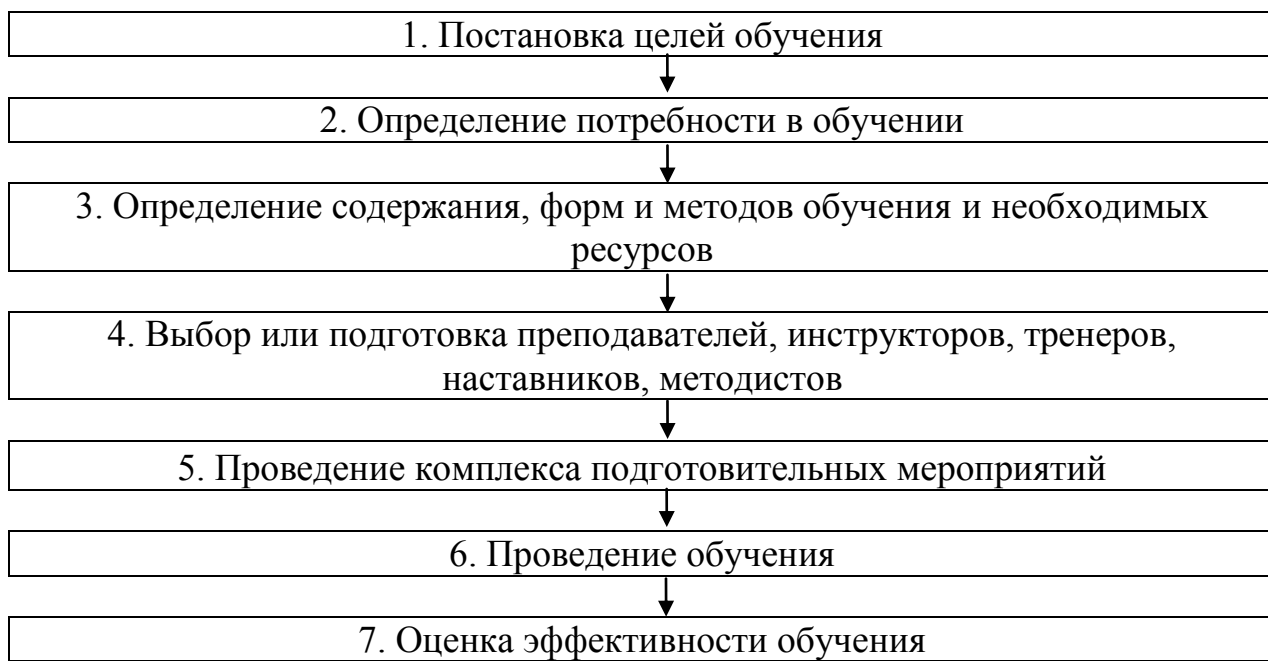


Рис. 1.1. Основные направления работы при организации обучения персонала

Эффективность обучения зависит от того, насколько цели обучения и сам процесс обучения увязываются с общей стратегией, целями, миссией компании. Если обучение опирается на стратегию и цели компании, оно будет способствовать развитию компании.¹⁴

Компания, которая решает активно внедрять систему обучения, должна, прежде всего, четко определить свои корпоративные цели и обеспечить открытость этих целей и своей стратегии развития для всех сотрудников компании. В случае если цели обучения вытекают из стратегических целей компании, обучение будет решать практические и реальные задачи профессионального развития сотрудников. Сотрудники компании будут четко

¹³Малуев П.А. Управление персоналом [Текст]/ П.А. Малуев: учебно - практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2011. – 344 с. - С.134

¹⁴ Горемыкин В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учебник. 2-е изд., испр. и доп. / В.А.Горемыкин; Академический проспект М. - М.: Изд-во «Академический проект», 2014. - 528 с.- С.455

видеть, и понимать, для чего нужны те или иные обучающие мероприятия, осознавать их важность для своего развития в компании, а, следовательно, будут высоко мотивированы на обучение.

Определяя потребность в обучении, необходимо опираться не только на требования и интерес самой компании в лице руководителей, но и на индивидуальные характеристики сотрудников.¹⁵

Содержание обучающих мероприятий будет вытекать из целей обучения. Форма обучения - внутреннее обучение или внешнее обучение. Прежде всего, выбор формы обучения будет определяться размером бюджета. Необходимо рационально оценивать возможность и необходимость расходования ресурсов на внешнее обучение. Обычно на внешнее обучение компания отправляет руководителей среднего и высшего звена. Кроме этого, имеет смысл периодически отправлять на внешние открытые семинары и тренинги успешных и перспективных менеджеров по продажам, чтобы они имели возможность взглянуть на свою работу со стороны, получить новый опыт от других людей.¹⁶

Очень важно при внешнем обучении обеспечить востребованность результатов этого обучения и проинформировать о них сотрудников до начала обучения. После такого обучения сотрудники должны получать более сложные и интересные задачи, у них должен расти уровень ответственности. В этом случае можно ожидать хорошего эффекта от внешнего обучения.¹⁷

Что касается методов обучения, то на сегодняшний день их множество: лекции, семинары, тренинги, компьютерное обучение, деловые и ролевые игры, кейсы, обучение на рабочем месте, наставничество, стажировки. Выбор метода будет зависеть от целей и задач конкретной программы обучения.

Таким образом, обучение персонала — это отрегулированный процесс получения навыков, умений, знаний под руководством руководителей, специалистов и наставников. Важность и необходимость обучения персонала

¹⁵ Алиев Б.Х. Страхование [Текст]/ Б.Х. Алиев: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 520 с. - С.322

¹⁶ Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших [Текст]/ Е.Н. Дубиненкова: психологический тренинг. – Изд.: Речь, 2011. – 176 с. - С.67

¹⁷ Гузев, Е. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Е. Гузев // Отраслевой портал [адрес в сети Интернет: http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm]

неоспорима в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных инженерных систем, развитием информационных технологий. В организациях применяются следующие виды обучения персонала — семинары, лекции, программированные курсы, конференции, тренинги, деловые игры, самостоятельное обучение, решение производственно-экономических задач с помощью моделей.

1.2. Направления обучения персонала в организации

Для всех, работающих в банковской сфере, очевидно, что этот бизнес целиком и полностью зависит от людей, которые в нем работают. Поэтому таким аспектам деятельности компании, как управление персоналом, обучение и подбор, уделяется первостепенное внимание на всех уровнях руководства.

ООО "Ренессанс Кредит" – компания равных возможностей, категорически отвергающая любую дискриминацию на любых основаниях. Сотрудником компании может стать любой человек от 18 лет, независимо от национальности, вероисповедания и пола. В то же время принадлежность к тому или иному политическому, религиозному направлению должна оставаться личным делом каждого сотрудника, а любая форма пропаганды таких взглядов в офисе компании не приемлема.

Одной из главных ценностей является развитие. Это означает, что организация постоянно работает над повышением качества своей деятельности, а также считает обязанностью и достоинством сотрудника постоянное стремление к профессиональному и личностному самосовершенствованию. Организация считает своим долгом всецело содействовать развитию работников. Для этого создана уникальная система обучения, а работники, зарекомендовавшие себя как профессионалы, могут участвовать в программе ротации в другой регион.¹⁸

¹⁸ Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С. 44-50. - С. 45

Организация стремится создать такую корпоративную культуру, в которой нормой будет уважение не только к профессиональным качествам коллег, но и к личности каждого работника. Уважение должно проявляться не только в стиле общения, но и в исполнении взаимных обязательств, в учете интересов и потребностей каждого из работников.

В организации ООО "Ренессанс Кредит" сотрудники проходят базовое - это система обучения, в которой проходят подготовку все без исключения сотрудники подразделений. Процесс обучения построен на передовых технологиях обучения: бизнес тренинги, ролевые игры, учебное видео, виртуальные классы.

Все начинающие работники проходят базовое обучение, чтобы приобрести необходимые навыки работы с клиентом, а также приобретают необходимые знания о банковских продуктах и работе банковского сектора.

Таблица 1.1

Программа базового обучения сотрудников

	Мероприятие	Содержание
1-й день	Знакомство с тренером	Вводное слово тренера Знакомство Темы тренинга Правила работы
	Знакомство с Руководителем направления	Напутственное слово новым сотрудникам Знакомство с календарём адаптации
	Вводный тренинг о Банке ч 1.	Рейтинги и достижения География покрытия Эволюция бренда Место компании в группе «Ренессанс» Основные каналы продаж
	Структура отдела привлечения клиентов	Структура ТМ
	Направления работы отдела Телемаркетинга	Основные категории, понятия, принципы оформления кредита через канал ТМ.
	Параметры продукта в рамках процесса GP Direct	Параметры продукта GP Direct. Выгоды кредитных продуктов.

Продолжение табл. 1.1

	Основные параметры программ MailStream, MCO, ЦТО, Segurazza, AVAYA, dialer. Схема работы сотрудника в программах.	Алгоритм работы с программами: MailStream, MCO, ЦТО, Segurazza, AVAYA, dialer.
		а) Работа в программе MailStream
		б) MCO: поиск заявки. Статусы. Виды одобрения
		в) Работа в ЦТО: проверка карточки на клиента и/или создание новой
	Конкурс «Мой путь к Эвересту»	Запуск конкурса «Мой путь к Эвересту»
	Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности.	Встреча с руководителем направления по охране труда и пожарной безопасности
2-й день	Повторение 1 дня	Повторение тем, пройденных в первый день тренинга
		Работа в MCO
		Экран «Персональная информация»
		Экран «Адреса»
		Экран «Доходы»
		Экран «Контакты».
		Экран «Пожелания», «Согласование на 10 статусе»
	Встреча с РГ	Обратная связь по итогам 2-х дней
		Бонус-схема, график работы
		Экран «Детали кредита».
Экран «Согласование на 12 статусе и на IPDV»		
	Завершение заявки клиента в системе MCO	
	Письмо по итогам дня	
	Заказ доступов в программы	Предоставление бизнес-роли: BR.TM. Operator через каталог (5.1) для каждого сотрудника без согласования (MCO, Lync, Nice, Dialer, Segurazza, Mailstream)
3-й день	Повторение 2 дня	Повторение тем, пройденных во второй день тренинга.
		Документы для оформления продукта и требования к ним
	Работа в Segurazza	Правила заполнения карточки клиента в программе Segurazza
		Способы получения кредита/ Процесс погашения кредита
	Заказ доступов в программы	Заказ роли в ЦТО
	8 статус. Ввод анкеты.	
	Работа в системах MailStream, MCO, CRM, Segurazza	
	Встреча с действующими сотрудниками	Алгоритм работы действующих сотрудников с программами, с клиентами на линии.

	Домашнее задание	Кейсы с названиями банков - конкурентов
	Заявка на выдачу гарнитур	Предоставление гарнитур новым сотрудникам банка
	Письмо по итогам дня	Результаты работы группы
4-ый день	Повторение 3 дня	Повторение тем, пройденных в третий день тренинга.
	Банки-конкуренты и те, с кем мы не конкурируем	Банки - конкуренты
	Клиент ориентированный подход.	Как нужно общаться с клиентом, для того чтобы он в будущем снова обратился в наш Банк.
	Скрипты по работе с клиентами GP Direct	Скрипт по работе с клиентом.
	Работа с возражениями	Алгоритм работы с возражениями
	Письмо по итогам дня	Результаты работы группы
5-ый день	Тестирование	Итоговое тестирование
	Практика	Работа в линии (8ч.)
6-ой день	Выходной	
7-ой день	Практика	Работа в линии (8ч.)
	Встреча с руководителем группы КК и ФО	Обратная связь от сотрудников по итогам обучения
8-ой день	Экзамен	Проверка полученных знаний
	Встреча со специалистом контроля качества	Знакомство с чек-листом и критериями оценивания
	Обратная связь по результатам экзамена	Распределение по командам и объявление результатов экзамена
	Общая встреча	Знакомство с РГ и наставником

Задачи системы обучения коммерческого банка:

- системная подготовка всех целевых групп персонала банка;
- обеспечение необходимого уровня управленческих знаний и навыков;
- подготовка кадрового резерва;
- адаптация новых специалистов;
- формирование корпоративных стандартов ведения дела, в том числе стандартов качественного обслуживания клиентов.

Труд банковского служащего как специфический вид труда имеет существенные особенности, которые оказывают значительное влияние на систему обучения банковского персонала.

Высокие квалификационные требования, вызванные необходимостью постоянного самообразования, связанные с частыми изменениями нормативных документов, что подтверждается высоким среднеотраслевым показателем удельного веса численности сотрудников с высшим профессиональным образованием. Сокращение жизненных циклов банковских продуктов, частые инновации в окружающей среде ведут к резкому повышению требований к образовательному и квалификационному уровню персонала. Требования к квалификации исполнителей в российских банках высоки и превосходят требования к исполнителям других непроизводственных отраслей. Необходим постоянный контроль за уровнем квалификации с целью выявления пробелов в знаниях с учетом развития технологий, изменения нормативной базы.¹⁹

Поэтому базовое обучение является ключевым этапом становления высококвалифицированного специалиста банковской сферы.

Следующим этапом обучения в организации "Ренессанс Кредит" является адаптация в линии, которая включает перечень мероприятий, способствующий этому.

Таблица 1.2

Программа адаптации в линии

	Мероприятие	Содержание
1-й день	Взаимодействие с наставником	Проверка знаний по запуску программ
		Работа с почтой
		Оказание помощи в линии
	Встреча с РГ	ОС от сотрудника по результатам дня
	Встреча с ФТ	ОС по сотруднику
2-й день	Взаимодействие с наставником	Оказание помощи в линии
		Составление и ведение отчета собственных продаж
	Встреча с РГ	ОС от сотрудника по результатам дня
	Встреча с ФТ	ОС по сотруднику
3-й день	Встреча с РГ	Знакомство с командой
		Обсуждение плана
	Взаимодействие с наставником	Ведение файла по неучтенным кредитам
		Оказание помощи в линии

¹⁹ Малув П.А. Управление персоналом [Текст]: учебно - практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2011. – 344 с. - С.155

	Встреча с РГ	ОС от сотрудника
		Прохождение медосмотра
	Встреча РГ с наставником	ОС от наставника
	Фото сотрудника	
	Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности	Прохождение инструктажа по охране труда и пожарной безопасности
4-й день	Выходной	
5-й день	Выходной	
6-й день	Взаимодействие с наставником	Оказание помощи в линии
		конкурсы "Лучший сотрудник", "Аллея Славы", проводимые в ТМ
	Встреча с РГ	ОС от сотрудника (обсуждение впечатлений рабочего дня)
		постановка целей на неделю, назначение точек контроля по результатам работы
		знакомство с отчетами (крі, UPDATE)
		обсуждение бонус-схемы
	Встреча РГ с наставником	ОС от наставника
7-й день	Взаимодействие с наставником	Оказание помощи в линии
	Встреча с РГ	ОС от сотрудника (обсуждение впечатлений рабочего дня)
		обсуждение ОЛ от коуча

Основным элементом адаптации в линии является наставничество. Наставничество является основным методом обучения вновь принятого работника. После того как нового сотрудника приняли на вакантную должность, к нему закрепляется куратор, целями кураторства являются упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности; адаптация к корпоративной культуре банка, формирование лояльности к бренду и имиджу банка.

Таблица 1.3

Программа стажировки в группе

	Мероприятие	Содержание
1-й день	Встреча с РГ	ОС от сотрудника (обсуждение впечатлений рабочего дня)
		подведение промежуточных итогов работы (выполняются ли цели)
2-й день	Встреча с РГ	обсуждение качества разговора (ОЛ от РГ)

		Обсуждение воронки продаж
3-й день	Встреча с РГ	ОС от сотрудника (обсуждение впечатлений рабочего дня)
		подведение итогов по результатам работы за неделю
		прохождение медосмотра
4-й день	Встреча с РГ	постановка целей на неделю, назначение точек контроля по результатам работы
5-й день	Встреча с руководителями направления	обсуждение общих вопросов
6-й день	Встреча с РГ	обсуждение ОЛ от коуча
7-й день	Встреча с РГ	обсуждение качества разговора (ОЛ от РГ)
8-й день	Встреча с РГ	подведение итогов по результатам работы за неделю
9-й день	Встреча с РГ	постановка целей на неделю, назначение точек контроля по результатам работы
		прохождение медосмотра
10-й день	Встреча с начальником отдела	обсуждение общих вопросов
11-й день	Встреча с РГ	подведение итогов по результатам работы за месяц
12-й день	Встреча с РГ (по необходимости)	

В задачи наставника входят: знакомство нового сотрудника с банком, историей его развития, структурой, корпоративной культурой, принятыми нормами и правилами поведения в организации; осуществление теоретической подготовки сотрудника в соответствии с планом подготовки специалистов. Наставник осуществляет практическую подготовку сотрудника к работе в специализированном программном обеспечении.

Заключительным этапом обучения вновь принятого работника является стажировка в группе.

План обучения в банке формируется:

- по направлению функциональной подготовки - на основании заявок руководителей подразделений с учетом специфики деятельности и производственных задач подразделений, в том числе по итогам профессионального тестирования;

- по направлениям развития деловой эффективности и управленческих навыков - по результатам анализа потребностей персонала в развитии, в том числе по итогам оценочных процедур;
- по всем направлениям обучения - на основе решений, принимаемых руководством банка в целях развития бизнеса.

Наибольшее значение для развития банковского бизнеса имеют корпоративные программы. К основным корпоративным программам можно отнести:

- корпоративный университет как форму подготовки кадрового резерва и развития управленческого потенциала банка;
- программу по технике эффективных продаж (школа клиентского менеджера);
- программу адаптации новых сотрудников;
- программу "Корпоративные стандарты обслуживания клиентов".

Основными формами обучения в банке являются:

1. Внутренние семинары:

- Информационно-консультационные. Они направлены на передачу сотрудникам информации, необходимой для выполнения задач бизнеса и непосредственных должностных обязанностей, например, посвящены таким темам, как: "Актуальные вопросы операционной деятельности", "Кредитные операции банка", "Актуальные вопросы и практика проведения расчетов в форме аккредитивов в рублях на территории РФ", "Актуальные вопросы работы с персоналом" и др.;
- Практические. Направлены на отработку практических знаний и функциональных навыков, например, навыков пользования новыми операционными системами ("Сервис-пакеты. Мой личный банк", "Заполнение данных клиента в программном обеспечении" и др.);
- Проблемно-проектные. Направлены на решение конкретных бизнес - задач под руководством внутреннего или внешнего эксперта, например,

по темам: "Стимулирование труда сотрудников отдела", "Осуществление международных расчетов в форме импортного аккредитива" и др.

2. Внутренние стажировки, направленные на практическое освоение профессиональных технологий под руководством опытных сотрудников, например "Технология проведения бизнес-тренинга по теме "Эффективные продажи" и др.

3. Внутренние тренинги, направленные на формирование навыков деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков: "Управление продажами", "Управление сервисом", "Эффективные продажи" и др.

4. Дистанционное обучение. Оно, как правило, рассматривается в банке в качестве самостоятельного вида обучения, хотя его использование возможно лишь в форме дополнительной формы обучения, в результате которой должно происходить либо закрепление пройденного материала (например, после тренинга), либо подготовка к последующему обучению (изучение информации, необходимой для будущего тренинга). Дистанционное обучение в свою очередь подразделяется на:

- электронные курсы, которые обеспечивают передачу и контроль усвоения информации и используются в основном для функциональной подготовки персонала. Как правило, к ним относятся программы по адаптации сотрудников, различных направлений деятельности, вводный инструктаж по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- видеосеминары, которые направлены на конкретизацию и контроль усвоения информации, полученной при прохождении электронных курсов и самостоятельной подготовки, повышая эффективность данных форм обучения за счет активного вовлечения участников в учебный процесс и получения от них обратной связи по обсуждаемым вопросам в режиме реального времени.

5. Внешние семинары, направленные на получение информации, необходимой отдельным специалистам по направлениям их деятельности в

интересах банка, с целью решения конкретных задач или активного представительства в определенной профессиональной сфере, в качестве примера можно назвать обучение по таким темам, как: "Обучение Business Object", "Стратегическое видение бизнеса", "Управление проектами", "Управление изменениями" и др.;

6. Сертификационные программы, направленные на получение права ведения профессиональной деятельности в интересах банка, установленного в законодательном порядке или в соответствии с внутренними нормативными документами: "Специалист финансового рынка", "Оценочная деятельность", специализированные курсы для кассиров и др.

7. Самостоятельная подготовка, направленная на освоение новых знаний и навыков по направлениям деятельности сотрудников, постоянное повышение профессиональной квалификации в целях соответствия требованиям к занимаемой должности и профессионального развития.

8. Наставничество.

Как правило, чаще всего проходят обучение по отдельным учебным мероприятиям работники, занятые обслуживанием розничных и корпоративных клиентов, а также работники, занятые сопровождением банковских операций. Такое соотношение можно считать нормальным, так как работа обслуживающих специалистов более подвержена изменениям, и работники, в свою очередь, должны быстро реагировать на них, поэтому для этих категорий банковского персонала разрабатываются и проводятся новые учебные мероприятия.

Бюджет обучения формируется подразделением по работе с персоналом - для обеспечения программ обучения; подразделениями банка - для обеспечения функциональной подготовки сотрудников. Контроль бюджетов на обучение осуществляет подразделение по работе с персоналом. Оптимальный размер расходов на обучение составляет 0,5% фонда оплаты труда.

Таким образом, видно, что ООО "Ренессанс Кредит" заинтересована в квалифицированных сотрудниках и всецело содействует развитию работников. С этой целью создана система обучения, которая способствует повышению

квалификации зарекомендовавших себя сотрудников банка, более скорой адаптации новых сотрудников.

1.3. Методика исследования практики обучения персонала в организации

Обучение персонала в банке принципиально ничем не отличается от обучения персонала в какой-либо другой организации и точно так же отражает стратегию компании и, в определенной степени, позицию её первого лица.

В процессе обучения персонала в финансовых организациях используются те же методы и инструменты, что и в любой другой компании: и схема наставничества, и семинары, и тренинги, и система дистанционного обучения. Однако при этом доля специализированных внешних семинаров несколько выше, чем в других сферах деятельности, т.к. деятельность банковских и финансовых организаций жёстко регулируется целым рядом законов, инструкций и разъяснительных писем, которые систематически издаёт Центральный Банк РФ, как мегарегулятор финансовых рынков.²⁰

В ходе написания выпускной квалификационной работы для более глубокого исследования проблемы развития системы обучения персонала в ООО "Ренессанс Кредит" необходимо рассмотреть теоретические и методические основы обучения персонала, провести анализ, в ходе которого будут выявлены основные проблемы, а также предложены мероприятия по их устранению.

Исследование практики обучения персонала в организации проводилось на примере ООО «Ренессанс Кредит» г. Пенза в три этапа:

1. Подготовка теоретических и методических аспектов развития системы обучения персонала в организации для проведения анализа.

Данный этап необходим для изучения предыдущего опыта исследования поставленной проблемы, а также для подготовки необходимой базы данных для

²⁰ Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. - №1. – С 82-89 - С.86

дальнейшего анализа. На данном этапе использовались следующие общенаучные методы исследования:

- Обзор и анализ вторичной информации. Данный метод предусматривает обработку информации из различных учебников, книг, периодических изданий, интернет-источников по исследуемой теме.
- Сравнительный анализ – общий термин, обозначающий процедуру, в которой применяют методы количественного и/или качественного анализа, направленного на изучение двух и более явлений одновременно.

2. Анализ практики обучения персонала в организации.

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемой проблемы, для выявления ее особенностей, для сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблемы. Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит из вопросов, касающихся практики обучения персонала коммерческого банка (Приложение 1).

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные.

Вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист.

Прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в

полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.

Использовались следующие принципы построения анкеты:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» анкеты должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);
- распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из четырех блоков. 10 вопросов первого блока были направлены на изучение планирования обучения персонала. Второй блок, состоящий из 11 специальных вопросов, направлен на изучение методов развития персонала. Третий блок, представленный 9 вопросами, был направлен на изучение потребности в повышении квалификации персонала. Вопросами четвертого блока (6 вопросов) мы выявили личные данные респондентов.

Данная анкета нацелена на выявление недостатков уже существующей системы обучения персонала в ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза и разработку рекомендаций, направленных на ее совершенствование. Анкета позволяет раскрыть сущность данной проблемы и наглядно показывать пути ее решения.

В анкетировании приняли участие сотрудники филиала ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза в количестве 95 человек.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые позволят обеспечить компанию высококвалифицированными работниками и будут способствовать максимально полной реализации трудового потенциала сотрудника для достижения поставленных целей.

Используемая в выпускной квалификационной работе методика исследования оптимальна с точки зрения материальных и временных затрат, и в тоже время обеспечивает получение достоверной информации. Результаты исследования и анализа представлены во второй главе данной работы.

По результатам теоретического изучения развития системы обучения персонала можно сделать следующие выводы:

1. Изучена сущность и особенности обучения персонала в коммерческого банка, его важность и необходимость, которая заключается в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных методов, развитием информационных технологий.

2. Рассмотрены направления обучения персонала в ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза, включающая такие формы обучения как базовое обучение, наставничество, стажировка в линии, по каждому из которых представлен план мероприятий.

3. Разработана методика исследования, позволяющая проанализировать систему обучения персонала ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК "РЕНЕССАНС КРЕДИТ, Г. ПЕНЗА)

В рамках выпускной квалификационной работы проводилось исследование системы обучения персонала ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза.

КБ «Ренессанс Кредит», один из лидирующих банков сектора потребительского кредитования в России, предлагает физическим лицам потребительские кредиты, банковские карты, вклады и другие услуги. Банк основан в 2003 году.

«Ренессанс Кредит» входит в ТОП-100 крупнейших российских банков и работает с 9 миллионами клиентов в России.

ООО "Ренессанс Кредит" сотрудничает как с крупными федеральными розничными сетями, так и с небольшими региональными компаниями и торговыми сетями, которые специализируются на продаже электроники, бытовой техники, мебели, других товаров и услуг. Среди ключевых партнеров банка - «Связной», «Евросеть», «М.видео», «Медиа Маркт», «Эльдорадо», «Билайн», «Аскона», Hilding Anders. Банк сотрудничает и с интернет-магазинами, клиенты которых могут оформить кредит на понравившийся им товар в режиме онлайн.

В организации ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза был проведен анкетный опрос, респондентами выступили работники структурных подразделений банка - начальники отделов, специалисты по работе с персоналом, менеджеры по работе с клиентами, юристы, кассиры, главные специалисты, кредитные эксперты.

Поскольку для развития успешного бизнеса, недостаточно только вложений средств в материальную составляющую бизнеса, необходимо большое внимание уделять развитию квалификации персонала и обучению сотрудников в соответствии с целями и стратегией компании. Анкета представлена в приложении 1. Сводные данные исследования представлены в приложении 2.

В анкетировании принимали участие 95 респондентов: 25% мужчин и 75% женщин, возрастной состав которых – в пределах – 21- 30 лет – 25%

опрошенных; преобладают респонденты в возрасте 31- 40 лет (42 %); 30% сотрудников, принявших участие в анкетирование, в возрасте 41-50 лет; и всего 3% составляют респонденты старше 51 года. Средний возраст опрошенных сотрудников составил 36 лет. Личные данные респондентов, принявших участие в исследовании, представлены на рисунках 2.1 – 2.4, в таблице 2.1.

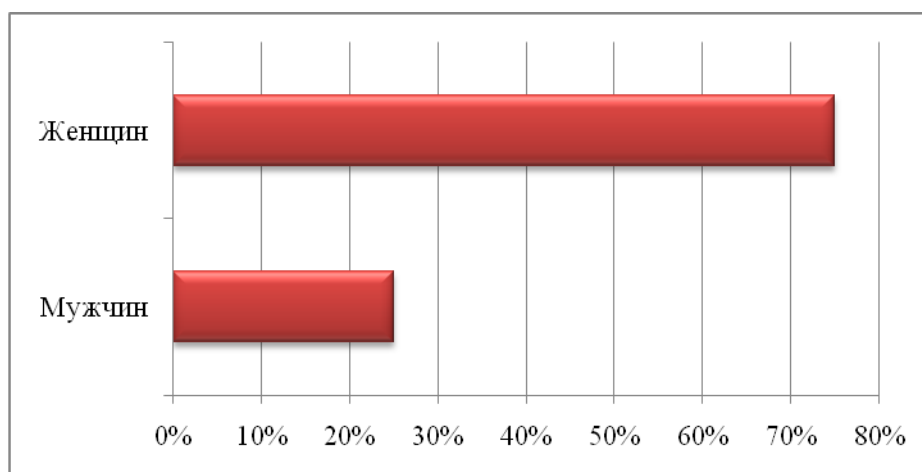


Рис. 2.1. Распределение респондентов по полу

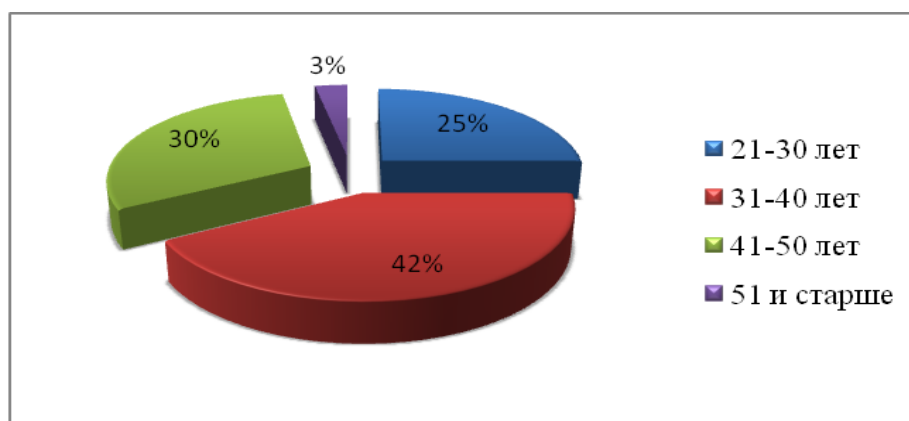


Рис. 2.2. Возраст респондентов

Таблица 2.1.

Распределение респондентов по должностям

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Начальник отдела	9	9
Менеджер по работе с клиентами	5	5
Кредитный эксперт	5	5

Главный специалист	16	17
Юрист	10	11
Менеджер по персоналу	20	21
Специалист по маркетингу и рекламе	15	16
Кассир	15	16
Всего	95	100

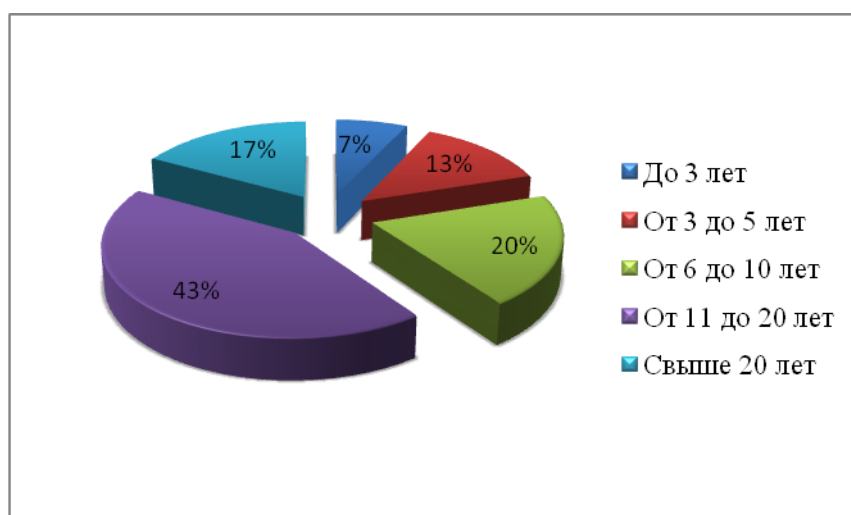


Рис. 2.3. Распределение респондентов по стажу работы в компании

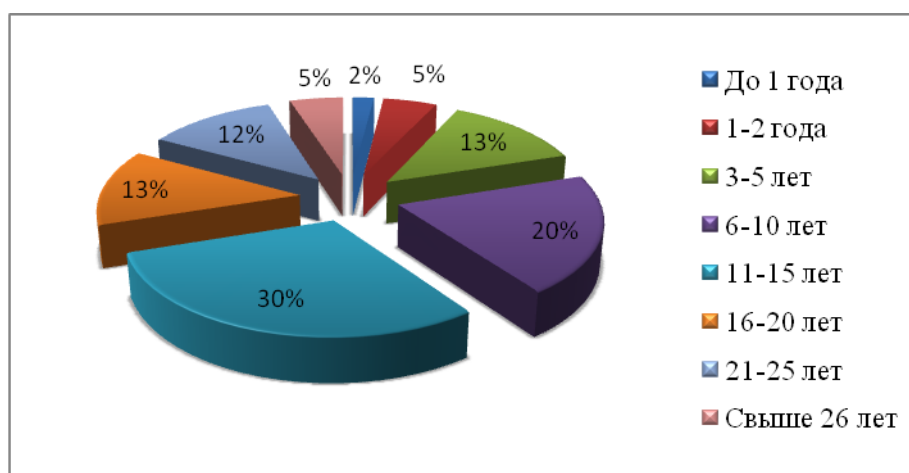


Рис. 2.4. Распределение респондентов по их общему стажу работы

Средний трудовой стаж респондентов составил 13 лет. Большинство опрошенных в банке имеют стаж работы свыше 3 лет (средний стаж работы в данной организации – 9 лет), занимают должности начальников отделов, начальники отделов, специалисты по работе с персоналом, менеджеры по работе с

клиентами, юристов, кредитных экспертов, кассиров, что увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся компании.

2.1. Анализ планирования обучения персонала в организации

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.²¹

Исследование системы обучения персонала коммерческого банка следует начать с анализа процесса планирования, так как именно это является начальным этапом организации процесса обучения в любой организации.²²

Предварительно выяснили, из каких предпосылок планируется обучение персонала. Мнения респондентов распределились следующим образом:

- 5% респондентов считают, что обучение необходимо для развития профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство;
- 10% респондентов – для повышения профессиональной компетентности;
- 10% - из-за изменения приоритетности задач компании;
- 15% опрошенных считают, что из-за изменения потребностей рынка;
- 60% склоняются ко всем составляющим (рис. 2.5).

²¹ Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с.

²² Моссоулина Л.А. Обучение надежной работы оперативного персонала [Текст]/ Л.А.Моссоулина//Научный альманах. 2017. № 1-2 (27). С. 155-157.

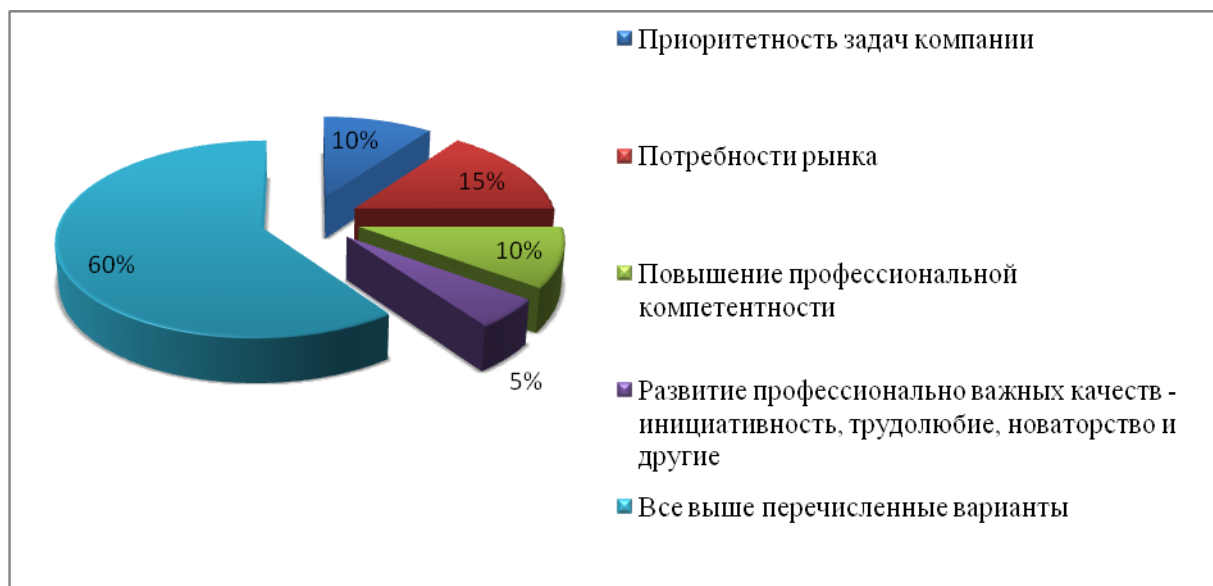


Рис. 2.5. Предпосылки планирования обучения персонала

Внутренняя информационная политика является важнейшим инструментом влияния на поведение персонала. Если люди, работающие в организации, плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека. Информирование работников затрагивает не только технические, но и эмоциональные аспекты работы.²³

В первую очередь персонал необходимо информировать о следующем:²⁴

- о стратегии и перспективах развития организации, ее миссии, долгосрочных и краткосрочных целях;
- о корпоративных ценностях;
- об имидже, который организация стремится создать себе на рынке;
- о всех значимых событиях в жизни организации (победы в конкурсах, присуждение премий, оценки влиятельных лиц);

²³ Нестерова М.В. Дистанционное обучение персонала в коммерческом банке [Текст]/ М.В. Нестерова// сборник научных и научно-методических статей "Актуальные вопросы вузовской науки" - Самарский институт управления. 2014. С. 288-290. - С.288

²⁴ Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В.Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет:: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]

- о достижениях компании (достижение определенных результатов, количества клиентов, завоевание определенной доли рынка, выход на другие рынки, выпуск новых банковских продуктов, развитие сети и т. д.);
- о кадровых перемещениях (основные назначения и увольнения);
- о персонале (возможность обучения и его итоги, внутренние конкурсы на замещение вакантных мест, критерии и итоги аттестаций, показатели и критерии стимулирования и т. д.);
- о социальных гарантиях персонала и возможностях их получения;
- о внутренней распорядительной документации;
- о нововведениях и их предварительном обсуждении (возможность вносить предложения до принятия окончательного решения);
- о маркетинговой информации (характеристики клиентов, конкурентов, ситуация на рынке);
- о регламентирующих документах (документально и неформально закрепленные правила и процедуры, нормативные документы, должностные инструкции, полномочия и т. д.);
- другая информация в зависимости от специфики организации.

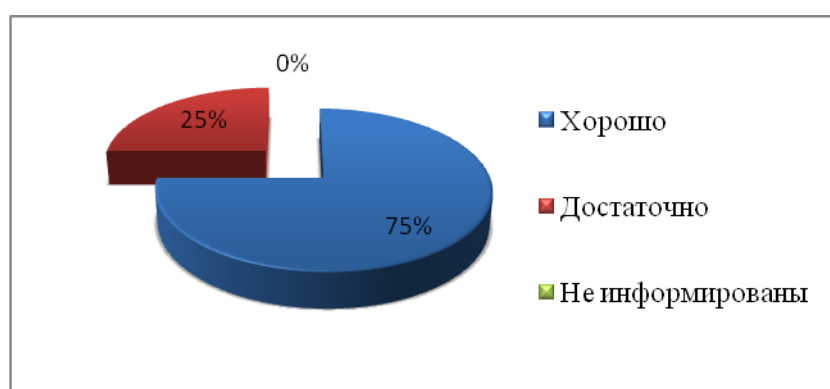


Рис. 2.7. Информированность сотрудников о целях и задачах организации

На вопрос об информированности сотрудников о целях и задачах компании, ответы расположились в следующем порядке: 75% респондентов хорошо

информированы о целях и задачах организации, 25% достаточно информированы (рис. 2.7).

Первый блок анкеты содержал вопросы, касающиеся процесса планирования обучения персонала коммерческого 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 (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Необходимость обучения сотрудников:

	Кол-во человек	%
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 (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Необходимость постоянного повышения квалификации

Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с установленными в организации стандартами. Поэтому 70% сотрудников компании считают необходимым развитие и профессиональных и личностных качеств (рис. 2.9.).

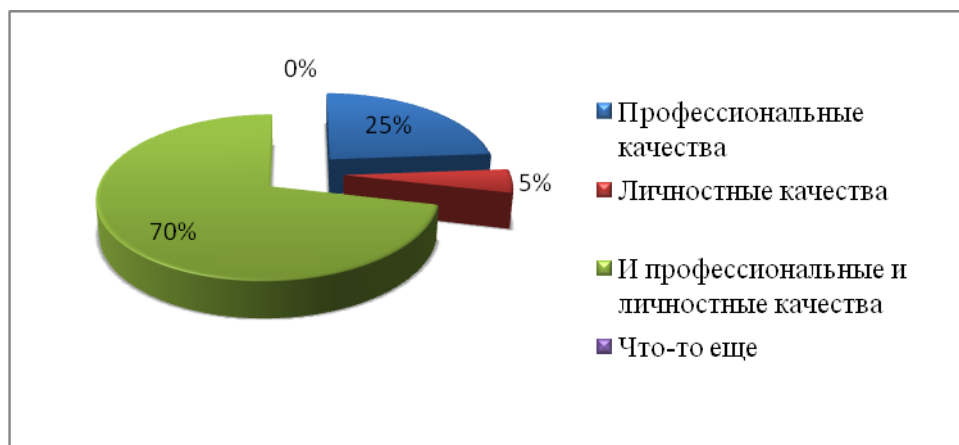


Рис. 2.9. Первоочередность развития компетенций сотрудников

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 (рис. 2.10.).



Рис. 2.10. Необходимость 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 (рис. 2.11.).

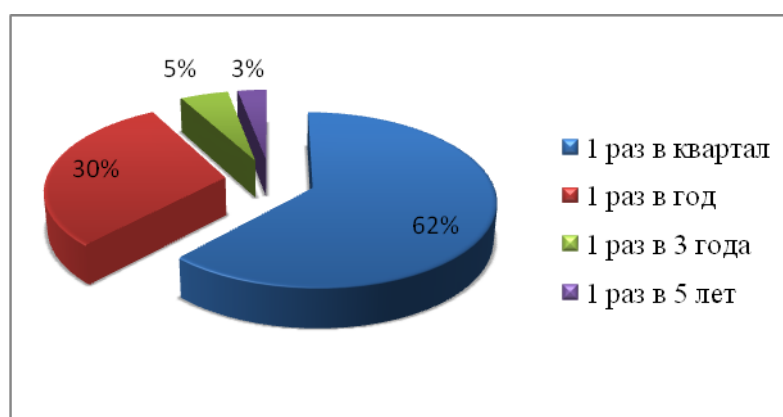


Рис. 2.11. Периодичность обучения сотрудников

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 (рис. 2.12.).

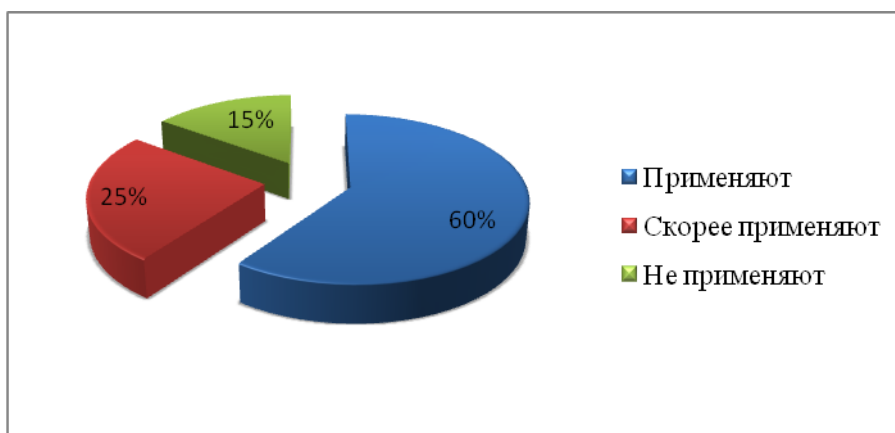


Рис. 2.12. Применение полученных во время обучения знаний в своей работе

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 (рис. 2.13.).

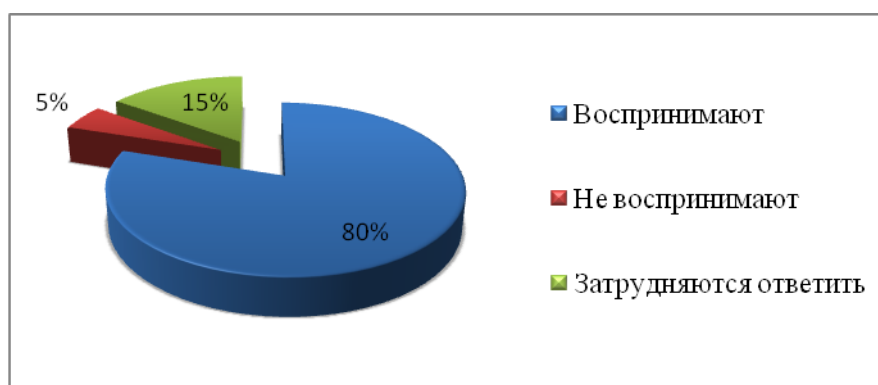


Рис. 2.13. Восприятие обучения как средства достижения успеха в работе

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 (рис. 2.14).

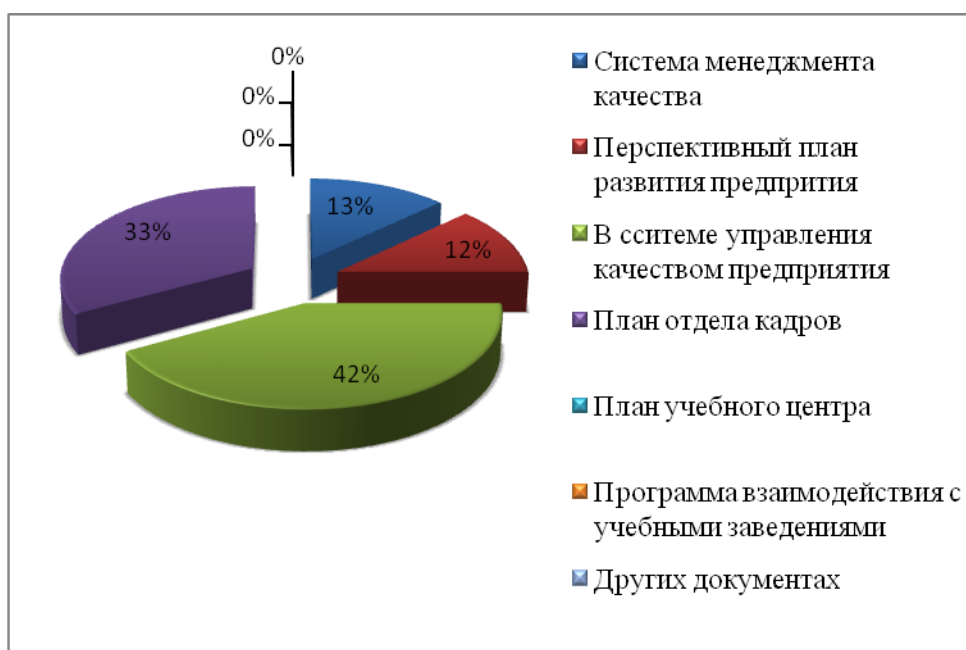


Рис. 2.15. Отражение вопросов по подготовке кадров в организации

Таким образом, по результатам анализа процесса планирования обучения в ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза 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%) опрошенных 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.

Подводя итог данного раздела можно сделать вывод, что правильное планирование обучения является залогом эффективной подготовки кадров и, как следствие, роста производительности труда.

2.2. Анализ методов развития персонала в организации

Вопросы второго блока анкеты касались методов развития персонала в коммерческом банке. Большинство респондентов (65%) утверждают, что наиболее эффективной формой обучения является базовое обучение. Оно практикуется в ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза с целью скорейшей адаптации сотрудников к особенностям функционирования банка.

Более 20 опытных преподавателей, прошедших длительную методическую подготовку и обучение у российских и зарубежных экспертов и преподавателей, инновационные учебные программы, созданные специально условия обучения, наличие современных технических средства обучения позволяют проводить обучение на высоком уровне.

Программы обучения ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза ориентированы на руководителей среднего и высшего звена, сотрудников, работающих с клиентами, специалистов по кредитованию и других сотрудников. Все занятия проводятся в

форме тренингов, деловых и игр-симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп.

Все остальное время участники активно отрабатывают полученные навыки, осваивают новые методы работы, ищут пути решения поставленных задач, в том числе на примерах из собственной деловой практики (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Наиболее эффективные формы обучения:

	Кол-во человек	%
Адаптация в линии	19	20
Базовое обучение	62	65
Дистанционное обучение	5	5
Стажировка	9	10
Всего	95	100

Наиболее эффективными методами обучения являются деловые игры и тренинги, так считают большинство сотрудников (35% и 30%). Деловые игры 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 (рис. 2.15).

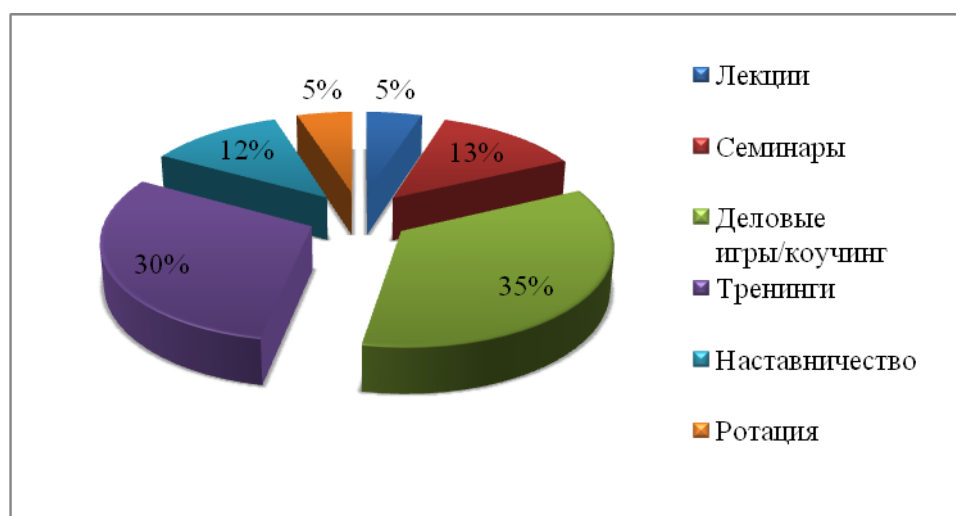


Рис. 2.15. Наиболее эффективные методы обучения

Мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между лекциями и наставничеством (35% и 30%).

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 (рис. 2.16.).

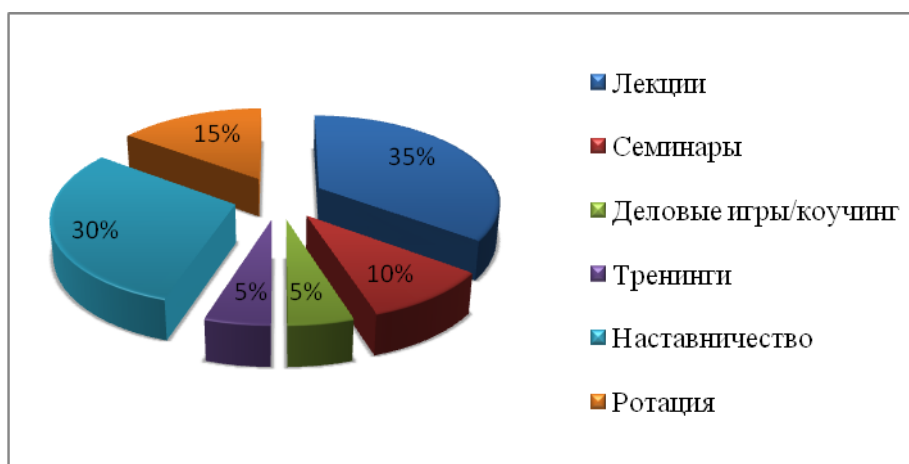


Рис. 2.16. Неэффективные методы обучения

Эффективность методов повышения профессионализма сотрудники оценили следующим образом (табл. 2.4):

Таблица 2.4

Оценка эффективности сотрудниками компании методов повышения профессионализма:

	Кол-во человек	%
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 приходится оставшиеся 14%.

Следующий вопрос данного раздела посвящен корпоративному обучению. В настоящее время в России корпоративное обучение стало притчей во языцах, создав большой рынок тренингов, консультирования, коучинга и т.п. Появляются специализированные независимые компании, крупные предприятия создают собственные корпоративные университеты, высшие учебные заведения также не отстают в этой гонке, разрабатывая обучающие программы для бизнеса.

Корпоративное обучение преследует цель - повышение капитализации сотрудников благодаря увеличению уровня знаний и появлению новых навыков. Сотрудник после прохождения корпоративного обучения в виде тренинга, семинара, программы и т.п. должен приносить прибыли больше, чем до обучения.²⁵

Под корпоративным профессиональным образованием большинство сотрудников компании понимают внутрифирменное обучение, переподготовку, повышение квалификации работников - 35%. 30% - внутрифирменное образование в компании вновь принимаемых работников, по 15% - профессиональное образование в корпоративных университетах и целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа; и всего лишь 5% -

²⁵ Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебник для вузов / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014 – 378с. - С.244

профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях (табл.2.5).

Таблица 2.5

Понимание корпоративного профессионального образования:

	Кол-во человек	%
1	2	3
Профессиональное образование в корпоративных университетах	14	15
Внутрифирменное обучение в компании вновь принимаемых работников	29	30
Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников	34	35
Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа	14	15
Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях на условиях социального партнерства	4	5
Всего	95	100

Корпоративное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию, круг общения, повышает профессиональные качества, укрепляет уверенность в себе.

Сильными сторонами корпоративного обучения являются:

- выявление способностей каждого сотрудника в отдельности;
- время проведения образовательного мероприятия, его направленность и сроки прохождения контролирует сам работодатель, что позволяет создать максимально комфортные условия для сотрудников и не нарушать рабочего процесса в целом;
- организация мероприятия позволяет учитывать и сочетать несколько позиций: семинары, игры, получение теоретических знаний и так далее.

70% сотрудников считают сильными сторонами корпоративного обучения высокий уровень практических навыков, 30% - связь с задачами организации (рис. 2.17.).

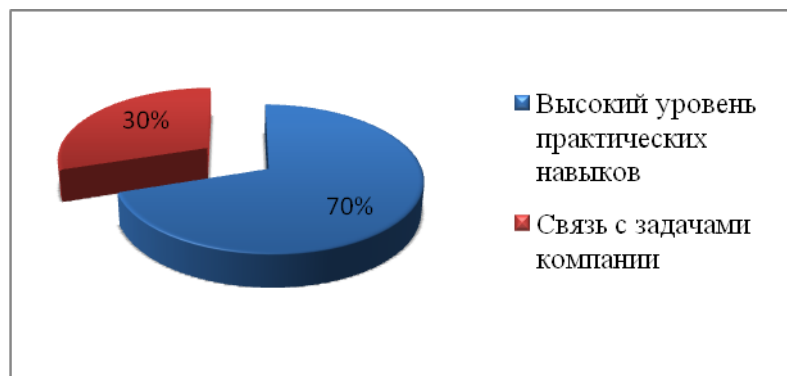


Рис. 2.17. Сильные стороны корпоративного обучения

Наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются:

- коучинг (37% опрошенных) - действенный и эффективный метод индивидуальной и групповой работы: «натаскивание» сотрудников в сложных производственных ситуациях при реализации целей и задач банка;
- 20% - дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом;
- 18% предпочитают мультимедийные тренинги, видеокурсы, так как они сохраняют массу свободного времени и очень качественны, можно изучать в более удобное время;
- ролевые игры - этот стиль предпочли 15% респондентов;
- 10% - предпочитают теоретическое обучение (рис. 2.18.).

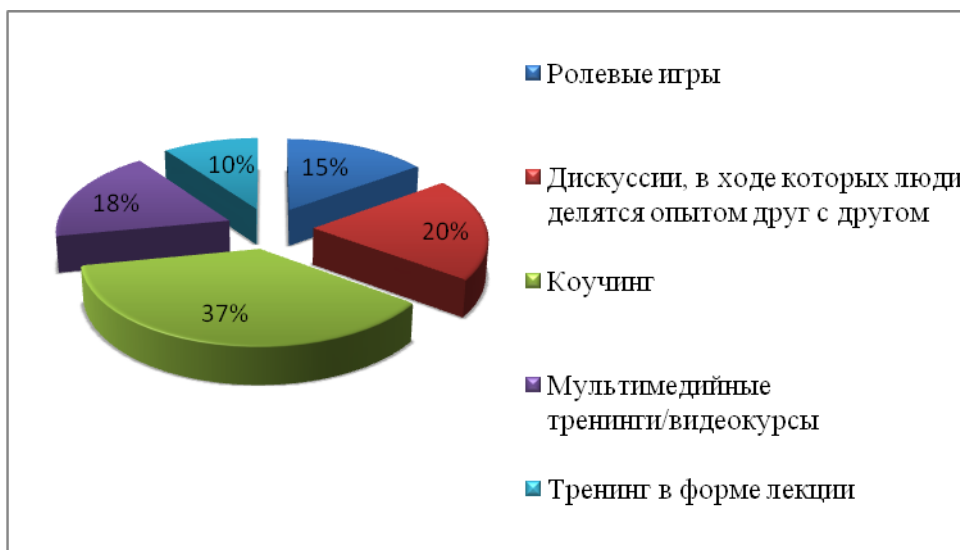


Рис. 2.18. Наиболее эффективный стиль проведения тренинга

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 (рис. 2.19.).

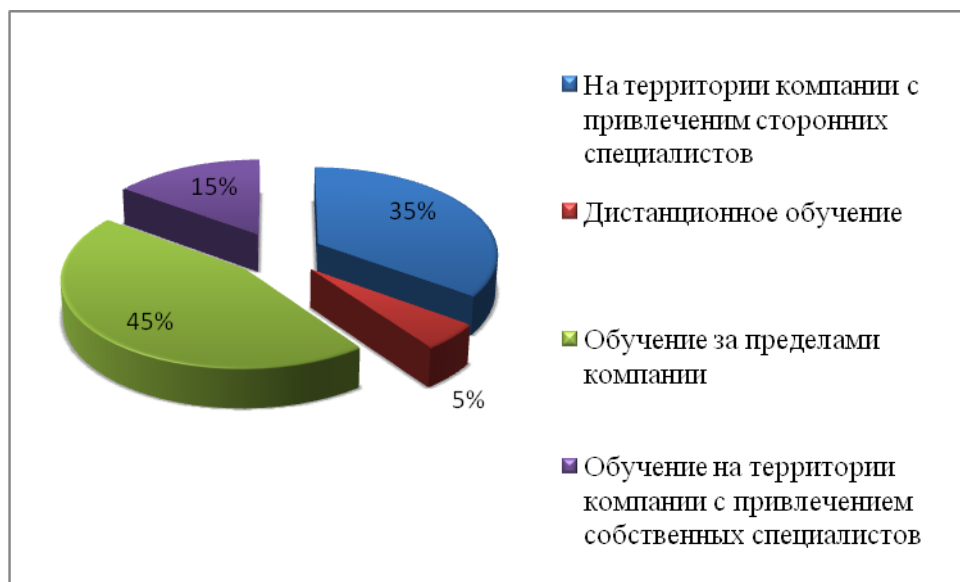


Рис. 2.19. Наиболее эффективное место проведения обучения

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.²⁶

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.

Что касается временной структуры, наиболее оптимальным вариантом обучения за пределами организации (с отрывом от деятельности), по мнению большинства респондентов (75%), является 6 часов в день. 22% респондентов считают - 4 часа в день и 3% - 3 часа в день (табл. 2.6).

При обучении в пределах компании (без отрыва от производства) сотрудники оценили временной период следующим образом:

²⁶ Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет: <http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

- 3 часа - 70% опрошенных, так как за это время обучающиеся не успевают устать, могут концентрировать внимание на решениях задач, незначительный отрыв от выполнения непосредственных обязанностей;
- 4 часа предпочитают 20% респондентов;
- 6 часов - 10%, так как считают, что не остается времени для выполнения своей непосредственной работы (табл. 2.7)

Таблица 2.6

Пожелания по временной структуре обучения за пределами организации

	Кол-во человек	%
1	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	21	22
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	72	75
Всего	95	100

Пожелания по временной структуре обучения внутри организации

	Кол-во человек	%
1	2	3
<p>Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа</p>	67	70
<p>Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа</p>	19	20
<p>Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов</p>	9	10
Всего	95	100

70% сотрудников на вопрос «Как Вы оцениваете систему развития персонала?» ответили, что обучение легко доступно, 30% - существуют все условия для профессионального развития и учебы (табл. 2.8).

Оценка системы развития персонала

	Кол-во человек	%
Обучение легко доступно	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 эффективной формой обучения сотрудники считают базовое обучение;
- наиболее эффективными методами обучения сотрудники считают деловые игры, тренинги на которых отрабатываются практические навыки;
- мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между лекциями и наставничеством (35% и 30%);
- краткосрочные тренинги считаются сотрудниками наиболее эффективными, так как в течение короткого срока сотрудники отрабатывают практические ситуации, «оттачивают» свою работу «в команде» - 42%;
- под корпоративным профессиональным образованием большинство сотрудников организации понимают внутрифирменное обучение, переподготовку, повышение квалификации работников - 35%;
- 70% сотрудников считают сильными сторонами корпоративного обучения высокий уровень практических навыков;
- наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются: коучинг (37% опрошенных) и дискуссии (20%);
- эффективным местом проведения, по мнению опрошенных (45%), является обучение за пределами организации;

- наиболее оптимальной продолжительностью обучения сотрудники считают: 6 часов в день при обучении за пределами организации (с отрывом от производства) и 3 часа в день – при обучении внутри организации (без отрыва от производства);
- большинство сотрудников считают, что система развития персонала в банке хорошо организована и легко доступна всем желающим.

2.3. Анализ повышения квалификации персонала в организации

Третий блок анкеты состоял из вопросов, касающихся повышения квалификации персонала в коммерческого банка.

Оперативность - способность работника быстро включаться в деятельность, легко переходить в работе от выполнения одного задания к другому, доводить начатое дело до конца, не затягивать его, принимать решения и умело действовать в меняющихся условиях.²⁷

Оперативность ответов на запросы респонденты оценили следующим образом:

- «быстро» - 65%;
- «скорее быстро» - 30 %;
- «скорее медленно» - 5% (рис. 2.20).

Соблюдение установленных сроков выполнения работ является важным фактором, так как положительно влияет на имидж организации.

80% респондентов ответили, что соблюдают в большинстве случаев сроки выполнения работ, 15% опрошенных однозначно соблюдают и всего 5% - выполняют с нарушением сроков (рис. 2.21.).

²⁷ 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. – 2015. –С. 262-266. - С.267

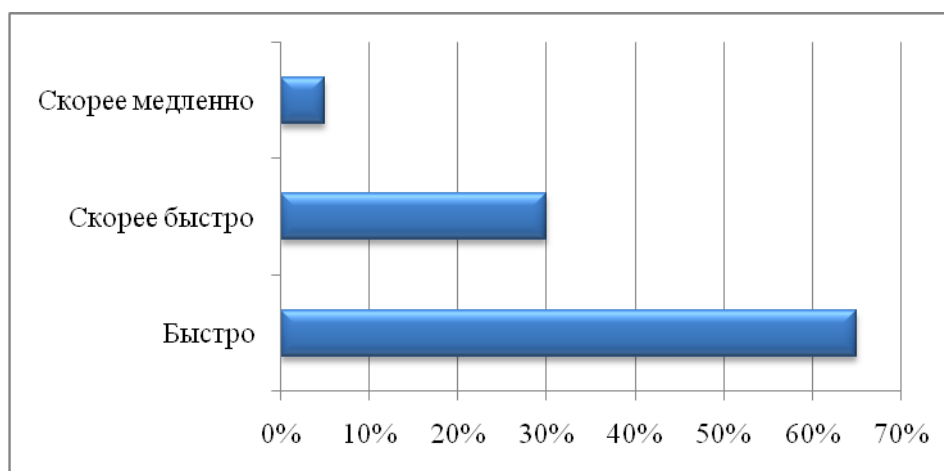


Рис. 2.20. Быстрота ответов на запросы



Рис. 2.21. Соблюдение сроков выполнения работ

Эффективный сотрудник для руководителя – это человек, качественно и в срок, выполняющий поставленные перед ним задачи в необходимом объёме. Эффективный специалист обладает различными знаниями, навыками и умениями и, самое главное, имеет разносторонний практический опыт, позволяющий нестандартно решать любые задачи. Он быстро распознает причины возникновения проблемы, находит пути ее решения и предвидит ход развития событий на несколько шагов вперед. С точки зрения личных качеств эффективный менеджер дисциплинирован, ответственен, работоспособен, коммуникабелен. Так же он стрессоустойчив, креативен, стремится к

достижениям, предприимчив, надежен в выполнении заданий, независим и, как следствие, уверен в себе.

На вопрос «Насколько Вы эффективный в работе сотрудник?» ответы распределились следующим образом:

- очень эффективный - 15%;
- эффективный - 80%;
- скорее эффективный - 5% (рис. 2.22.).

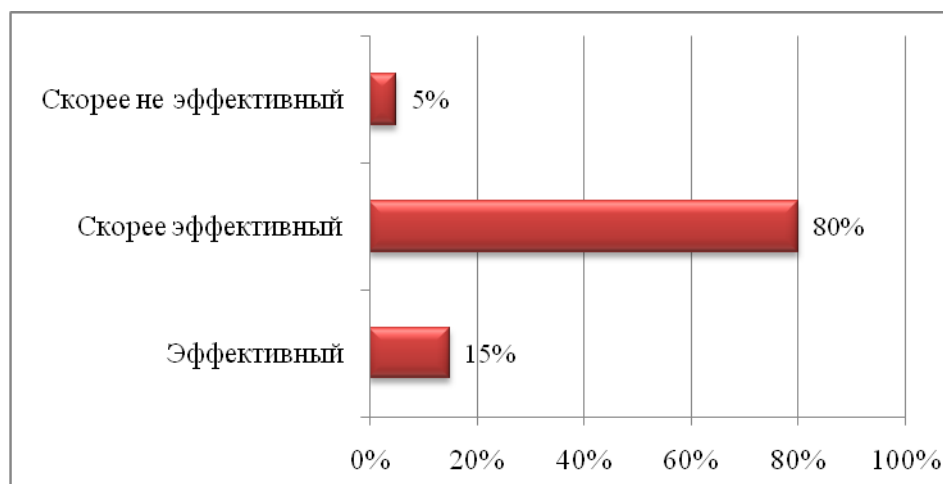


Рис. 2.22. Эффективность сотрудников в работе

Таким образом, большинство опрошенных считают себя эффективными в работе сотрудниками.

Чтобы в полной мере использовать умения и навыки персонала, организация должна обеспечить возможность их развития, чтобы удовлетворять потребности рынка.²⁸

Предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации большинство респондентов (70%) отметили конкуренцию на рынке банковских услуг, 25%- возрастающие требования клиентов и 5% отметили увеличение объема заказов (рис. 2.23.).

²⁸ Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых// Бизнес изнутри [адрес в сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

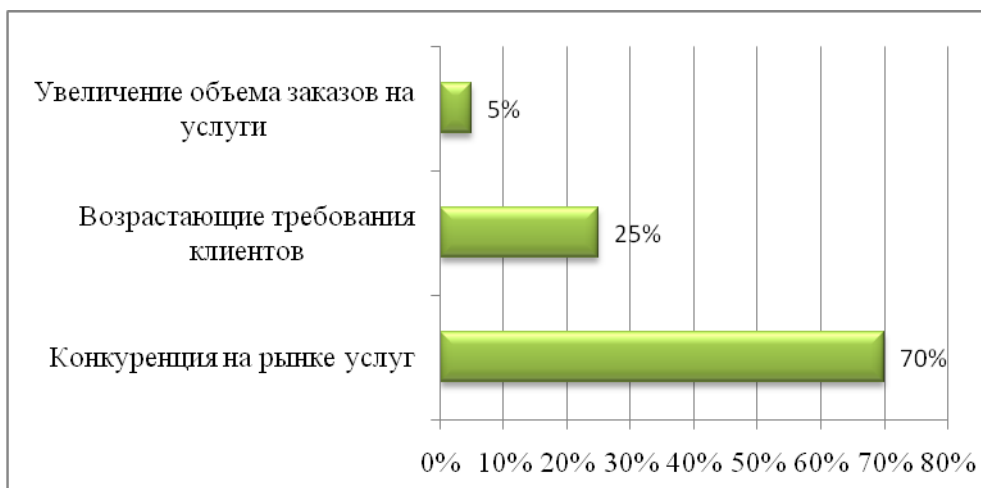


Рис. 2.23. Предпосылки для постоянного обучения и повышения квалификации

Большинство респондентов (78%) считают, что в организации существует программа повышения квалификации, 22% сотрудников ответили, что не существует, либо они о ней не знают (табл.2.9).

Таблица 2.9

Существование программы повышения квалификации сотрудников

	Кол-во человек	%
Существует	74	78
Не существует	21	22
Всего	95	100

О наличии специальных требований к принимаемым на работу претендентам, опрошенные сотрудники банка отметили обязательность таких требований, как активность, работоспособность, дисциплинированность (табл. 2.10).

Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний играет решающую роль в процессе обучения. Тем не менее, руководство не всегда уделяет должное внимание мотивации сотрудников для обучения. Это сильно снижает его эффективность и приводит к существенным потерям для организации.

Наличие специальных требований к принимаемым на работу сотрудникам:

	Кол-во человек	%
Имеются	86	90
Не имеются	9	10
Всего	95	100

Работники организации, принявшие участие в исследовании, на вопрос «Имеется ли у них заинтересованность в дополнительном обучении?» ответили:

- 57% - скорее имеется;
- 28% - однозначно имеется;
- 12% - скорее не имеется;
- 3% - однозначно не имеется (рис. 2.24.).

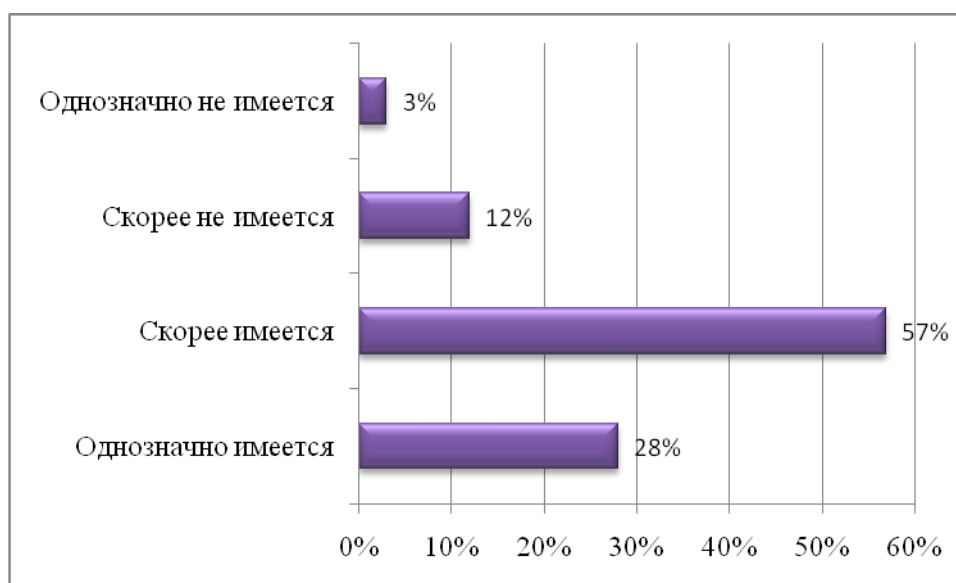


Рис. 2.24. Заинтересованность сотрудников в дополнительном обучении

Работа является неотъемлемой частью нашей жизни. Отношения, которые существуют внутри коллектива, влияют на то, как комфортно чувствует человек себя на работе. Важной задачей является выстроить правильные

взаимоотношения с коллегами. Хорошо, когда коллектив дружный, у него общие интересы и склонности, где любому сотруднику комфортно работать.²⁹

37% опрошенных респондентов ответили, что они являются одной командой и на своих коллег могут положиться, 32% сотрудников считают, что ладят с коллегами, 20% - считают, что у них уважительные отношения с коллегами, 11% - считают, что за хорошую работу получили признание коллег (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Взаимоотношения с коллегами

	Кол-во человек	%
Считают себя одной командой. На своих коллег могут положиться	35	37
Считают, что ладят с коллегами	30	32
Считают отношения к начальством взаимоуважением	19	20
Считают, что за хорошую работу получили признание коллег	11	11
Всего	95	100

Отношение к труду характеризует стремление (или отсутствие его) человека максимально проявлять свои физические и духовные силы, использовать свои знания и опыт, способности для достижения определенных количественных и качественных результатов. Оно проявляется в поведении, мотивации и оценке труда.

Отношение к труду – сложное социальное явление, оно представляет собой единство трех элементов: мотивов и ориентации трудового поведения; реального или фактического трудового поведения; оценку работниками трудовой ситуации – вербального (словесного) поведения.

Первый (мотивационный) элемент связан с трудовыми мотивами и установками, которыми руководствуется работник в трудовой деятельности. Они

²⁹ Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] / Н. Хадасевич// Кадровик, 2010. - №1. – С. 6-11. - С.7

являются побудителями трудового поведения, трудовых поступков и действий, в совокупности образуют мотивационное ядро.

Второй элемент представляет собой трудовую активность работников и проявляется в таких формах поведения, как степень выполнения норм выработки, качество выполняемой работы, дисциплинированность, инициативность, участие в техническом творчестве, многостаночное обслуживание, овладение передовыми методами и приемами труда, экономное расходование ресурсов.

Третий (оценочный) элемент представляет собой субъективное переживание работников. Он связан с их внутренним состоянием, вызванным выполняемой работой. Без оценки самого субъекта труда любая деятельность предстает неполной, незавершенной.³⁰

На вопрос «Что Вы можете сказать о своей работе?» мнения респондентов разделились следующим образом:

- 48% сотрудников ответили, что у них интересная работа и оплата труда удовлетворяет их запросы;
- 45% ответили, что работа интересная, но они недовольны оплатой труда;



Рис. 2.25. Отношение сотрудников к своей работе

³⁰ Факторы формирования отношения к труду [Электронный ресурс] // StudFiles [адрес в сети Интернет: <http://finlit.online/page/ekonomikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-70.html>]

- 7% респондентов недовольны своей работой и при первой возможности перейдут в другую организацию (рис. 2.25.).

Таким образом, из исследования, проведенного в данном разделе, можно сделать следующие выводы:

- сотрудники организации работают оперативно, соблюдая установленные сроки выполнения задач;
- большинство работников являются эффективными сотрудниками в организации;
- основными предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации является конкуренция на рынке банковских услуг и возрастающие требования клиентов;
- по мнению большинства респондентов (78%) в организации существует программа повышения квалификации;
- работник банка, по мнению сотрудников, должен обладать такими качествами, как активность, работоспособность, дисциплинированность;
- сотрудники проявляют интерес к дополнительному обучению;
- большинство сотрудников анализируемой организации считают, что у них хорошие взаимоотношения с коллегами и у них интересная работа.

По результатам исследования практики обучения персонала в ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза 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 ООО "Ренессанс Кредит" г. Пенза 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.

Большинство респондентов (65%) утверждают, что наиболее эффективной формой обучения является базовое обучение. Программы базового обучения ориентирована на сотрудников, работающих с клиентами, специалистов продающих подразделений. Все занятия проводятся в форме тренингов, деловых и игр-симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп.

Наиболее эффективными методами обучения являются деловые игры и тренинги, так считают большинство сотрудников (35% и 30%). Деловые игры 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.

Наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются: коучинг (37% опрошенных) - действенный и эффективный метод индивидуальной и групповой работы: «натаскивание» сотрудников в сложных производственных ситуациях при реализации целей и задач компании; 20% - дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом, 18% предпочитают мультимедийные тренинги, видеокурсы, так как они

сохраняют массу свободного времени и очень качественны, можно изучать в более удобное время; ролевые игры - этот стиль предпочли 15% респондентов; 10% - предпочитают теоретическое обучение.

Эффективный сотрудник для руководителя – это человек, качественно и в срок, выполняющий поставленные перед ним задачи в необходимом объёме. Эффективный специалист обладает различными знаниями, навыками и умениями и, самое главное, имеет разносторонний практический опыт, позволяющий нестандартно решать любые задачи. Он быстро распознает причины возникновения проблемы, находит пути ее решения и предвидит ход развития событий на несколько шагов вперед. С точки зрения личных качеств эффективный менеджер дисциплинирован, ответственен, работоспособен, коммуникабелен. Так же он стрессоустойчив, креативен, стремится к достижениям, предприимчив, надежен в выполнении заданий, независим и, как следствие, уверен в себе. Большинство работников (80%) являются эффективными сотрудниками организации; очень эффективными - 15%; скорее эффективными - 5%.

Предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации большинство респондентов (70%) отметили конкуренцию на рынке банковских услуг, 25% - возрастающие требования клиентов и 5% отметили увеличение объема заказов.

Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний играет решающую роль в процессе обучения. Тем не менее, руководство не всегда уделяет должное внимание мотивации сотрудников для обучения. Это сильно снижает его эффективность и приводит к существенным потерям для организации. Сотрудники проявляют интерес к дополнительному обучению (57%).

Отношение к труду характеризует стремление (или отсутствие его) человека максимально проявлять свои физические и духовные силы, использовать свои знания и опыт, способности для достижения определенных количественных и качественных результатов. Оно проявляется в поведении, мотивации и оценке

труда. Большинство сотрудников считают, что у них хорошие взаимоотношения с коллегами и у них интересная работа.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

3.1. Мероприятия по совершенствованию обучения персонала

Четко и грамотно организованная работа с персоналом помогает компании динамично развиваться, планомерно достигая поставленных целей. Чтобы система обучения персонала приносила хорошие плоды, необходимо точно формулировать задачи, которые она преследует, рационально планировать учебные мероприятия и назначать лиц, ответственных за их проведение, а также выделять на подготовку кадров ресурсы в требуемом количестве.³¹

Система обучения персонала на примере больших компаний, такой как ООО "Ренессанс Кредит", гораздо более частым явлением становятся корпоративные обучающие центры. Крупные работодатели могут позволить себе содержание собственного учебного подразделения, занимающегося подготовкой и переподготовкой квалифицированных кадров для других отделов и филиалов.

Анализ реализации преобразований обучения в ООО "Ренессанс Кредит" г. Пензы свидетельствует о том, что система обучения персонала не совершенна, существуют недостатки. В системе обучения коммерческого банка существует большой потенциал, как показал анализ, для создания системы эффективного управления обучением персонала.

Ориентируясь на результаты исследования филиала ООО "Ренессанс Кредит" г. Пензы можно порекомендовать следующие виды (методы) тренингов, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников:

1) Метафорическая деловая игра. Метод предназначен для поиска решения профессиональных коммуникативных проблем участников, порожденных их

³¹ Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет:<http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

неадекватными установками и предубеждениями. Метафорическая деловая игра построена на введении метафоры, облегчающей исследование трудной коммуникативной ситуации и поиск решений в ней.³²

Так, участники тренинга обслуживания клиентов, заказанного неким банком, испытывают серьезные затруднения при обслуживании VIP клиентов. Эти клиенты капризны, ждут особого, сверхценного к себе отношения, постоянно требуют льготных условий обслуживания и ненасытны в своих требованиях. Сотрудники банка очень страдают от неумения выстроить свои отношения с такими клиентами. Они должны находить баланс между вежливостью, корректностью, стремлением учитывать все интересы и пожелания клиента и твердостью в удержании своих позиций, поскольку предоставлять им льготы бесконечно они не в состоянии. Кроме этого, вызывает напряжение та манера, в которой такие клиенты общаются с персоналом банка, и отсутствие уважения с их стороны.³³

В ходе тренинга для выработки общей стратегии поведения сотрудников банка с описанными клиентами вводится метафора. Она обычно заимствуется из сказки, были, притчи, песни, анекдота.

В данном случае метафора заимствуется из сказки Пушкина о золотой рыбке. Взаимоотношения клиентов и сотрудников банка напоминают взаимоотношения старика и старухи. Как ни старался старик удовлетворить все ее пожелания и запросы, ему это не удавалось: старуха была ненасытна в своих требованиях, они все время возрастали, и старик получал новое задание. При этом старуха не уважала старика и относилась к нему пренебрежительно.

Таким образом, для облегчения исследования проблемной ситуации вводится метафора, воспроизводящая ключевой конфликт или ключевую трудность проблемной ситуации.³⁴

³² Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И. Шутов // Управление персоналом. – 2011. - №9. – С. 34

³³ Рассказова А.Н. Оценка эффективности корпоративного обучения в банке [Текст] / А.Н. Рассказова // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 1 (18). С. 94-111. - С.95

³⁴ Пивоваров К.В. Бизнес – планирование [Текст]: учебно - методическое пособие. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 164 с. - С.134

После этого следует разделение тренером группы на две (три) подгруппы, каждая из которых получает игровую роль (соответствующую метафоре). Так, в рассматриваемом примере группа делится на «команду стариков» и «команду старух».

Каждая из команд получает задание исследовать проблемную метафорическую ситуацию из своей игровой роли и сформулировать максимальное количество ответов на заданный тренером вопрос. Вопрос тренера соответствует ключевой проблеме, ради которой и затевается метафорическая еловая игра, и сформулирован в метафорическом ключе.³⁵

Например, «команда стариков» получает задание найти максимальное количество ответов на вопрос: «Что вы будете делать и как вы будете себя вести, чтобы старуха согласилась жить в деревянном доме и не выдвигала больше других требований?». «Команда старух» получает параллельный вопрос: «Что должен сделать старик и как он должен себя вести, чтобы вы удовлетворились проживанием в деревянном доме и не выдвигали больше требований к нему?».

Командам дается время на выработку решений, а затем они красочно оформляют эти решения на ватманах.³⁶

После этого следует презентация. Сначала выходит представитель команды, олицетворяющей субъекта с проблемой (в данном случае это «команда стариков», которая символизирует сотрудников банка), он представляет найденные его группой решения. Затем следует презентация другой команды (других команд). При этом никакого игрового взаимодействия между командами нет: дело ограничивается только презентацией.

После презентации следует заключительное слово тренера. Он подходит к ватманам и, обращая внимание группы на сходство или различия в найденных группами решениях, переформулирует их с языка метафорической реальности на

³⁵ 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. – 2015. –С. 262-266. - С.262

³⁶ Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет:<http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

язык реальной жизни участников. Таким образом, метафора позволяет найти стратегии решения реальных проблем, казавшихся до этого неразрешимыми.

Описание процедуры метафорической деловой игры, а также порядка ее написания, примеры и сценарии готовых метафорических деловых игр можно без особого труда найти в специальной литературе.³⁷

Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации.

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Преимущества применения метафорической деловой игры:³⁸

- развитие креативности сотрудников;
- снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;
- повышение привлекательности тренинга для участников;
- побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

2) *Сторителлинг* (с английского языка слово *storytelling* – рассказывание историй) – это эффективный метод донесения информации до аудитории путем рассказывания смешной, трогательной или поучительной истории с реальными или вымышленными персонажами.

Несмотря на то, что это далеко не новый способ, впервые широкой аудитории представил его руководитель корпорации из США *ArmstrongInternational* – Дэвид Армстронг. Он использовал сторителлинг для того, чтобы улучшить показатели работы своей компании и быстрее обучить новичков.

Данный метод помогает:³⁹

³⁷ Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебник для вузов / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014 – 378с. - С.234

³⁸ Азарнова, А. Деловая игра как метод психологического тренинга [Электронный ресурс] /А. Азарнова// Первый психологический портал [адрес в сети Интернет: <http://5psy.ru/obrazovanie/delovaya-igra-kak-metod-psihologicheskogo-treninga.html>]

³⁹ Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования [Текст]/ Т.С. Овсянкина, М.А. Канцеляристов, А.В. Коваленко//Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 270-274. - С.272

- Влиять на подсознание читателя или слушателя;
- Доносить нужную информацию с первого раза, не заставляя мучиться вопросом: «Что же хотел сказать автор текста?»;
- Максимально быстро обучать новый персонал общепринятым в вашем коллективе правилам и обязанностям;
- Минимизировать количество конфликтов в коллективе, упрочить рабочие отношения в компании;
- Стимулировать на достижение новых целей;
- К примеру, Армстронг на общих собраниях рассказывал истории успеха сотрудников своей компании, стимулируя всех остальных подражать им;
- Укреплять авторитет руководителя в глазах собственных подчиненных, повышать уровень доверия к нему;
- Экономить на материальном вознаграждении для сотрудников;
- Показывать, что советы, которые вы даете своим читателям, работают, потому что есть конкретный человек, который воспользовался ими и у него все получилось;
- Продать банковскую услугу.

Как видно при помощи сторителлинга можно достичь различных целей. Главное рассказать историю правильно, чтобы она подействовала на аудиторию, а не была рассказана впустую. А для этого следует знать главные правила сторителлинга.

Безусловно, для того чтобы история повлияла на аудиторию читателей или слушателей так, как вам нужно, следует обладать талантом писателя или рассказчика.⁴⁰

Полуграмотные неинтересные тексты никто не дочитает до конца, да и наиболее интересную историю может загубить рассказчик, что будет бубнить себе под нос без выражения или спотыкаться на каждом слове.

Существуют и основные правила написания самих текстов:⁴¹

⁴⁰ Поршнев А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2015. - 716 с. - С. 56

1. Краткость – сестра таланта. Не стоит писать многотомные произведения. Если речь идет об устном донесении истории, то помните, что человек может концентрировать внимание минут 20, после чего ему необходим отдых.

2. Нужен яркий герой, который однозначно заинтересует аудиторию.

3. Не пишите истории с открытым концом. Цель не заставить читателя/слушателя домысливать, что же будет дальше, а получить ответы на свои вопросы.

4. Текст не должен быть скучным. Он должен возбудить интерес аудитории, заставить читать/слушать дальше.

5. Не навязывайте свое мнение. Мягко влияйте на сознание аудитории. После окончания истории у всех должна появиться мысль: «Я хочу». Если вы будете постоянно в тексте повторять: «Ты должен!», то вызовете сопротивление аудитории.

6. Влияйте на эмоции аудитории. Вызывайте смех, радость, сочувствие, страх, злость, но не оставляйте своего слушателя/читателя равнодушным.

7. Подстраивайте текст под конкретную аудиторию. Нельзя охватить одним рассказом всех и сразу.

8. Используйте красивые метафоры и другие фигуры речи, но не позволяйте им забить основную мысль, что желаете донести.

9. Не дистанцируйтесь от аудитории, постарайтесь установить с ней максимально дружеские отношения.

10. Если речь идет о печатном тексте, то используйте иллюстрации – они привлекают внимание и позволяют лучше понять, о чем идет речь.

Сторителлинг– это очень хороший метод влияния на аудиторию, но только если правильно его использовать.

3) *Баскет-метод* (разбор деловых бумаг) – метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно

⁴¹Сторителлинг – метод донесения нужной информации// Дневник успеха [адрес в сети Интернет: <http://dnevnyk-uspeha.com/psihologiya/storitelling-metod-donesenija-nuzhnoj-informacii.html>]

разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, отчеты, факсы и прочее и по каждому принять решение.⁴²

Процедура баскет-метода:⁴³

- обучаемому описывают роль, которую он должен сыграть, а именно: сферу ответственности, должностную инструкцию, общий контекст;
- обучаемому предоставляют материалы, по каждому из которых он должен принять решение в течение определенного срока: ответить или проигнорировать, что именно, как и в каком порядке ответить;
- проводится финальная беседа обучаемого с тренером: обучаемый описывает механизм принятия решений, обосновывает их, к каким последствиям могут привести решения, а также оценивает, удовлетворен ли он результатами работы;
- тренер дает обратную связь: какие были возможные альтернативы решений, какие возможности упущены, к каким результатам могут привести принятые решения, рекомендации на будущее.

Особенность метода состоит в том, что обучаемый получает весь объем документов одновременно (структурированных или в беспорядке), и вынужден для принятия решений пообщаться со множеством людей, чтобы собрать нужную информацию.⁴⁴

Преимущества данного метода:

- высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач;
- позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности;
- умение принимать решения на основе имеющейся информации.

4) Обучение по методу Shadowing

⁴² Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с. - С.345

⁴³ Парахина В.Н. Теория организации [Текст] : учебник для вузов/ В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко; КНОРУС. - М.: Изд-во «КНОРУС», 2014. - 346 с. - С.55

⁴⁴ Костенко, Н. Баскет-метод [Электронный ресурс] / Н. Костенко // Портал trainings.ru. [адрес в сети Интернет: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/basket-metod/>]

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний).

Дословный перевод этого термина - "бытие тенью". Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала. Схема работы очень проста.

Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть "тенью" действующего руководителя. В роли "тени" такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем "двух дней из жизни менеджера", получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.⁴⁵

Этот метод можно использовать, если сотрудникам необходимо переквалифицироваться на другую должность. Таким образом менеджер по персоналу одной крупной компании решила переквалифицироваться в должности маркетолога. У нее была возможность побыть "тенью" такого специалиста, и двух дней хватило на то, чтобы определиться в выбранной профессии.

Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников. Например, в течение двух дней такой сотрудник становится "тенью" успешного специалиста и погружается в изучение всего процесса работы. Применяя shadowing можно улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений.

Преимущества применения метода Shadowing:⁴⁶

- простота и экономичность;
- убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности;
- компания улучшает свой имидж посредством демонстрацию своей активной позиции по развитию персонала;

⁴⁵ Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования [Текст] / Т.С. Овсянкина, М.А. Канцеляристов, А.В. Коваленко // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 270-274.- С.271

⁴⁶ Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых // Бизнес изнутри [адрес в сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

- у сотрудника появляется возможность погрузиться в "реальную" обстановку.

5) *Обучение методом Buddying* - это интересная и достаточно необычная форма обучения, ведь в переводе с английского слово "buddy" переводится как друг, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин "buddying" используется, как партнер.

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется "buddy", партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Согласитесь, в рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно ты решаешь те или иные ситуации.⁴⁷

Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, "buddy" предоставляет такую возможность. Метод *buddying* основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.⁴⁸

От наставничества или коучинга *buddying* отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, обучающегося и обучаемого.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Конечно, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию.

Такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

Преимущества применения метода:⁴⁹

⁴⁷ Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет: <http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

⁴⁸ Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых // Бизнес изнутри [адрес в сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

⁴⁹ Максименко Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Г.Б.Максименко; Дашков и К°. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 364 с. - С.233

- возможность получить объективную информацию о своей работе;
- возможность наметить точки личностного и профессионального роста;
- возможность создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

Предлагаемые методы имеют большое распространение на западе и в настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику. О распространенности тех или иных методов обучения в России и на западе свидетельствуют статистические данные, представленные в таблице (табл. 3.1):

Таблица 3.1

Метод	Российские компании	Западные компании
1. Модульное обучение	83%	81%
2. Дистанционное обучение	37%	54%
3. Наставничество	78%	72%
4. Рабочие группы	60%	65%
5. Метафорическая игра	45%	15%
6. Обучение методом shadowing	1%	71%
7. Обучение методом secondment	1%	65%
8. Обучение методом buddying	5%	85%
9. Обучение действием	56%	70%

Таким образом, предложенные коммерческому банку методы сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке банковских услуг.

3.2. Рекомендации по внедрению обучения персонала за пределами организации

Каждая организация решает вопрос поддержания уровня профессиональной подготовки своих сотрудников и формирования кадрового резерва одним из двух

способов: привлечением новых (уже обученных) специалистов или «выращивая» собственных сотрудников.

В организации ООО "Ренессанс Кредит" как и в других крупных компаниях есть свои программы внутреннего обучения. Однако система обучения персонала за пределами организации практикуется редко. В связи с этим банку рекомендуется привлекать тренеров со стороны и проводить обучение некоторых специалистов за пределами компании (табл.3.2).

Таблица 3.2

Плюсы и минусы приглашенного тренера

Плюсы приглашенного тренера	Минусы приглашенного тренера
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность обучения за короткий срок необходимым навыкам; 2. Из большого числа компаний провайдеров можно выбрать наиболее подходящего специалиста и форму обучения; 3. Профессионалы обладают необходимыми для обучения навыками и владеют техническими средствами обучения, что позволяет повысить эффективность программ; 4. Специалисты дают материалы уже проверенные и имеющие позитивные результаты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специалисты по обучению компаний провайдеров не имеют знаний о специфике вашего продукта; 2. Выбор компаний провайдеров достаточно долгий процесс, занимающий время руководителя; 3. Дорогостоящая форма обучения; 4. Внешние специалисты не в полном объеме заинтересованы в результате проводимого обучения; 5. Организационные вопросы ложатся на руководителя.

Обучение персонала внешними компаниями провайдерами требует тщательной подготовки, выбора, организации процесса внутри компании, распределения сотрудников по группам и многое другое. И вместе с тем это качественное обучение, вложение средств в него всегда дает результаты. К внешним провайдерам адекватно обращаться при обучении специалистов

сложным навыкам, требующим специальной подготовки специалиста по обучению, грамотного подхода.⁵⁰

Такое обучение повышает мотивацию сотрудников на работу. Сторонние специалисты по обучению зачастую имеют больший авторитет среди сотрудников компании, если ссылаются на опыт других компаний, результаты, полученные ими самими в выполняемой работе.⁵¹

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компании гораздо лучше контролируют содержание и формат собственных программ. В случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги собственными силами.

Обучение вне организации приносит максимальный эффект, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика и его результаты востребованы. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе после обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.⁵²

Кроме того, если сотрудники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании позволяет обучающимся установить достаточно тесные контакты с

⁵⁰ Нестерова М.В. Дистанционное обучение персонала в коммерческом банке [Текст]/ М.В. Нестерова// сборник научных и научно-методических статей "Актуальные вопросы вузовской науки" - Самарский институт управления. 2014. С. 288-290.- С.288

⁵¹Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу [Текст] / В. Половинко// Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.- С.77

⁵²Пивоваров К.В. Бизнес – планирование [Текст]: учебно - методическое пособие. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 164 с.- С.155

представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.⁵³

По-настоящему эффективная система обучения в компании должна выстраиваться из сочетания внутреннего и внешнего обучения. Смешанная система обучения будет иметь ряд преимуществ для коммерческого банка:

- накопление корпоративных компетенций;
- развитие корпоративной культуры;
- привлечение новых идей.

Большое количество компаний выбирают внутреннее обучение. Оно зачастую и дешевле, и качественнее внешнего, поскольку учитывает потребности конкретного бизнеса. И вместе с тем будем помнить, что такое обучение подходит далеко не всем специалистам компании и требует большого внимания к квалификации специалиста занимающегося обучением – бизнес-тренера.

Внутреннее обучение в компании зачастую может быть эффективным, прежде всего, для линейных специалистов, менеджеров среднего звена, применяться к тем должностям, где существует большая текучесть кадров и необходимо периодическое обучение, например: знанию продукта или навыкам продаж. Также внутренний тренер будет намного эффективнее при проведении тренингов создания команды для небольших коллективов или отделов компании, поскольку хорошо понимает и проживает вместе с компанией ее стратегическую ценность, миссию.⁵⁴

Внутренний тренер, в этом рассмотрении, является специалистом, несущим сотрудникам корпоративную культуру, провозглашающим корпоративные ценности, показывающий живой пример работы с клиентами и покупателями,

⁵³ Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций [Текст] / А. А. Лохматов // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 508-511.- С.509

⁵⁴ Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86

общения с коллегами и партнерами по бизнесу. Внутренний тренер – маркер корпоративного поведения.

И как сказано выше самый эффективный вариант системы обучения в филиале компании – это сочетание внутреннего обучения и внешнего. Внешнее обучения также важный аспект, который необходимо учитывать, возвращая своих специалистов. Необходимо оно в нескольких случаях: при обучении топ-менеджмента компании, поскольку именно внешний тренер сможет эффективно дать новые идеи и посмотреть на ситуацию открытым (новым) взглядом, дать идеи по бенчмаркингу (использовании опыта других компаний, подобного или наоборот отличного специфике).

Многие внутренние тренеры не смогут достаточно грамотно справиться с этой задачей из-за отсутствия опыта работы различных сфер бизнеса, направлений, услуг и продуктов. Внешнее обучение для топ-менеджмента будет стоить больших денег и вместе с тем повышать грамотность их работы, вести компанию к достижению своих стратегических задач.⁵⁵

Внешнее обучение подходит также узким специалистам в компании, обучение которых предполагает получение больше специализированных, программных, законодательных знаний.

Например, специалисты маркетологи, юристы, кадровики, программисты и т.п. Особенно если таких специалистов в компании немного. Внешнее обучение будет полезно здесь не только получением новых квалифицированных знаний от тренера или преподавателя, а также позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей. И вполне возможно привнести в свою работу не только знания, полученные на обучении, а вместе с тем возможность уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.⁵⁶

⁵⁵ Куликова Е.В. Расходы на профессиональную подготовку и обучение персонала [Текст] / Е.В. Куликова // Налоговая политика и практика. 2016. № 11 (167). С. 68-70. - С.68

⁵⁶ Петрова Н. В начале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) [Текст] / Н. Петрова // Управление персоналом. – 2012. - №5. – С. 46-49.- С.47

Внешнее обучение также постоянно необходимо и вашему внутреннему тренеру, поскольку и в его работе, как и юридической, и кадровой практике, постоянно появляются новые технологии.

При обучении специалистов по оказанию услуг, обслуживанию клиентов, менеджеров можно использовать сочетание данных видов обучения. Поскольку некоторые простейшие навыки, тем более с учетом специфики компании может дать внутренний тренер, а более глубокую их проработку и наслаивание новых видов и форм работы можно доверить внешнему тренеру и вполне эффективно в корпоративном формате.

Внутреннее и внешнее обучение специалистов различного уровня и профессий становится популярным, постоянно повышается его эффективность и значимость. И проводя своих сотрудников по пути обучения, повышения квалификации в рамках выполняемой работы организация получит хорошего специалиста, внимательного консультанта, верного приверженца своему бизнесу.

Команда сотрудников наиболее эффективна при достижении цели, чем коллектив, пусть даже слаженно трудящийся.

Таким образом, внешнее обучение будет полезно маркетологам, юристам, кадровикам, программистам и другим специалистам компании, так как они получают новые квалифицированные знания от тренера или преподавателя, а также позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

3.3. Оценка экономической эффективности обучения персонала в коммерческого банка

Наибольшие споры среди теоретиков и, особенно, среди практиков вызывает вопрос экономической и социальной эффективности обучения. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано, прежде всего, с тем, что

оценка экономической эффективности обучения сопряжена в данный момент с трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Эти трудности связаны как с переходным состоянием российской экономики, так и с не разработанностью методики оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности.⁵⁷

Обучение работников - многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий.

Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят:

- текущие и будущие результаты деятельности организации;
- текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью организации;
- уровень риска в деятельности организации от некомпетентных действий персонала.

Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться, либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам.

Возможные цели расчетов экономической эффективности процесса обучения:⁵⁸

1. Определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат организации.
2. Принятие решений по развитию форм и методов обучения.
3. Сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения.
4. Сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств организации, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности работы организации.

⁵⁷Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.- С.83

⁵⁸Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала [Текст]: учебник. – СПб.: Речь, 2011. – 128 с.-С.56

В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта.⁵⁹

Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражение доли рассматриваемого мероприятия в общих затратах. В этом случае показателем экономической эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат.

Экономическая эффективность обучения определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение.⁶⁰

К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:⁶¹

- увеличение скорости работы персонала, прошедшего обучение;
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;

⁵⁹Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с. - С.45

⁶⁰Кошелева Ю. Архипов, М. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С. 12-34.- С.13

⁶¹Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. –С. 10-16.-С.11

- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий» («эффект домино»);
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций.

Система показателей, количественно выражающих влияние изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения, прошедших обучение работников на деятельность системы в целом, состоит из нескольких групп показателей, отражающих повышение скорости работы:

- сокращение длительности анализа и оценки ситуации, функциональных реакций, оценки последствий предпринимаемых действий;
- улучшение ее качества;
- увеличение числа вариантов действий или решений;
- улучшение координации действий работников, занятых взаимосвязанными операциями.

Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Коэффициент общей эффективности обучения:

$$\mathcal{E} = K1/3, \quad (1)$$

где K_1 – количество сотрудников, обучение которых было расценено как результативное;

Z – затраты в год на проведение обучения.

$$\text{Э факт.} = 48/1382,46 = 0,034$$

$$\text{Э план.} = 61/1400,99 = 0,044$$

Планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,044, что на 0,01 больше чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые рекомендации позволят организации обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведения мероприятий по обучению.

Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$$P = K_1 / K_2, \quad (2)$$

где K_1 – это суммарное количество прошедших обучение сотрудников за определенный период;

K_2 – это количество сотрудников, обучение которых было признано результативным, равным установленному нормативу, определяющемуся по перечисленным выше критериям, или выше него.

$$P \text{ факт.} = 56/ 61=0,92$$

$$P \text{ план.} = 61/ 61=1$$

Этот коэффициент позволяет нам проанализировать, какое количество сотрудников было фактически обучено за определенный период относительно установленного норматива.

Затраты на обучение одного работника:

$$Scp = S/K, \quad (3)$$

где S – общая стоимость обучения (тыс. руб.);
 K – количество обученных сотрудников (чел.).

$$S \text{ факт.} = 1382,46/56=24,69 \text{ тыс. руб.}$$

$$S \text{ план.} = 1550,99/61=25,43 \text{ тыс. руб.}$$

Этот коэффициент говорит о том, сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период. Плановое значение на 0,74 тыс. руб. больше фактического при незначительном увеличении затрат.

Удельный вес затрат на обучение и переподготовку кадров относительно прочих расходов ведение дела:

$$K=R/Q*100\%, \quad (4)$$

где R – расходы на обучение и переподготовку кадров;
 Q – прочие расходы на ведение дела.

$$K \text{ факт.} = 1469,54/95062,19*100\%= 1,55\%$$

$$K \text{ план.} = 1550,99/97000*100 = 1,6\%$$

Фактический удельный вес на обучение и переподготовку кадров составляет 1,55% от всех прочих расходов организации (реклама, расходы на содержание недвижимого имущества, административно-хозяйственные расходы, расходы на связь и т.д.).

Предполагаемый удельный вес будет составлять 1,6%, что говорит об увеличении статьи затрат на обучении, однако это позволит повысить квалификацию некоторых групп сотрудников, что положительным образом скажется на продажах банка.

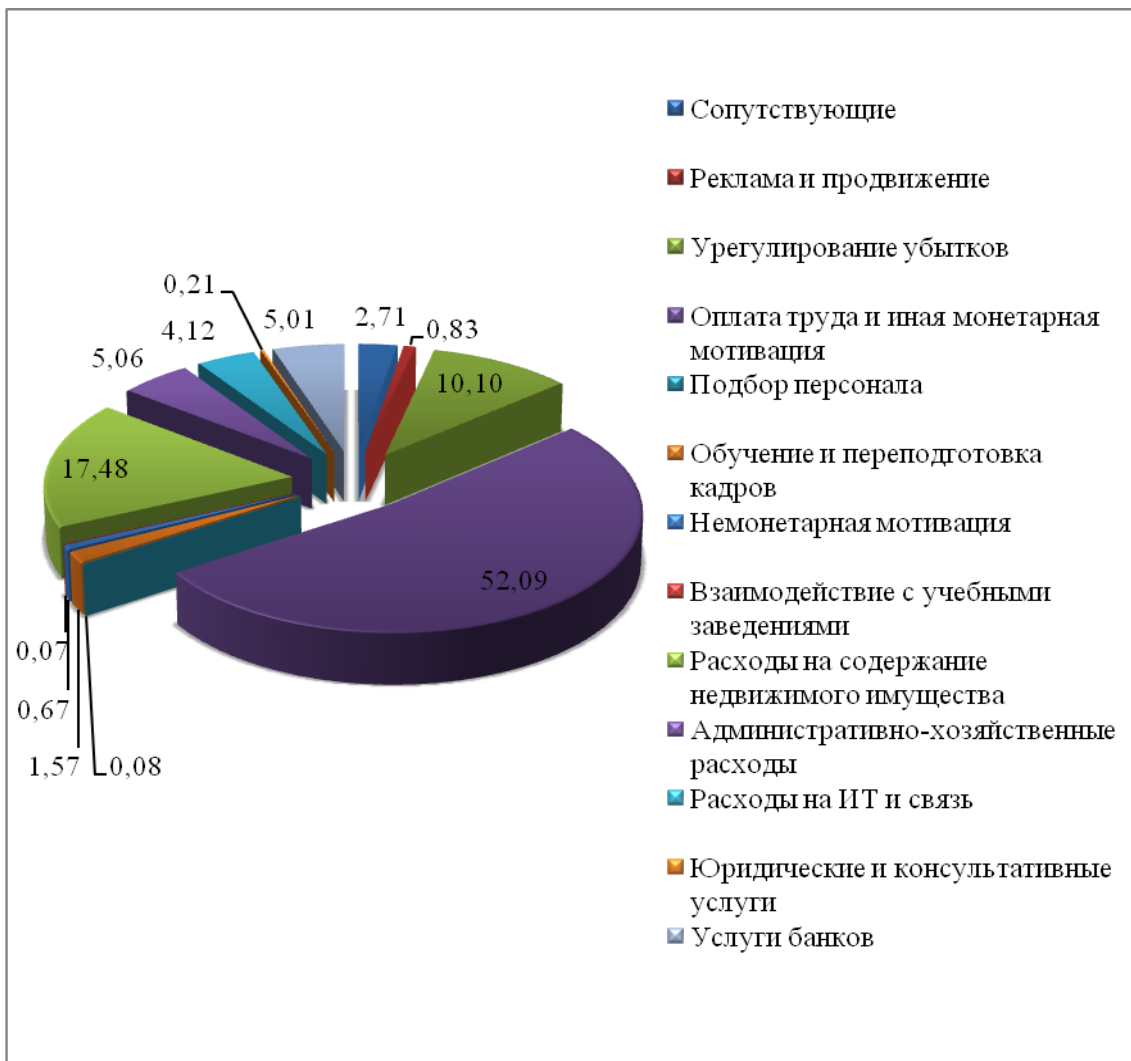


Рис. 3.1 Доля расходов на обучение и переподготовку кадров в прочих расходах компании

Расходы тренера на проведения обучения:

$$R=S/Q, \quad (5)$$

где S – экономический эффект от обучения персонала;

Q – затраты тренера на обучение (з/п с отчислениями плюс прочие расходы на обучение).

$$R_{\text{факт.}} = (15,0 \cdot 12 \cdot 1,302 + 80,0) / 753 = 0,42 \text{ тыс. руб.}$$

$$R_{\text{план.}} = (15,0 \cdot 12 \cdot 1,302 + 130,0) / 800 = 0,46 \text{ тыс. руб.}$$

Планируем увеличить затраты на обучение на одного сотрудника на 0,04 тыс. руб. для более результативной работы по заключению договоров за счет увеличения командировочных дней и часов на обучение.

Количество заключенных договоров на одного сотрудника:

$$K=K1/K2, \quad (6)$$

где $K1$ – количество заключенных договоров за отчетный период;

$K2$ – количество всех сотрудников.

K факт. = $189094/753=251$ договор

K план. = $215000/800=269$ договоров

В результате проведенных мероприятий по обучению планируется увеличить количество заключенных договоров одним сотрудником на 18 шт., что уже существенно при сложившейся непростой экономической ситуации в стране на сегодняшний день.

Мотивация сотрудников на заключение договоров:

$$M=V/K, \quad (7)$$

где V – вознаграждение за заключение договоров;

K – количество сотрудников.

M факт. = $230236,1/753=306$ тыс. руб.

M план. = $254604/800=319$ тыс. руб.

Так как планируется увеличение количества заключенных договоров на оказание банковских услуг соответственно увеличиться вознаграждение сотрудников на 13 тыс. руб.

Коэффициент понесенных затрат на заключение договоров:

$$Z=V/S, \quad (8)$$

где V – вознаграждение за заключение договоров;
S – премии.

$$Z_{\text{факт.}} = 230236,1 / 1457187,8 * 100\% = 15,8\%$$

$$Z_{\text{план.}} = 250380,9 / 1653000,0 * 100 = 15,1\%$$

Коэффициент понесенных затрат составляет 15,8% от начисленной премии в отчетном периоде. Планируется уменьшение затрат при увеличении начисленной премии на 195812,2 тыс. руб., что положительно отразится на финансовом результате организации.

Таким образом, оценка экономической эффективности обучения персонала коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

- планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,044, что на 0,01 больше чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые рекомендации позволят банку обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведение мероприятий по обучению;
- анализ коэффициента результативности корпоративного обучения показал, что фактически было обучено 56 человек. При предлагаемых методах обучения этот показатель должен увеличиться до нормативного значения равного 61 чел.;
- коэффициент затрат на обучение одного работника показал сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период. Фактически на каждого работника тратится 24690 руб., при введении рекомендаций затраты возрастут до 25430 руб., но при этом в обучении примут участие больше сотрудников банка;
- при увеличении удельного веса на 0,05% (или 81450 руб.) на обучение и переподготовку кадров организация позволит повысить квалификацию некоторых групп сотрудников, что положительным образом скажется оказании банковских услуг;

- в результате проведенных мероприятий по обучению планируется увеличить количество заключенных договоров на 18 шт., что повлечет увеличение дохода в среднем на 13000 руб. каждого сотрудника.

Коммерческому банку ООО "Ренессанс Кредит" предложены методы проведения тренингов, которые позволят сделать процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным, что позволит увеличить продажи банковских услуг. Это положительным образом отразится на финансовом результате организации, а затраты при этом увеличатся всего лишь на 220270 руб., что не существенно для такой крупной организации.

Выводы по третьему разделу:

Представлены методы обучения, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке банковских услуг.

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

Проведена оценка экономической эффективности, позволяющая оценить результативность рекомендуемых методов по управлению системой обучения персонала.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе написания выпускной квалификационной работы была изучена сущность и роль обучения персонала в страховой компании, его важность и необходимость, которая заключается в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных систем, развитием информационных технологий.

Рассмотрены направления обучения персонала ООО "Ренессанс Кредит" г. Пензы, включающие такие формы обучения как: базовое обучение, адаптация в линии, стажировка в группе.

Во втором разделе представлены результаты исследования практики обучения персонала ООО "Ренессанс Кредит" г. Пензы. В результате исследования были сделаны следующие выводы:

В ходе анализа планирования обучения 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 организации.

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.

Большинство респондентов (65%) утверждают, что наиболее эффективной формой обучения является базовое обучение. Все занятия проводятся в форме тренингов, деловых и игр-симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп.

Наиболее эффективными методами обучения являются деловые игры и тренинги, так считают большинство сотрудников (35% и 30%). Деловые игры 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.

Наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются: коучинг (37% опрошенных) - действенный и эффективный метод индивидуальной и групповой работы: «натаскивание» сотрудников в сложных производственных ситуациях при реализации целей и задач компании; 20% - дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом, 18% предпочитают мультимедийные тренинги, видеокурсы, так как они сохраняют массу свободного времени и очень качественны, можно изучать в более удобное время; ролевые игры - этот стиль предпочли 15% респондентов; 10% - предпочитают теоретическое обучение.

Большинство работников (80%) являются эффективными сотрудниками в компании; очень эффективными - 15%; скорее эффективными - 5%.

Предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации большинство респондентов (70%) отметили конкуренцию на рынке услуг, 25%-возрастающие требования клиентов и 5% отметили увеличение объема заказов.

Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний играет решающую роль в процессе обучения. Тем не менее, руководство не всегда уделяет должное внимание мотивации сотрудников для обучения. Это сильно снижает его эффективность и приводит к существенным потерям для организации. Сотрудники проявляют интерес к дополнительному обучению (57%).

В ходе написания третьего раздела были представлены методы обучения, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и

полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке банковских услуг.

Предложены рекомендации по внедрению внешнего обучения персонала, с помощью которого позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

Проведена оценка экономической эффективности, позволяющая оценить результативность рекомендуемых методов по управлению системой обучения персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители [Текст] /А. Авилов // Кадровик. –2011. - №12. – С. 6-16.
2. Азарнова, А. Деловая игра как метод психологического тренинга [Электронный ресурс] /А. Азарнова// Первый психологический портал [адрес в сети Интернет: <http://5psy.ru/obrazovanie/delovaya-igra-kak-metod-psihologicheskogo-treninga.html>]
3. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации [Текст] /И. Анисимова // Кадровик. – 2010. - №11. – С.19-24.
4. Артемьев А.В. Управление обучением персонала коммерческого банка: эффекты. Синегия [Текст]/ А.В. Артемьев, В.Ф. Минаков, Т.А. Макаручук //Статистика и Экономика. 2013. № 3. С. 11-15.
5. Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу [Текст] / Е.В. Балганова // Инновационные технологии управления персоналом Сборник статей участников Всероссийской научно-практической конференции. Редактор-составитель И.В. Резанович. – 2015. С. 94-100.
6. Белых С.Ю. Обучение персонала как элемент мотивационного механизма на предприятии [Текст]/ 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 [Текст]: учебник 3-е изд./ А.С. Большаков; Высший менеджмент СПб. – СПб.: Изд-во «Высший менеджмент», 2015. - 411 с.
8. Боссиди Л. Искусство результативного управления [Текст]: книга / Л. Боссиди, Р. Чаран. М.- М : Изд-во «Добрая книга», 2014. - 288 с.

9. Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Кулик О.С., Новиков Д.А., Механизмы страхования в социально - экономических системах [Текст]: учебное пособие. – М.: ИПУ РАН, 2010. – 109 с.

10. Бухалков М.И. Планирование на предприятии [Текст]: учебник. – М.: Инфра-М, 2010. – 400 с.

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

12. Вершкова С.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / С.В.Вершкова. - М.: Изд-во «Инфра-М», 2015. - 256 с.

13. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект [Текст] / учебник. 3-е изд. / Г.И.Владимирова. - М.: Инфра-М, 2014. - 87 с.

14. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала [Текст]: учебник. – СПб.: Речь, 2011. – 128 с.

15. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И., Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] : учебное пособие / Под ред. В.П. Галенко. - М.: Изд-во «Дело», 2015. – 147с.

16. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст]: учебник/ Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. - 386 с.

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

18. Горбань О.Г. Современные подходы к обучению менеджеров по персоналу [Текст]/ О.Г. Горбань // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 2. С. 237-245.

19. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учебник. 2-е изд., испр. и доп. / В.А.Горемыкин; Академический проспект М. - М.: Изд-во «Академический проект», 2014. - 528 с.

20. Гречко Н.М. Современные особенности управления трудовыми ресурсами предприятий промышленности [Текст] / Н.М. Гречко. - Н. Новгород : Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2014. - 25 с.
21. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. [Текст] - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 336с.
22. Грызенкова, Ю. Организация продаж страховых продуктов [Электронный ресурс] / Ю. Грызенкова // Регламент [адрес в сети Интернет:URL: http://www.reglament.net/ins/prod/2006_3_article.htm]
23. Грязнова Е.Р. Коучинг в системе инновационных методов обучения персонала [Текст]/ 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.
24. Гузеев, Е. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Е. Гузеев // Отраслевой портал [адрес в сети Интернет: http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm]
25. Данилов, И.В. Оценка конкурентоспособной обеспеченности фирмы / И.В. Данилов//Финансовый менеджмент. – 2012. – №10. – С.66–70.
26. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала [Текст]/ А.А. Довлекаева//Молодой ученый. 2017. № 5 (139). С. 154-159.
27. Долженко Р. Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке [Текст]/ Р. Долженко//Кадровик. 2012. № 1. С. 99-106.
28. Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших [Текст]: психологический тренинг. – Изд.: Речь, 2011. – 176 с.
29. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] / С. Дырин // Кадровик. – 2010. - №9. – С. 5-10.
30. Исеркипов М.Т. Затраты банков на обучение персонала: основные детерминанты [Текст]/ М.Т.Исеркипов //Взгляды креативного общества. 2016. Т. 5. № 7. С. 3-9.

31. Исеркипов М.Т. Некоторые вопросы обучения персонала в банках [Текст]/ М.Т.Исеркипов//Приволжский научный вестник. 2016. № 9 (61). С. 18-20.
32. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
33. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие /Н.И.Кабушкин; Экомпресс М. - М.: Изд-во «Экомпресс», 2014. - 398 с.
34. Карая Е.Б. Развитие организационной культуры в процессе обучения персонала коммерческих банков [Текст]/ Е.Б. Карая, М.В. Виниченко//Материалы Ивановских чтений. 2016. № 3 (7). С. 210-221.
35. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением [Текст]/ А.Н. Кобыш// Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № -4. С. 011-013.
36. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет:: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]
37. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет:: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]
38. Костенко, Н. Баскет-метод [Электронный ресурс] / Н. Костенко // Портал trainings.ru. [адрес в сети Интернет: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/basket-metod/>]
39. Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: практикум [Текст]: учебное пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2015. - 304 с.
40. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С. 44-50.
41. Кохно, П.А. Менеджмент [Текст]: учебник. 4-е изд. / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А.Комаров; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2013. - 453 с.

42. Кошелева Ю. Архипов, М. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С. 12-34.

43. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 258.

44. Куликова Е.В. Расходы на профессиональную подготовку и обучение персонала [Текст] / Е.В. Куликова // Налоговая политика и практика. 2016. № 11 (167). С. 68-70.

45. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2014. – 221 с.

46. Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Практикум по экономике и управлению. Компьютерные деловые игры. [Текст] // Ломакин А.Л., Морошкин В.А. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 144 с.

47. Лосев А.С. Повышение эффективности обслуживания в отделениях банка [Текст] / А.С. Лосев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2016. № 4 (43). С. 195-200.

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

49. М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с.

50. М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Организация обучения персонала компании [Текст]: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2013. – 7-8 с.

51. Максименко Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Г.Б.Максименко; Дашков и К°. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 364 с.

52. Максимцов М.М. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой; Банки и Биржи, ЮНИТИ. - М.: Изд-во «Банки и биржи. ЮНИТИ», 2013. - 437 с.
53. Малуев П.А. Управление персоналом [Текст]: учебно - практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2011. – 344 с.
54. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. –С. 10-16.
55. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие/ М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури; Дело. - М.: Изд-во «Дело», 2015. - 394 с.
56. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст]: учебник. 4-е изд. / Б.З. Мильнер; ЮНИТИ. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2015. - 583с.
57. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86
58. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст] / А. Михайлова // Кадровик.–2011. - №2. – С.115-124.
59. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с.
60. Моссоулина Л.А. Обучение надежной работы оперативного персонала [Текст]/ Л.А.Моссоулина//Научный альманах. 2017. № 1-2 (27). С. 155-157.
61. Нестерова М.В. Дистанционное обучение персонала в коммерческом банке [Текст]/ М.В. Нестерова// сборник научных и научно-методических статей "Актуальные вопросы вузовской науки" - Самарский институт управления. 2014. С. 288-290.
62. Новикова Е.С., Косоурихина А.В. Внутрифирменное обучение персонала организации [Текст] / Е.С. Новикова, А.В. Косоурихина// Шестьдесят восьмая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием сборник материалов конференции. – 2015. –С. 657-660.

63. Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования [Текст]/ Т.С. Овсянкина, М.А. Канцеляристов, А.В. Коваленко//Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 270-274.
64. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.
65. Официальный сайт компании Ренессанс Кредит [Электронный ресурс] // [адрес в сети <https://rencredit.ru>]
66. Парахина В.Н. Теория организации [Текст] : учебник для вузов/ В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко; КНОРУС. - М.: Изд-во «КНОРУС», 2014. - 346 с.
67. Петрова Н. В начале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) [Текст] / Н. Петрова// Управление персоналом. – 2012. - №5. – С. 46-49.
68. Пивоваров К.В. Бизнес – планирование [Текст]: учебно - методическое пособие. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 164 с.
69. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу [Текст] / В. Половинко// Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.
70. Поршнева А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2015. - 716 с.
71. Радугин А.А. Основы менеджмента [Текст]: учебник.2-е изд. / Под ред. А.А. Радугина ; Центр. - М.: Изд-во «Центр», 2013. - 375с.
72. Ракимова Д.Р. Обучение персонала в современном мире [Текст] / Д.Р. Ракимова // Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 85-87.
73. Рассказова А.Н. Оценка эффективности корпоративного обучения в банке [Текст]/ А.Н. Рассказова//Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 1 (18). С. 94-111.

74. Резник С.Д. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра [Текст]: учеб.пособие / Под общ. Ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника.-2-е изд.,перераб. и доп. – М.: Изд-во «ИНФРА-М»,2014.-192 с.

75. Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебник для вузов / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014 – 378с.

76. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник. 3-е изд./ З.П. Румянцева; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. – 301 с.

77. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет:<http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

78. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

79. Сторителлинг – метод донесения нужной информации// Дневник успеха [адрес в сети Интернет: <http://dnevnyk-uspeha.com/psihologiya/storitelling-metod-donesenija-nuzhnoj-informacii.html>]

80. 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. – 2015. –С. 262-266.

81. Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т.Ю. Стукен// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. № 4. –С. 170-176.

82. Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых// Бизнес изнутри [адрес в сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

83. Теория принятия решений [Текст]: учебное пособие. Под общ.ред. Орлова А.И. - М.: Издательство "Март", 2012. – 168с.

84. Факторы формирования отношения к труду [Электронный ресурс] // StudFiles [адрес в сети Интернет: <http://finlit.online/page/ekonomikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-70.html>]

85. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] / Н. Хадасевич// Кадровик, 2010. - №1. – С. 6-11.

86. Цели, виды и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Бизнес журнал [адрес в сети Интернет: <http://bbcont.ru/business/celi-vidy-i-metody-obucheniya-personala.html>]

87. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Текст] / О.Л.Чуланова// Интернет-журнал Науковедение. – 2016. Т. 8. № 1 (32). – С. 13.

88. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И. Шутов// Управление персоналом. – 2011. - №9. – С. 34-39.

ГЛОССАРИЙ

Авторитет руководителя - определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

Адаптация - медицинский термин, означающий привыкание.

Аккордная оплата труда - разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимаются изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы.

Активность - многообразная и многосторонняя деятельность личности, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Аттестация по истечении испытательного срока - формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

Внешнее обучение - обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Внимание - сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

Внутреннее обучение - обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

Внутриличностный конфликт - противоречие мотивов, интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира.

Вознаграждение - предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровый резерв - пул сотрудников, обладающих высокоразвитыми компетенциями, претендующих на повышение в должности.

Кадры организации - основной (постоянный) состав работников организации.

Карьерное собеседование - собеседование сотрудника со своим руководителем, представителем службы персонала о своих ожиданиях и возможностях по развитию деловой карьеры.

Квалификация - степень и вид **профессиональной** подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Классификация персонала организации - деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Количественный состав - определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

Критерий эффективности - показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Организация - социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или пели.

Организация (предприятие) - социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления - персоналом.

Анкета по изучению системы обучения персонала
(на примере ООО «Ренессанс Кредит» г. Пенза)»

УВАЖАЕМЫЕ РЕСПОНДЕНТЫ!

Просим Вас принять участие в исследовании, посвященном изучению системы обучения персонала коммерческого банка.

Работа проводится в исключительно научных целях, а собранные данные будут использованы в обобщенном виде. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций в рамках исследуемой проблемы.

Порядок заполнения анкеты

Внимательно прочитайте вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранные ответы подчеркните. Если не один из предложенных вариантов Вам не подходит, то, пожалуйста, впишите свой вариант ответа.

Оценка планирования обучения персонала

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

- Приоритетность задач компании
- Потребности рынка
- Повышение профессиональной компетентности
- Развитие профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство и другие
- Все выше перечисленные варианты _____

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 обязанности
- Затрудняюсь ответить
- Другое _____

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

- Профессиональные качества
- Личностные качества

И то и другое

Что-то еще _____

6. Необходимо ли проводить оценку полученных знаний сотрудников?

Да, необходимо - это позволяет контролировать усваиваемость 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

10. В каких документах, программах (планах) Вашей компании отражаются вопросы по подготовке кадров (отметьте все необходимые варианты)?

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, колледж, вуз)

Других документах (указать): _____

Оценка методов развития персонала

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

Базовое обучение

Адаптация в линии

Дистанционное обучение

Стажировка в группе

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

Лекции

Семинары

Деловые игры/коучинг

Тренинги

- Наставничество
- Ротация
- Другое _____

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

- Лекции
- Семинары
- Деловые игры/коучинг
- Тренинги
- Наставничество
- Ротация
- Другое _____

14. Оцените эффективность следующих методов повышения профессионализма сотрудников компании:

дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Кураторство, инструктирование, наставничество						
Повышение квалификации						
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы						
Программированное обучение						
Краткосрочные тренинги, семинары						
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)						

15. Что Вы понимаете под корпоративным профессиональным образованием?

- Профессиональное образование в корпоративных университетах
- Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников
- Внутрифирменное обучение в компании вновь принимаемых работников
- Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа
- Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях на условиях социального партнерства
- Другое _____

16. В чем заключаются сильные стороны корпоративного обучения?

- Высокий уровень практических навыков
- Связь с задачами компании

17. Какой стиль проведения тренинга Вы считаете наиболее эффективным?

- Ролевые игры
- Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- Коучинг / менторство / индивидуальное обучение

- Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- Тренинг в форме лекции

18. 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

19. Отметьте, пожалуйста, Ваши пожелания по временной структуре обучения за пределами компании:

- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час.
Обмен информацией с участниками тренинга-30мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 1 час.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-1 час.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2часа.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час.

20. Отметьте, пожалуйста, Ваши пожелания по временной структуре обучения внутри компании:

- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час.
Обмен информацией с участниками тренинга-30мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 1 час.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-1 час.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2часа.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час.

21. 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

Оценка квалификационного состава персонала

22. Насколько быстро Вы отвечаете на запросы?

- Быстро
- Скорее быстро
- Скорее медленно

22. Соблюдаете ли Вы сроки выполнения работ?

- Да, всегда
- Да, в большинстве случаев
- Да, но с задержками

23. Насколько, по Вашему мнению, Вы эффективный в работе сотрудник?

- Эффективный
- Скорее эффективный
- Скорее неэффективный

24. Для чего необходимо проводить постоянное повышение квалификации персонала?

- Конкуренция на рынке услуг
- Возрастающие требования клиентов
- Увеличение объема заказов на услуги
- Другой вариант _____

25. Существует ли программа повышения квалификации сотрудников в компании?

- Существует
- Не существует

26. Имеются ли в компании специальные требования к специальностям и профессиям?

- Имеются
- Не имеются

27. Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- Однозначно, да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Однозначно нет

28. Как Вы оцениваете свои взаимоотношения с коллегами?

- Мы одна рабочая группа. На своих коллег я могу положиться.
- Мы с коллегами ладим.
- Мы с коллегами уважаем друг друга.
- Я получил / а признание коллег из-за хорошую работу.

29. Что Вы можете сказать о своей работе?

- Интересует и удовлетворяет
- Интересует, но не удовлетворяет
- Не интересует, и я жду возможность уходить

Укажите, пожалуйста, следующие данные о себе:

30. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

31. Ваш возраст:

- До 20 лет
- От 21 до 30 лет
- От 31 до 40 лет
- От 41 до 50 лет
- Старше 51 года

32. Ваше образование:

- Среднее
- Средне - специальное
- Высшее

33. Ваша должность _____

34. Общий стаж работы:

- До 1 года
- 1-2 года
- 3-5 лет
- 6-10 лет
- 11-15 лет
- 16-20 лет
- 21-25 лет
- Свыше 26 лет

35. Стаж работы в компании:

- До 3 лет
- От 3 до 5 лет
- От 6 до 10 лет
- От 11 до 20 лет
- Свыше 20 лет

Благодарим Вас за объективные ответы и участие!

Сводные результаты анкетного опроса

Таблица 1

Предпосылки планирования обучения персонала:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Приоритетность задач компании	9	10
Потребности рынка	15	15
Повышение профессиональной компетентности	9	10
Развитие профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство и другие	5	5
Все выше перечисленные варианты	57	60
Всего	95	100

Таблица 2

Информированность сотрудников о целях и задачах компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Хорошо	72	75
Достаточно	23	25
Не информирован вообще	0	0
Всего	95	100

Таблица 3

Необходимость обучения сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Обучение необходимо	95	100
Не видят необходимости	0	0
Всего	95	100

Таблица 4

Необходимость постоянного повышения квалификации:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Не видят смысла обучаться постоянно	22	23
Необходимо, в противном случае станут хуже выполнять свои должностные обязанности	68	72
Затрудняются ответить	5	5
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 5

Первоочередность развития компетенций сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Профессиональные качества	24	25
Личностные качества	5	5
И профессиональные и личностные качества	66	70
Что-то еще	0	0
Всего	95	100

Таблица 6

Необходимость оценки полученных знаний сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Оценка необходима - это позволяет контролировать усвоение программы обучения	90	95
Не считают необходимой, т.к. доставляет дискомфорт оцениваемым сотрудникам	5	5
Всего	95	100

Таблица 7

Периодичность обучения сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
1 раз в квартал	28	30
1 раз в год	57	60
1 раз в 3 года	7	5
1 раз в 5 лет	3	3
Всего	95	100

Таблица 8

Применение полученных во время обучения знаний в своей работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Применяют	57	60
Скорее применяют	24	25
Не применяют	14	15
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 9

Восприятие обучения как средства достижения успеха в работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Воспринимают	76	80
Не воспринимают	5	5
Затрудняются ответить	14	15
Всего	95	100

Таблица 10

Отражение вопросов по подготовке кадров в компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Система менеджмента качества	12	13
Перспективный план развития компании	11	12
В системе управления качеством компании	40	42
План отдела по работе с персоналом	32	33
План учебного центра	0	0
Программа взаимодействия с учебными заведениями (лицей, колледж, вуз)	0	0
Других документах	0	0
Всего	95	100

Оценка методов развития персонала в страховой компании

Таблица 11

Наиболее эффективные формы обучения:

	Количество человек	Количество, %
Адаптация в линии	19	20
Базовое обучение	62	65
Дистанционное обучение	5	5
Стажировка	9	10
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 12

Наиболее эффективные методы обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Лекции	5	5
Семинары	12	13
Деловые игры/коучинг	34	35
Тренинги	29	12
Наставничество	11	5
Ротация	4	3
Другое	0	0
Всего	95	100

Таблица 13

Неэффективные методы обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Лекции	34	35
Семинары	9	10
Деловые игры/коучинг	4	5
Тренинги	4	5
Наставничество	29	30
Ротация	14	15
Всего	95	100

Таблица 14

Оценка эффективности сотрудниками компании методов повышения профессионализма:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
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

Продолжение приложения 2

Таблица 15

Понимание корпоративного профессионального образования:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Профессиональное образование в корпоративных университетах	14	15
Внутрифирменное обучение в компании вновь принимаемых работников	29	30
Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников	34	35
Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа	14	15
Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях	4	5
Другое	0	0
Всего	95	100

Таблица 16

Сильные стороны корпоративного обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Высокий уровень практических навыков	66	70
Связь с задачами компании	29	30
Всего	95	100

Таблица 17

Наиболее эффективный стиль проведения тренинга:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Ролевые игры	14	15
Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом	19	20
Коучинг / менторство / индивидуальное обучение	35	37
Мультимедийные тренинги, видеокурсы	17	18
Тренинг в форме лекции	10	10
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 18

Наиболее эффективное место проведения обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
На территории компании с привлечением сторонних специалистов	34	35
Дистанционное обучение	43	5
Обучение за пределами компании	4	45
Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов	14	15
Всего	95	100

Таблица 19

Пожелания по временной структуре обучения за пределами компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	21	22
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	72	75
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 20

Пожелания по временной структуре обучения внутри компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	67	70
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	19	20
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	9	10
Всего	95	100

Таблица 21

Оценка системы развития персонала компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Обучение легко доступно	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

Продолжение приложения 2

Оценка квалификационного состава персонала в страховой компании

Таблица 22

Быстрота ответов на запросы:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Быстро	62	65
Скорее быстро	29	30
Скорее медленно	4	5
Всего	95	100

Таблица 23

Соблюдение сроков выполнения работ:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Соблюдают	15	15
Соблюдают, в большинстве случаев	76	80
Выполняют с нарушением сроков	4	5
Всего	95	100

Таблица 24

Эффективность сотрудников в работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Эффективны	15	15
Скорее эффективны	76	80
Скорее неэффективны	4	5
Всего	95	100

Таблица 25

Предпосылки для постоянного обучения и повышения квалификации:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Конкуренция на рынке услуг	67	70
Возрастающие требования клиентов	24	25
Увеличение объема заказов на услуги	4	5
Другой вариант	0	0
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 2.26.

Существование программы повышения квалификации сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Существует	74	78
Не существует	21	22
Всего	95	100

Таблица 27

Наличие специальных требований к принимаемым на работу сотрудникам:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Имеются	86	90
Не имеются	9	10
Всего	95	100

Таблица 28

Заинтересованность сотрудников в дополнительном обучении:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Однозначно имеется	27	28
Скорее имеется	54	57
Скорее не имеется	11	12
Однозначно не имеется	3	3
Всего	95	100

Таблица 29

Взаимоотношения с коллегами:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Считают себя одной командой. На своих коллег могут положиться	35	37
Считают, что ладят с коллегами	30	32
Считают отношения с коллегами уважительными	19	20
Считают, что за хорошую работу получили признание коллег	11	11
Всего	95	100

Продолжение приложения 2

Таблица 30

Отношение сотрудников к своей работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Интересует и удовлетворяет	46	48
Интересует, но не удовлетворяет	44	45
Не интересуется, и ждут возможности уйти	5	7
Всего	95	100

Таблица 31

Пол:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Мужской	24	25
Женский	71	75
Всего	95	100

Таблица 32

Возраст:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
До 20 лет	0	0
От 21 до 30 лет	24	25
От 31 до 40 лет	40	42
От 41 до 50 лет	29	30
Старше 51 года	2	3
Всего	95	100

Таблица 33

Образование:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Среднее	0	0
Средне-специальное	0	0
Высшее	95	100
Всего	95	100

Окончание приложения 2

Таблица 34

Распределение респондентов по должностям

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Начальник отдела	9	9
Менеджер по работе с клиентами	5	5
Кредитный эксперт	5	5
Главный специалист	16	17
Юрист	10	11
Менеджер по персоналу	20	21
Специалист по маркетингу и рекламе	15	16
Кассир	15	16
Всего	95	100

Таблица 35

Общий стаж работы:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
До 1 года	2	2
1-2 года	5	5
3-5 лет	13	13
6-10 лет	19	20
11-15 лет	29	30
16-20 лет	13	13
21-25 лет	9	12
Свыше 26 лет	5	5
Всего	95	100

Таблица 36

Стаж работы в компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
До 3 лет	5	5
От 3 до 5 лет	13	13
От 6 до 10 лет	19	20
От 11 до 20 лет	41	43
Свыше 20 лет	17	17
Всего	95	100

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 88 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » 2017 г.

(подпись автора работы)

Богомолова Е.С.

(Ф.И.О.)