

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала (на примере Банка ВТБ (ПАО))»

Студент

Е.С. Илякина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

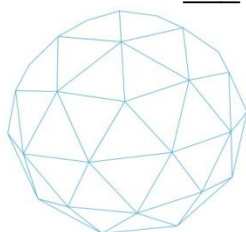
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Илякина Елена Сергеевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала (на примере Банка ВТБ (ПАО))»

Научный руководитель: Т.В. Полякова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала Банка ВТБ (ПАО).

Объект исследования – Банк ВТБ (ПАО).

Предмет исследования – корпоративная система обучения и развития персонала Банка ВТБ (ПАО).

Методы исследования – факторный анализ, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: результатом выпускной квалификационной работы является усовершенствованная корпоративная система обучения персонала (в частности сотрудников фронт-линии), основанная на современной кадровой политике Банка в области развития сотрудников, её возможностях, положительных сторонах и недостатках. Соответственно целесообразны внедрение и реализация представленных мероприятий по усовершенствованию корпоративной системы обучения и развития персонала Банка ВТБ (ПАО).

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы сотрудниками Банка при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 34 источников и 13 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе 9 таблиц и 18 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы обучения персонала.....	7
1.1 Задачи и основные направления корпоративного обучения сотрудников в Банке.....	7
1.2. Методы и формы корпоративного обучения сотрудников Банка.....	8
1.3. План и программы корпоративного обучения персонала Банка.....	10
2 Анализ системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО).....	14
2.1 Организационно-экономическая характеристика Банка ВТБ (ПАО).....	14
2.2 Анализ системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО).....	22
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО).....	34
3.1 План мероприятий по улучшению системы корпоративного обучения персонала Банка ВТБ (ПАО).....	34
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение.....	54
Список используемой литературы.....	57
Приложения.....	60

## Введение

Система корпоративного обучения в Банке – это комплекс мероприятий по развитию умений у сотрудников, а также первичных навыков и знаний. Комплекс направлен на оптимальное использование ресурсов человека, согласно единой стратегии Банка.

Учитывая позицию современной экономики нашей страны, всегда есть необходимость в усовершенствовании и развитии стратегии. Модернизации подлежит система управления персоналом. А качественная подготовка персонала является ключевым направлением в усовершенствовании кадровой политики.

Работоспособность экономики всей страны, зависит от деятельности финансовых институтов, поэтому для Банков это особенно актуально. Лидирующие банки, конкурируя за те или иные ресурсы, делают выбор в пользу увеличения или сохранения человеческого капитала.

Благодаря реализации системы корпоративного обучения, повышается уровень адаптируемости сотрудников банка к новым условиям и обеспечивает конкурентное преимущество финансового института на несколько лет вперед.

Актуальность работы заключается в том, что усовершенствование и повышение уровня подготовки персонала, является главным элементом управления персоналом в мире и современной экономике. Устранение недостатков системы обучения – одна из главных целей по подготовке кадров, с целью получения прибыли организацией.

Объектом в выпускной квалификационной работе является  
Банк ВТБ (ПАО).

Целью в выпускной квалификационной работе является разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО).

С целью реализации поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть понятия, цели и задачи корпоративной системы обучения в банковской сфере;

- проанализировать действующую систему обучения и развития персонала Банка ВТБ (ПАО);

- разработать и внедрить перечень мероприятий по модернизации системы обучения сотрудников в Банке ВТБ (ПАО);

- проанализировать продуктивность предлагаемых мероприятий.

Предметом исследования выступает корпоративная система обучения и развития Банка ВТБ (ПАО).

Теоретическая основа разработана на базе собственного опыта и знаний, а также из литературных источников, приуроченных к темам «Управление персоналом», «Обучение и развитие персонала организации». При разработке выпускной квалификационной работы осуществлены шаги по консолидации методических изданий по вышеуказанной тематике, а также предложение ряда обстоятельств по развитию и усовершенствованию системы обучения в Банке ВТБ (ПАО).

Аналитические и практические данные, указанные во второй и третьей главе выпускной квалификационной работы обосновывают и подтверждают рассмотренные и обретенные теоретические знания для усовершенствования и модернизации системы корпоративного обучения в Банке.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первом разделе указаны понятия, задачи и основные направления корпоративного обучения сотрудников, а также методы и формы системы обучения. Раскрыт вопрос по разработке учебных планов и программ в системе обучения и развития персонала Банка ВТБ (ПАО).

Во втором разделе рассмотрена организационно-экономическая характеристика Банка ВТБ (ПАО). Проведен анализ действующей на

сегодняшний день системы обучения персоналом Банка ВТБ (ПАО) и ее эффективности. Рассмотрены задачи Департамента Банка по управлению персоналом.

В третьем разделе выявлены недочеты корпоративной системы развития и обучения сотрудников Банка ВТБ (ПАО), предложены к внедрению усовершенствованные мероприятия, с целью повышении эффективности труда сотрудников Банка

В конечной части выпускной квалификационной работы подведены итоги, заключенные в конкретные выводы по теме работы.

## 1 Теоретические основы системы обучения персонала

### 1.1 Задачи и основные направления корпоративного обучения сотрудников в Банке

В Америке, о корпоративном обучении, зародилось представление в первой половине шестидесятых годов. В семидесятых годах была образована Компания профессионалов по обучению персонала в организации. Осенью 2005г. данная компания открыла филиал на территории Российской Федерации. Такой вид профессии по обучению и развитию сотрудников организаций, в нашей стране получил признание только в середине девяностых годов [8]. Важнейшей составляющей стратегии банка является система корпоративного обучения, выступая незаменимым инструментом. Обеспечить у персонала Банка наличие профессиональных способностей и знаний, которые послужат для достижения высоких результатов и качественного исполнения бизнес-планов Банка - это фундаментальная цель корпоративного обучения [3].

Рассмотрим на рисунке 1 перечень задач корпоративного обучения.



Рисунок 1 - Задачи корпоративного обучения

Работа служащего в Банке имеет отличительные особенности, влияющие на систему корпоративного обучения сотрудников Банка.

Для успешного администрирования системы обучения кадров в том или ином финансовом институте важно учесть весь перечень аспектов труда выполняя финансово-кредитные операции [10].

Необходимые требования рассмотрим подробно на рисунке 2.

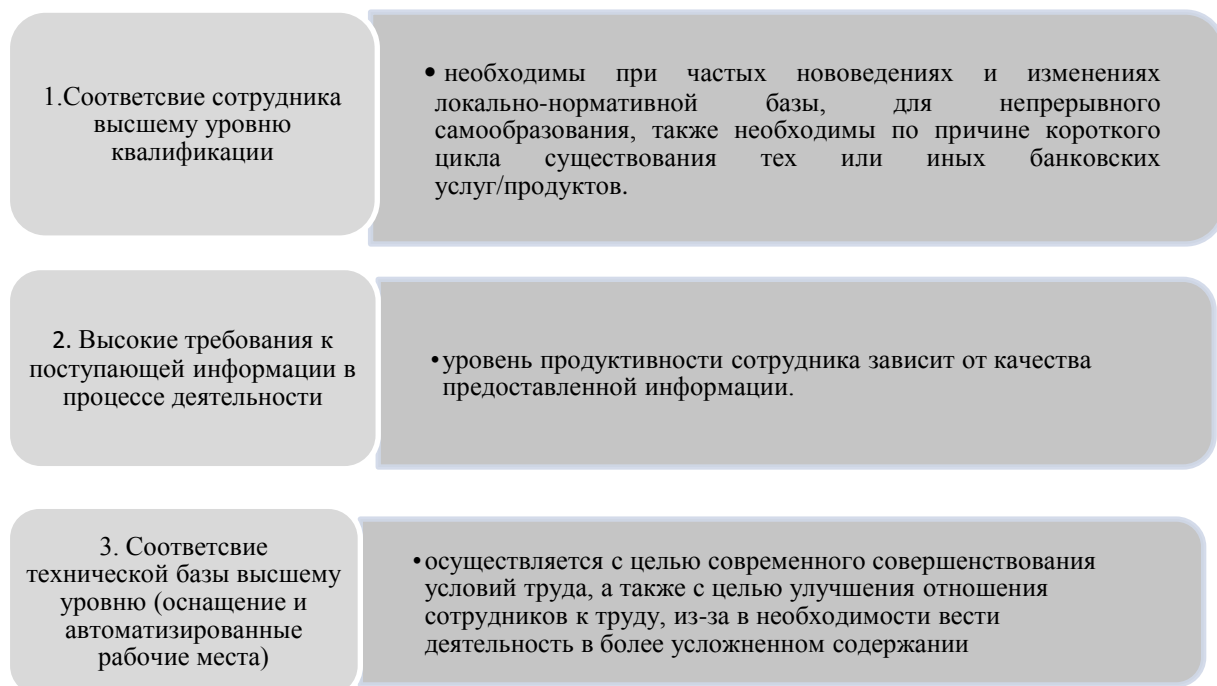


Рисунок 2 - Требования в управлении системой обучения [10]

Отличительный труд в банковской сфере предопределяет векторы корпоративного обучения, направленные на усовершенствование всей деятельности Банка, благодаря хорошо обученному персоналу и наличию у них высокой квалификации [10].

Направления корпоративного обучения и их цели представлены в приложении А.

## 1.2 Методы и формы корпоративного обучения сотрудников Банка



Для продуктивной реализации поставленных целей в современном управлении персоналом, в организациях реализуется перечень разнообразных методов и форм обучения, для разных категорий сотрудников – от рабочего класса до высоко стоящих руководителей [9].

Методы делятся на три группы: традиционные, активное обучение, обучение на рабочем месте (подробнее см. в приложении Б).

Основные формы обучения и их предназначение в Банке представлены в приложении В [3].

Одним из главнейших методов развития и обучения нового сотрудника, является процесс наставничества. К «новичку» прикрепляют куратора, целями которого является организация и порядок формирования процесса обучения, а именно развитие профессиональной компетенции, самостоятельности, качественного выполнения своих трудовых обязанностей; адаптация к уровню коллективной культуры, умение правильно соответствовать «имени» Банка [1].

Куратор вводит в курс дела «новичка», знакомит его с историей развития Банка, его масштабом и организационной структурой, с правилами внутреннего трудового распорядка. Согласно утвержденному алгоритму, наставник знакомит сотрудника с теорией. А также демонстрирует и обучает на практике работе с информационными технологиями в модернизированных программах [31].

Во всех Банках особое внимание уделяется обучению противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Инструктажи проходят в следующих формах:

Вводный – проводится на первоначальном этапе при трудоустройстве.

Дополнительный – проводится при возникновении новых обстоятельств, нововведений, требующих дополнительного обучения или ознакомления, зачастую имеет внеплановый характер.

1) Целевой – проводится непосредственно перед выполнением работ, не связанных с прямыми обязанностями, или при ликвидации ЧС или других случаях, связанных с теми или иными рисками [12].

Практика свидетельствует, что обучение на расстоянии – дистанционное становится с каждым годом все популярнее по сравнению с лекциями. Первоочередной причиной необходимости, выбора Банками такой формы обучения, является уменьшение расходов на обучение персонала [16].

### 1.3. План и программы корпоративного обучения персонала Банка

Традиционно Банки на предстоящие года составляют к реализации План обучения сотрудников. И составляется он по следующим направлениям и результатам см. рисунок 3:

План корпоративного обучения			
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 корпоративного обучения - на основе решений, принимаемых руководством банка в целях развития бизнеса

Рисунок 3 - Направления в плане корпоративного обучения сотрудников

При планировании на предстоящий год план издается в соответствии с утвержденными нормативами по времени. Норма времени при планировании это с 01.09. по 31.12. текущего года[17].

План предоставляется сотрудникам на подпись, после согласования и утверждения руководством. Порядок внесения корректировок, отсутствует, так как корректировки вносятся на протяжении всего года по мере возникновения определенных обстоятельств в деятельности Банка или по другой необходимости. Изменения в плане подразделений часто происходят из-за непредвиденных обстоятельств, или связаны со сменой бизнес-приоритетов, изменений на рынке банковских услуг, из-за конъюнктуры рынка, экономического положения и т.п.[17]. Например, любой банк сообщает своим точкам продаж о необходимости постоянно повышать комиссионную прибыль, в то время как законодотворцы убирают их нормативных актов, возникают новейшие банковские продукты, в отсутствии надлежащего образования у сотрудников Банка все новшества не учтутся, и это отрицательно проявится на деятельности Банка[14].

Ряд учебных программ и мероприятий образуют корпоративный план обучения сотрудников.

Деятельность отдельных сотрудников, которые предоставляют услуги для розничных и корпоративных клиентов, часто подвержена нововведениям и корректировкам. Сотрудники в свою очередь обязаны научиться оперативно применять их на деле. Поэтому обновленные материалы учебных мероприятий создаются для данных категорий сотрудников и проводится процесс обучения[16].

Рассмотрим на рис. 4 примерные обучающие программы для банковского персонала:



Рисунок 4 - Примерные программы обучения сотрудников Банка

Планирование учебного времени является важным моментом, поэтому его необходимо планировать как в свободное от работы время, так и во время рабочего процесса[11]. Так, например, обучающие семинары для персонала любых точек продаж на базе головного офиса должны проходить во время рабочего дня. Время для прохождения обучения в сторонних организациях, проводятся по режиму данной организации. Иные виды обучения, включая тренинги в дни отдыха, разрешены, только с согласования руководителя филиала/директора точки продаж и ответственных лиц, принимающих решения из Головного офиса Банка[14].

Планирование материального обеспечения всего обучения лежит в ответственности Департамента по персоналу и финансово-бухгалтерской службы Банка. Примерный уровень расходов должен составлять 0,5% от ФОТ.

Ключевые российские Банки имеют большие филиальные сети в пределах РФ и за рубежом. Поэтому самым популярным и эффективным методом обучения сотрудников компаний является дистанционная форма, а именно – у каждого крупного Банка имеется свой электронный ресурс – называется «учебный портал». Там размещены электронные курсы и тесты, которые назначаются работникам, администрирующей группой по

предварительному запросу руководителя подразделения. Также на учебном портале всем сотрудникам открыт доступ к материалам общего назначения. По итогам прохождения дистанционного обучения каждый сотрудник может ознакомиться с личными результатами прохождения курсов и тестов[15].

На учебном портале для испытуемых вновь принятых сотрудников представлена программа обучения «программа адаптации». В электронную лекцию, как правило, входит ознакомительные понятия об организации, ее корпоративной культуре, об охране труда и вводный инструктаж по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма[30].

Система обучения очень важна для достижения высоких результатов в деятельности Банка, так как розничный бизнес является одним из важнейшим направлением в Банке. А в данном направлении необходимо уметь сотрудникам оперативно реагировать и внедрять в своей работе все последствия внутренних и внешних перемен[15].

## 2 Анализ системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Банка ВТБ (ПАО)

Банк ВТБ — это головная компания группы ВТБ и российский коммерческий банк. Владельцем контрольного пакета акций, является государство с долей 60,9 %. ВТБ лидирует среди банков России по величине уставного капитала и занимает второе место по величине активов. Главный офис ВТБ расположен в городе Москве, юридический адрес банка в Санкт-Петербурге. С 01.01.2018г. года присоединил к себе дочерний банк ВТБ24[30].

Руководитель Банка ВТБ: Костин Андрей Леонидович.

Юридический адрес: индекс 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 29. ОГРН 1027739609391. Официальный сайт [www.vtb.ru](http://www.vtb.ru)[30].

Заявленная миссия Банка — это реализация финансовых услуг международного уровня, для увеличения обеспеченности будущего клиентов, владельцев акции Банка и общества в целом. Главными ценностями Банка являются - доверие клиентов, надежность, открытость, универсальность, команда Банка[30].

На сегодняшний день Банк ВТБ(ПАО) лидирует почти во всех сегментах розничного рынка. Обладает высокой конкурентоспособностью, так как привлекателен для потребителей широкой линейкой банковских продуктов и услуг, высочайшим качеством обслуживания, индивидуальным подходом к клиентам разного ранга и категории. С каждым годом Банк только укрепляет свои позиции. В 2017 году структура акционерного капитала Банка ВТБ (ПАО) не претерпела значительных изменений[5]. Состав акционерного капитала, размер уставного капитала Банка не изменился – он составляет 651 033 883 623 рубля 38 копеек и разделен на обыкновенные и привилегированные акции (см. приложение Г)[32].

Общее количество акционеров Банка по состоянию на декабрь 2017 года, составило 94,6 тыс., в том числе 93,6 тыс. физических лиц. В течение 2017 года количество акционеров Банка ВТБ (ПАО) увеличилось на 5,15 %, или на 4,6 тыс. физических лиц [32]. Отразим на рисунке в приложении Д.

Снижение ключевой ставки Банка России в 2017 году позволило банку улучшить условия розничного кредитования и нарастить кредитный портфель[5]. Рассмотрим более подробно на рисунке 5 российскую региональную сеть Банка ВТБ (ПАО), которые занимаются розничным бизнесом (ранее банки ВТБ24).

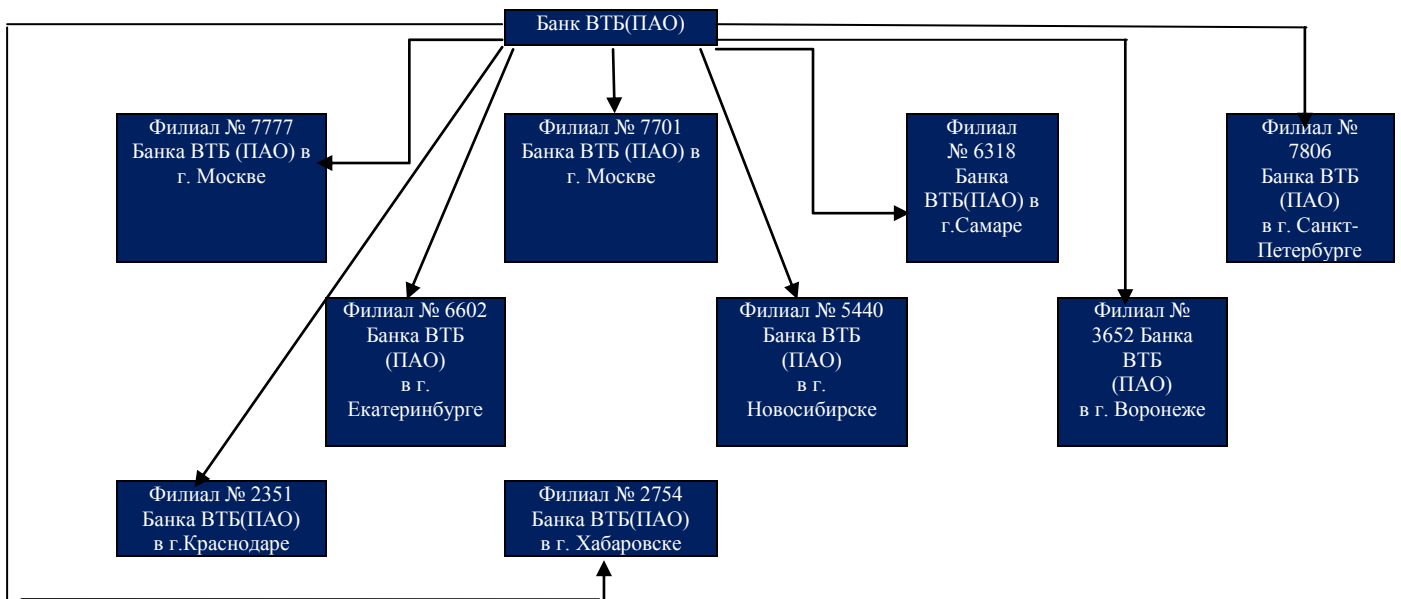


Рисунок 5 - Состав региональной розничной сети Банка ВТБ(ПАО)

Операционный офис «На Жилина» (далее - ОО «На Жилина») филиала №6318 Банка ВТБ (ПАО), до объединения с материнской компании ВТБ был

в составе Банка ВТБ24 (ПАО) поэтому специализировался на банковском обслуживании физических и юридических лиц, предприятий малого бизнеса.

По сегодняшний день ОО «На Жилина» предоставляет услуги розничного банкинга группы ВТБ в России. На рисунке 6 представлена подробная структура ОО «На Жилина» Банка ВТБ (ПАО).

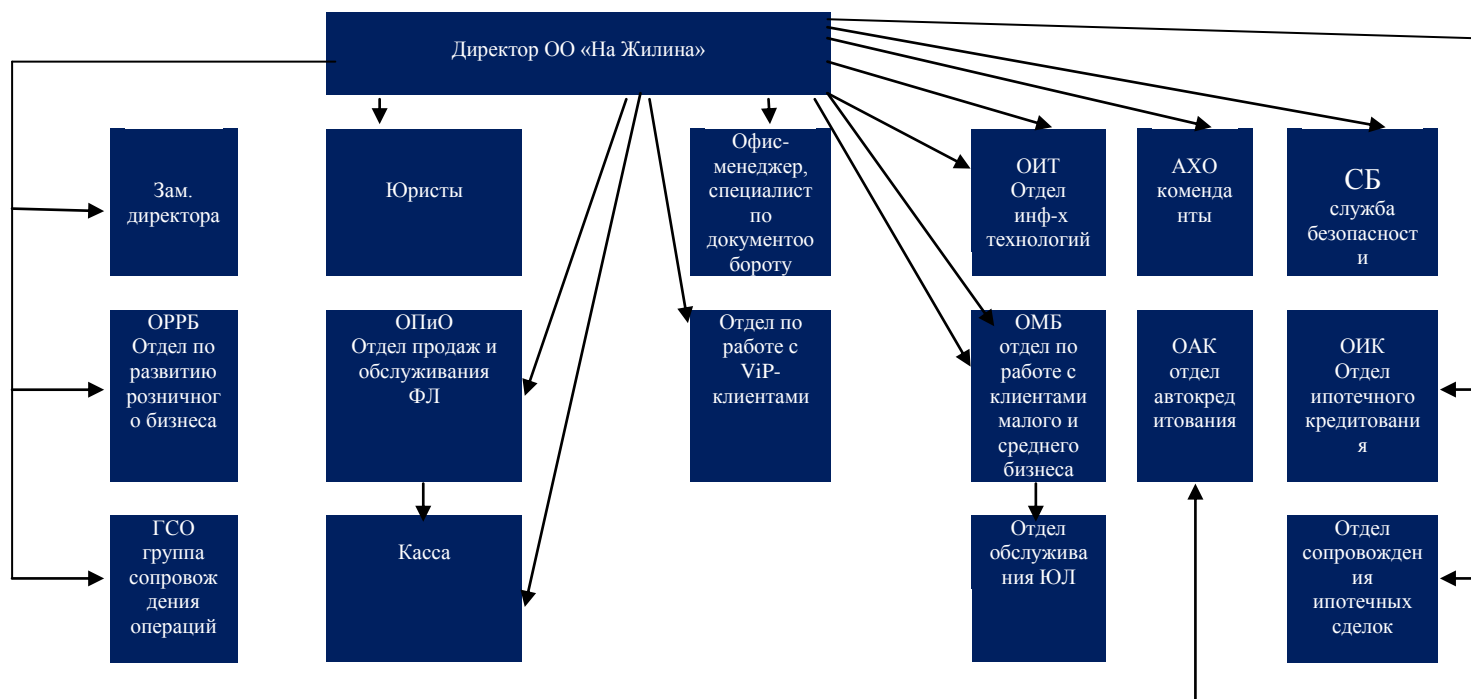


Рисунок 6 - Структура ОО «На Жилина» филиала №6318 Банка ВТБ (ПАО)

В г.Тольятти банковский рынок на подъеме, клиентская активность высокая ставки по некоторым кредитным продуктам, например, ипотека, на исторически низком уровне с отдельными партнерами они даже ниже 10% годовых. Поэтому, учитывая не высокий уровень цен на недвижимость в Тольятти, сейчас удобный момент для приобретения жилья в кредит. В нашем банке тольяттинцы активно берут денежные средства на ремонт, строительство загородных домов и дач, крупные покупки, чего не могли себе



позволить год или два назад.

Представим сравнительный анализ по розничным кредитам в Банке в таблице 2.1

Таблица 2.1 Сравнительный анализ по розничным кредитам в Банке

Показатели	2016		2017			2018		
	шт	сумма	шт	сумма	изменения, в %	шт	сумма	изменения, в %
Выдано потреб кредитов	3300	3,44 млрд.руб.	3100	3,23 млрд.руб.	-6,1	3600	3,9 млрд.руб.	+20,7
Выдано рефинансирование	220	160 млн.руб.	660	480 млн.руб.	+200	1950	1,4 млрд руб.	+191,7
Выдано ипотечных кредитов	1200	3,7 млрд.руб.	1400	4,1 млрд.руб.	+10,8	1600	4,55 млрд.руб.	+10,9
Выдано автокредитов	980	900 млн.руб.	1800	990 млн.руб.	+10	1080	500 млн.руб.	-49,5
Кредитный портфель (шт. выданных за год)	5700	8,2 млрд руб.	6960	8,8 млрд руб.	+7,32	8230	9,8 млрд руб.	+11,4
Портфель привлеченных средств	-	8,8 млрд. руб.	-	13 млрд. руб.	+47,7	-	17,3 млрд.руб.	+33

Сравнительный анализ показателей в таблице 2.1. по реализованным розничным кредитам показывает, что в 2018 году было выдано 8230 розничных кредитов на сумму около 9,8 млрд.руб., что на 11,4% больше чем за аналогичный период предыдущего года. Все больший интерес горожан вызывает программа рефинансирования кредитов других банков с фиксированной ставкой, которая помогает снизить расходы на платежи по кредитам. За 2018 год этой программой воспользовалось 1950 человек – это молниеносный подъем, клиенты рефинансировали свои кредиты на сумму 1,4 млн.руб., что почти в три раза выше, чем в прошлом году и в шесть раз больше чем в позапрошлом году. По этой программе человек может объединить до 9 кредитов разных банков в один, при этом платеж по кредиту снижается примерно в 2 раза. Данные условия программы рефинансирования доступны как физическим лицам так и юридическим, что является высоким конкурентоспособным качеством относительно других банков на территории г.о.Тольятти, г.о.Жигулевск, Ставропольский район.

Отрицательный прирост наблюдается только в автокредитовании, это

связано с внедрением новой системы оценивания заемщиков. Так, например новый критерий «небанковская задолженность» - небольшие просрочки по коммунальным платежам, штрафам в ГИБДД, налогам, алиментам и т.п. могут стать решающим фактором при принятии решения Банком по заявке заемщика. Отличительно и пока неясно до конца, почему именно в автокредитовании потенциальные заемщики имеют не лучшую историю по «небанковской задолженности».

Как ранее упоминалось по итогам 2018 года в Тольятти кредитный портфель вырос на 11,4% и составил 9,8 млрд рублей, а портфель привлеченных средств увеличился на 33% — до 17,3 млрд рублей. Ипотечный бизнес показал стабильные результаты - последние два года прирост составлял почти 11%.

Подводя итоги в направлении розничного бизнеса за 2018 год в г.Тольятти, с уверенностью можно сказать, что итоговые финансовые результаты отличительны хороши от прошлых лет, как в сегменте кредитования и так и в сегменте привлечения средств населения.

Рассмотрим более детально структуру ОО «На Жилина» филиала №6318 Банка ВТБ (ПАО) в г.Тольятти:

Таблица 2.2 – Среднесписочная численность ОО «На Жилина» Банка ВТБ (ПАО) за период с 2015 по 2017гг.

Должностные группы	2015 год		2016год		Измене- ния 2016г. к 2015г., в %	2017 год		Измене- ния 2017г. к 2016г., в %
	Кол-во чел.	В % к итогу	Кол-во чел.	В % к итогу		Кол-во чел.	В % к итогу	
Численность всего персонала, в том числе:	56	100,0	60	100,0	+7,14	58	100,0	-3,33
Администрация	14	25	15	25	+7,14	15	26	0
Менеджеры	42	75	45	75	+7,14	43	74	-4,44

Увеличение штата, говорит о расширении сфер деятельности Банка, а также положительной динамики развития деятельности. Таблица 2.2. отражает именно эту динамику в ОО «На Жилина» Банка ВТБ (ПАО). Таблица четко демонстрирует то, что ОО «На Жилина» практически полностью обеспечен трудовыми ресурсами, но имеет небольшие отклонения по итогам 2017 года. На отчетную дату в 2017 г. численность персонала составляет 58 чел. На сегодняшний день численность персонала ОО «На Жилина» составляет 63 человека.

Из таблицы видно, что в 2016 году удельный вес администрации увеличился на 7,14% и составил от общего количества сотрудников 25%. Удельный вес менеджеров увеличился тоже на 7,14% и составил 75%. А по итогам 2017 года, отражены небольшие отклонения, это обусловлено необходимостью в высококвалифицированных сотрудниках.

Таблица 2.3 показывает, что большинство сотрудников входят в группу от 20 до 30 лет – это этап становления карьеры. Приоритетными направлениями развития на данном этапе являются получения опыта в данном направлении, развитие нужных навыков, самореализация и самоутверждение, достойная оплата труда.

Таблица 2.3 – Распределение численности персонала ОО «На Жилина» в разбивке по возрасту на 01.01.2019г.

Возрастная категория работников	Кол-во человек
До 20 лет	0
20 - 30 лет	39
30 – 40 лет	11
40 – 50 лет	10
50 – 60 лет	3
Свыше 60 лет	0

Приоритеты в труде мужчин и женщин существенно отличаются друг от друга. Из опыта своей работы могу с уверенностью сказать, что женщины по большей части заинтересованы в хорошей атмосфере в коллективе и стабильности рабочего места, в то время как мужчины куда более заинтересованы в высокой заработной плате, элементе соревновательности в процессе работы, карьерном росте и престижности места работы. Однако в настоящее время я наблюдаю «смазывание» этих границ/ этой разницы в заинтересованностях из-за сильнейшего стремления женщин побольше заработать и достичь своей определенной цели.

Таблица 2.4 демонстрирует преобладание в Банке сотрудников женщин (около 70 %). Поэтому основное внимание необходимо уделить именно их трудовым интересам и потребностям, конечно же не забывая о сотрудниках мужского пола. Мотивационная политика в Банке никогда не была односторонней.

Таблица 2.4 – Распределение численности персонала ОО «На Жилина» в разбивке по полу на 01.01.2019г.

Пол	Кол-во чел.
Мужчины	18
Женщины	45

Также согласно проведенному анализу в таблице 2.5, наблюдаем высокий уровень образования сотрудников, что определяет и высокий уровень их притязаний в трудовой деятельности.

Таблица 2.5 – Распределение численности персонала ОО «На Жилина» в разбивке по имеющемуся образованию на 01.01.2019г.

Образование	Высшее в области экономики	Высшее в области	Высшее в области ИТ

	и финансов	юриспруденции	
Кол-во сотрудников	51	5	7

Стаж работы в организации является показателем ее стабильности и преданности работников, косвенно указывая на хорошую мотивации. Таблица 2.6 показывает, что в ОО «На Жилина» большая часть сотрудников трудятся в организации продолжительное время, значит, данная работа удовлетворяет их потребности на должном уровне. Это отличные показатели, однако для успешной деятельности Банка необходимо стремиться к снижению показателя персонала, стаж которых не превышает одного года.

Таблица 2.6 – Распределение численности персонала ОО «На Жилина» в разбивке по стажу в банке на 01.01.2019г.

Стаж	до 1-го года	1 – 3 лет	более 5 лет
Кол-во сотрудников	17	26	20

Таблица 2.7 показывает, что в 2016 году уволились 6 сотрудников, для ОО «На Жилина» это весомо. Возможно, данный показатель возрос в связи с оптимизацией численности по базовому Самарскому филиалу.

Таблица 2.7 – Численность принятых и уволенных сотрудников ОО «На Жилина» в периоды с 2016 по 2018гг.

Движение	За период 2016 г.	За период 2017 г.	Изменения, 2017г. к 2016г., в %	За период 2018 г.	Изменения, 2018г. к 2017г., в %
Принято	13	20	+53,8	4	-80
Выбыло	6	3	-50,0	3	0

Проведя исследование по вышеизложенным показателям, можно

сделать вывод, что по основным направлениям деятельности ООО «На Жилина» стабилен и развивается достаточно успешно, хотя и негативные моменты имеют место быть. Поэтому необходимо использовать дополнительные механизмы улучшения основных показателей.

## 2.2 Анализ системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО)

Отличительной чертой среди российских банков, у Банка ВТБ (ПАО) реализована и работает по сегодняшний день специальная программа по подготовке молодых специалистов. В рамках этой программы ВТБ (ПАО) активно привлекает потенциально-перспективных студентов к работе и к прохождению стажировки[30].

Департамент управления персоналом в Банке ВТБ (ПАО) согласно внутренним регламентам осуществляет тестирование и др. формы оценки знаний сотрудников. И все формы аттестации проводятся не только для рядовых сотрудников, но и для управленцев высшего звена. Благодаря, чему выявляется фактический уровень знаний и соответствие квалификации у того или иного должностного лица. По итогам аттестации работник может быть премирован, продвинут вверх по карьерной лестнице или наоборот ему может быть предложено высвободить занимаемую должность.

С целью эффективного управления сотрудниками и мотивации их «на месте», руководства Банка ежегодно повышает условия труда для сотрудников, чтобы те в свою очередь были удовлетворены работой и в следствии возросла продуктивность их деятельности. Индивидуальный подход к каждому сотруднику, является эффективнейшим методом работы с кадрами. Он позволяет досконально изучать и учитывать пожелания каждого сотрудника и их настроение, тем самым продемонстрировав, что он важен для Банка. Это позволяет избежать потери ценных кадров[29].

В приложении Е опишем позиции, благодаря которым руководители ВТБ совместно с Департаментом по персоналу инновационно внедряют и

реализуют задачи по поддержанию и формированию корпоративного духа.

Банк ВТБ ежегодно и стремительно развивается в области формирования и расширения всевозможных границ корпоративной культуры, в том числе совершенствует концепцию обучения персонала, ведь немаловажную роль в достижении высоких результатов деятельности Банка играют сотрудники.

Цитируя руководителя Департамента по работе с персоналом – старшего вице-президента Банка ВТБ (ПАО) Глеба Ермакова: «Бизнесу нужны три базовые составляющие, без которых сложно двигаться вперед и добиваться успехов: «правильные» люди, отстроенные процессы и грамотная система мотивации. Задача HR – стать реальным партнером в решении этих задач: менеджменту – помогать достигать целей бизнеса, сотрудникам – реализовать личностный и профессиональный потенциал». А реализацию потенциала сотрудников, Банк осуществляет с 2017 года в рамках новой трехлетней стратегии. В данной стратегии заключены инициативы, основывающиеся на значимых приоритетах. В HR-стратегии важнейшими из ключевых инициатив являются:

1) создание бренда лучшего работодателя России в финансовом секторе;

2) системное развитие лидеров завтрашнего дня.

Банк на сегодняшний день дает своим работникам обширные возможности для расширения их профессиональных умений и компетенций. В Банке функционирует корпоративное обучение.

Данная система действует в трех направлениях (рисунок 7):

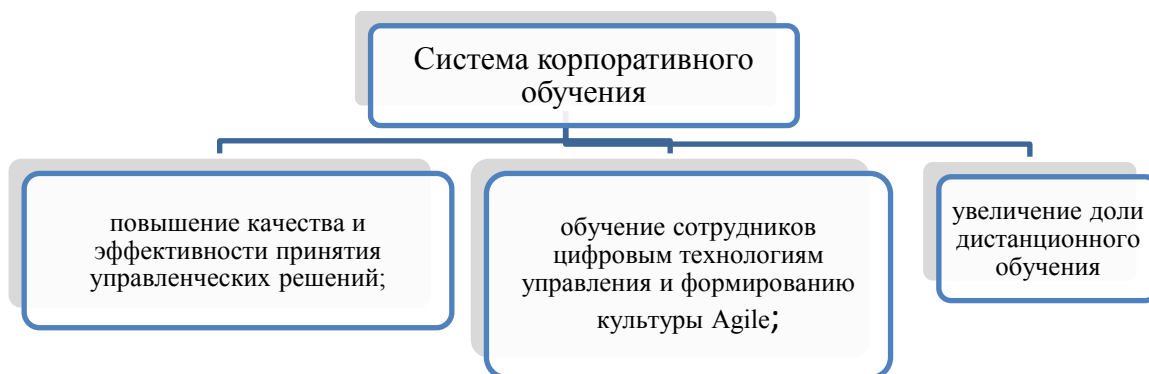


Рисунок 7 - Направления в корпоративной системе обучения Банка

Для анализа действенности той или иной программы обучения сотрудников в ВТБ функционирует инструмент, который позволяет узнать результат в конце обучения. Оцениваются знания учителя-наставника, и продуктивность и пригодность приобретенных познаний и навыков. После получения полной картины оценивания, программы обучения. С помощью результатов данной оценки в программы обучения регулярно вносятся улучшающие коррективы [31].

В приложении Ж представлены результаты системы корпоративного обучения по всей группе ВТБ за 2017 год.

На рисунках 8 и 9 наглядно рассмотрим время, потраченное на обучение персонала и форматы проведения корпоративного обучения[6]:

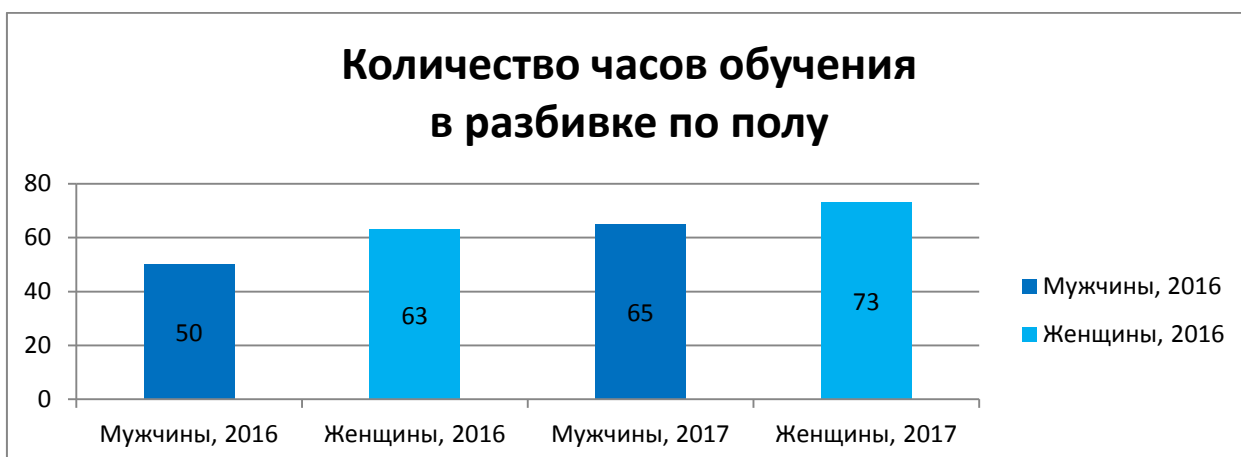




Рисунок 8 - Количество часов обучения в Банке ВТБ (ПАО) (по полу)

На рисунке 9 представлены форматы проведения корпоративного обучения в Банке.



Рисунок 9 - Форматы проведения корпоративного обучения в Банке

На сегодняшний день руководство Банка незамедлительно реагирует на потребности клиентов, поэтому не упускают из виду и реализуют нововведения. В 2017 году ВТБ создал новые программы и модернизировал существующие, для того, чтобы нововведения не были упущены сотрудниками, и оперативно брали на реализацию инновации[6].

В приложении И представлены успешно завершённые обучающие процессы в 2017 года в Банке ВТБ.

ВТБ создал программу помощи сотрудникам в период объединения двух банков материнского и дочернего. Представляет собой дистанционный учебный портал с лекциями, инструктажами и данными о литературных источниках к самостоятельному прочтению

Наставничество в Банке ВТБ - является важнейшим аспектом во всей системе корпоративного обучения сотрудников. В 2017 году для администрации ВТБ (ранее ВТБ24) были проведены веб-курсы «Наставничество как ключевой элемент повышения коммерческой эффективности сети» (584 сотрудника приняли участие) и очные коучинги «Практика наставничества. «Развитие сотрудников на местах как ключевая профессиональная компетенция руководителя» (969 сотрудника приняли участие)[5].

Ежегодно Московской школой управления предприятия награждаются премией СКОЛКОВО, и в 2017 году данная премия была вручена Банку ВТБ инновационную программу обучения «Академия переговоров». Приняли участие - 620 сотрудников в 2017 году, оценка удовлетворенности составила около 96 баллов[6].

В приложении К представлены реализованные в 2017 году ключевые программы развития руководителей ВТБ [5].

В бизнесе ВТБ клиентоориентированность является основополагающим принципом, поэтому руководство Банка считает немаловажным обучать линейный персонал не меньше чем руководящий[18].

Так, в 2017 году для сотрудников массовых специальностей, были представлены к изучению и транслированы следующие курсы (Рисунок 10):



Рисунок 10 - Перечень курсов для прохождения сотрудниками в 2017 году[6]

Как ранее упоминалось, Банк ВТБ уделяет особое внимание привлечению и развитию молодых специалистов. В начале 2017 года Банк ВТБ набрал новичков для прохождения обучения молодыми специалистами в программах «ВТБ Юниор» и «ВТБ РОСТ», по итогам в 2017 году свыше 80 студентов и выпускников, российских и зарубежных вузов прошли стажировки в подразделениях корпоративно-инвестиционного, среднего и малого, розничного бизнеса, а также в подразделениях поддержки и контроля[5].

Банк ВТБ, как и любая другая финансовая организация, заинтересована, прежде всего в получении дохода/прибыли и сокращении расходов/издержек, поэтому дистанционное обучение сотрудников наиболее распространенная и выгодная банку форма обучения. Вся система корпоративного обучения ВТБ налажена таким образом, чтобы решать задачи краткосрочного характера и получать мгновенно результат от объема продаж; и задачи долгосрочного характера – создание и развитие единой интеллектуальной базы знаний[14].

Для детального изучения текущего состояния корпоративной системы обучения Банка ВТБ (ПАО) в РОО «Самарский» - ОО «На Жилина» был проведен опрос работников, которые проходили внешнее обучение в 2018-2019 гг.

В добровольном анкетировании приняли участие около 50 человек (см. приложение Л). Результаты оценивались по степени удовлетворенности, путем проставления баллов согласно нижеуказанным параметрам:

«1» - полностью не удовлетворяет;

«2» - скорее не удовлетворяет;

«3» - затрудняюсь ответить;

«4» - скорее удовлетворяет;

«5» - полностью удовлетворяет.

Результаты опроса рассмотрим на рисунке 11.

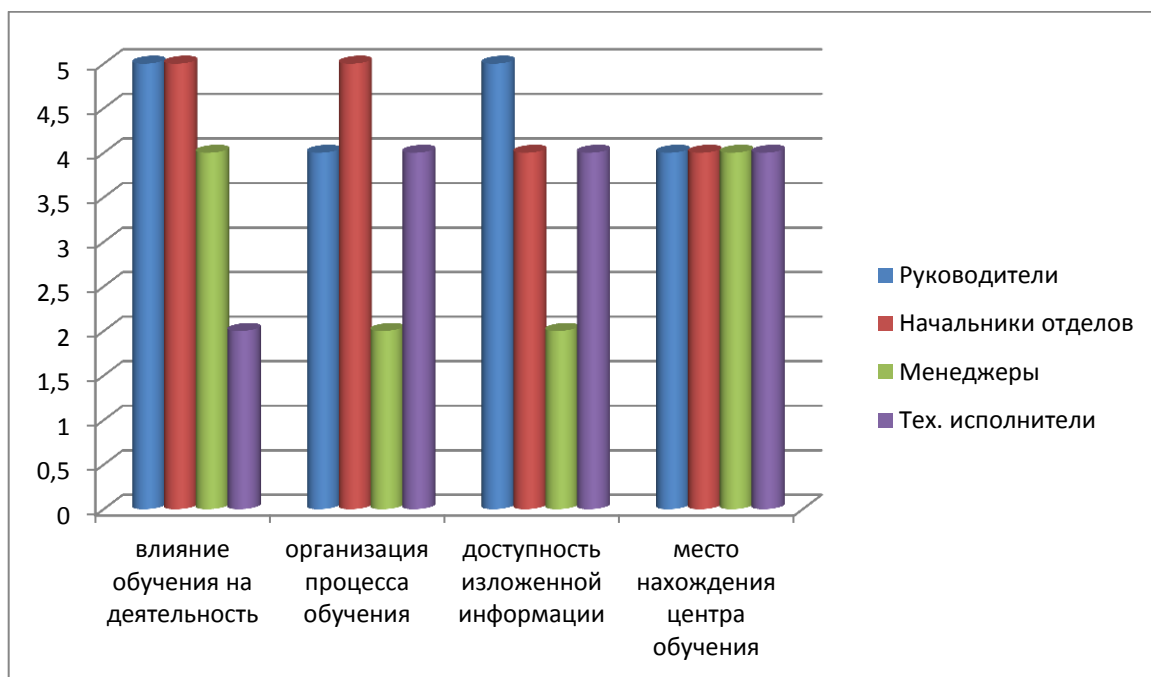


Рисунок 11 – Степень удовлетворенности сотрудников некоторыми аспектами обучения

Исследование демонстрирует, что технических исполнителей не удовлетворяет профессионализм преподавателя. А высокими оценками они

отмечают материально-техническую базу, материал к раздаче и возможность использования приобретенных знаний и навыков.

Руководители высшего звена также низко оценивают уровень профессионализма преподавателей, и комментариями объясняют, что это связано с наличием у них большого опыта в решении конкретных задач в условиях индивидуальной специфики собственного региона. По всем остальным критериям весь руководящий состав достаточно высоко оценивают все аспекты процесса внешнего обучения.

Также нельзя не отметить, что начальники и директора отделов больше всех заинтересованы в углубленном повторном обучении по курсу – это, связано с тем, что именно эти руководители продающих подразделений Банка ежеквартально изобретают новые стратегические модели конкретных действий для выполнения текущего квартального/годового бизнес-плана. И чем больше они изучат информации по тем или иным банковским продуктам и услугам, тем успешнее они и их подчиненные будут применять новые и действующие инструменты продаж.

В свою очередь категория работников менеджеры, достаточно низко оценили систематизацию процесса обучения, доступность, полноту и емкость изложенной информации. Связанно это с тем, что в данном опросе участвовали новички и молодые специалисты в банковском деле. Считаю нужным объяснить, что в Банке ВТБ должность «менеджер» совмещает в себе несколько должностей (менеджер+операционист+кассир), и требует реализации большого количества теоретических и практических знаний, а также навыков в работе за короткий период. Соответственно новички и молодые специалисты, считают непривычным такой объем работы и объем информации, поэтому отрицательны в своих оценках. А Банк в свою очередь возлагает большие надежды именно на молодое поколение. Поэтому Банк работает в данном направлении, для того чтобы качество обслуживания клиентов не ухудшилось.

При опросе работники и руководители региональных подразделений оценили эффективность процедуры обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО). 85% опрошенных сообщили, что оценочные процедуры не проводятся или проводятся - крайне редко. 15% респондентов в категории «технические исполнители» отмечают, что оценку собственных знаний проходят в устной беседе.

Следующим шагом, выявим сильные и слабые стороны корпоративной системы обучения на рабочем месте, посредством технологии SWOT-анализа, представленного на рисунке 22:

<p>Сильные стороны</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большое количество программ обучения, направленных на развитие профессиональных и личностных знаний, умений и навыков;</li> <li>• В обучении задействованы все категории сотрудников, при этом количество часов за год составляет 41 час на одного работника;</li> <li>• Четкая регламентированная система обучения;</li> <li>• Составление индивидуальных планов развития по итогам обучения;</li> <li>• Постоянное пополнение базы дистанционных курсов;</li> <li>• Высоквалифицированные тренеры, качественные учебно-методические комплексы, оснащенные аудитории;</li> <li>• Обучение направлено не только на получение знаний, умений и навыков, но и на поддержание уровня лояльности сотрудников, повышение их мотивации к выполнению своих обязанностей.</li> </ul>
<p>Слабые стороны</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебный центр не располагает достаточным количеством тренеров и учебных аудиторий;</li> <li>• Долгий процесс согласования заявки на дополнительное обучение в рамках учебного центра;</li> <li>• Очное обучение не предполагает закрепление полученных знаний на практике под присмотром специалиста по обучению;</li> <li>• Большие временные и трудовые затраты при организации очного обучения (отрыв от работы, оплата работы тренера);</li> <li>• Не каждый дополнительный офис обладает наставником или кандидатом на роль наставника.</li> </ul>
<p>Возможности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие системы наставничества для обучения персонала без отрыва от выполнения трудовых обязанностей;</li> <li>• Внедрение такого метода обучения, как ротация с предоставлением куратора, что позволит сотруднику ознакомиться с работой смежных отделов, проявить интерес к новой области деятельности финансово-кредитной организации;</li> <li>• Организация выездов представителей учебного центра в офисы обслуживания с более высокой периодичностью.</li> </ul>
<p>Угрозы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уход сотрудников после прохождения программ обучения, переманивание профессионалов в компании-конкуренты;</li> <li>• Незаинтересованность сотрудников в проведении обучения, отсутствие желания обучать других (становиться наставниками/кураторами)</li> </ul>

Рисунок 12 - SWOT-анализ системы обучения персонала в ВТБ (ПАО)

Сильные стороны и возможности: так как система по обучению персонала четко регламентирована можем уверенно предлагать оперативное создание эффективнейшей учебной программы для сотрудников, без отрыва от работы – на рабочем месте. С разработкой дополнительного стимулирования в денежном эквиваленте.

Сильные стороны и угрозы: в Банке ВТБ(ПАО) имеется не малое количество учебных программ, благодаря которым не снижается уровень мотивации и вовлеченности сотрудников вовлеченности и мотивации работников. А создание ИПР в конце обучения, позволяет грамотно структурировать карьерную лестницу, то есть расти и развиваться как внутри должности, так и превосходить ее. Важно, что бы каждый работник знал к чему он движется, ощущал, что он нужен компании и что непосредственный руководитель также сильно заинтересован в карьерном росте своих подчиненных.

Слабые стороны и возможности: необходимость усовершенствовать в Банке ВТБ (ПАО) систему обучения на рабочем месте, чтобы уменьшить объем работы учебных центров в связи с большим количеством «новичков» в период развития розничных подразделений. Также удастся уменьшить по времени процедуру согласования заявок на обучение, сократит срок ожидания свободного места на получения новых знаний. Снижение расходов Банка осуществиться за счет создания новых программ, которые будут реализованы без отрыва от работы, при этом сотрудник сосредоточиться больше на получении практического опыта.

Слабые стороны и угрозы: для предотвращения угроз и опасности возникновения незапланированных расходов нужно повысить мотивацию и лояльность сотрудников к Банку, разрешая и всячески содействуя получению нового опыта, знаний и важно не заставлять сотрудника ждать.

Одной из текущих проблем в Банке ВТБ выявлено - отсутствие квалифицированного наставника в каждой точке продаж. Каждое движение вверх по карьерному пути осуществляется через прохождение соответствующего обучения под руководством наставника. В филиалах и точках продаж Банка ВТБ (ПАО) не всегда имеется квалифицированный наставник. И процесс наставничества на сегодняшний день в Банке имеет стихийный характер, львиная доля знаний и навыков у новичков остается после освоения курсов в учебном центре, а регламентация и перечень мероприятий обучения на рабочем месте, не является четким, также отсутствуют показатели отбора кураторов/наставников. Карьерный рост отражен в документе под названием «карьерный маршрут» – подробная информация о перемещении по карьерной лестнице для той или иной должности. В приложении М рассмотрен пример карьерного маршрута для работника фронт-линии представлен.

Таким образом, исходя из вышеизложенной информации второй главы, можно сделать определенные выводы и выделить проблемные направления в системе корпоративного обучения Банка ВТБ (ПАО):

- необходимость усовершенствования процесса обучения менеджеров массового обслуживания (фронт-линия) на рабочих местах;
- в рамках обновленного процесса обучения появляется необходимость в создании учебного центра по наставничеству;
- отсутствие показателей отбора кураторов наставников;
- необходимость закрепления сотрудниками полученных знаний дистанционно с помощью информационных технологий;
- отсутствие единых методов проведения оценки эффективности обучения.

Так, исходя из вышеизложенного в следующей главе осветим разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения большинства сотрудников Банка ВТБ (ПАО) и проведение оценки эффективности обучения.





### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО)

#### 3.1 План мероприятий по улучшению системы корпоративного обучения персонала Банка ВТБ (ПАО)

С целью совершенствования системы обучения персонала, предлагаем:

1) Усовершенствовать и обновить систему обучения менеджеров массового обслуживания на рабочем месте, реализация, которой планируется в точках продаж Банка.

2) Составить план по разработке и внедрению критериев оценки результатов пройденного обучения и повышения квалификации в Банке ВТБ (ПАО).

Обновление системы обучения менеджеров фронт-линии по работе с массовым потоком клиентов и привилегированными клиентами на рабочем месте, осуществить такими методами, как:

- 1)наставничество,
- 2)коучинг
- 3)обучение с применением IT- технологий.

На сегодняшний день Группа ВТБ согласно стратегии, расширяет розничную сеть, поэтому приток работников очевиден, которых необходимо оперативно и качественно обучить.

Основную массу клиентов Банка ВТБ (ПАО) ведут и обслуживают финансовые консультанты (ФК) и менеджеры-операционисты-кассиры (МОК).

Их должностные функции следующие:

- консультирование клиентов по продуктам и услугам;
- продажа услуг и продуктов Банка;
- осуществление кассовых и др. операций клиентам;

–знакомство и навигация клиентов в каналы дистанционного обслуживания

Обслуживание и сопровождение привилегированного сегмента осуществляют менеджеры счёта (МС) и персональные менеджеры (ПМ).

Их функции следующие:

- реализация и продажа продуктов и услуг для клиентов;
- расширение базы действующих потенциальных клиентов;
- удержание действующей базы клиентов;
- круглосуточное информационное сопровождение клиентов;
- осуществление операционной деятельности для клиентов привилегированного и состоятельного сегмента.

При усовершенствовании системы корпоративного обучения менеджеров массового обслуживания, необходимо отметить, что сотрудниками фронт-линии в основном являются молодыми специалистами (до 35 лет). А именно составляют 57% . Здесь является очень важным моментом, что при создании учебного центра наставничества эти аспекты необходимо учитывать и для субъекта обучения (сотрудника, желающего стать наставником), так и для объекта процедур наставничества (сотрудника, нуждающегося в обучении). Для данного поколения людей собственный стиль играет важную роль, а также они поддерживают тонкую грань между работой и жизнью, чтят и радуют за имидж Банка, ценят свободу выбора и всегда готовы постигать и учиться новому[33].

В связи с вышеизложенным отразим на рисунке 13 основные цели по усовершенствованию и досозданию системы обучения работников фронт-линии:

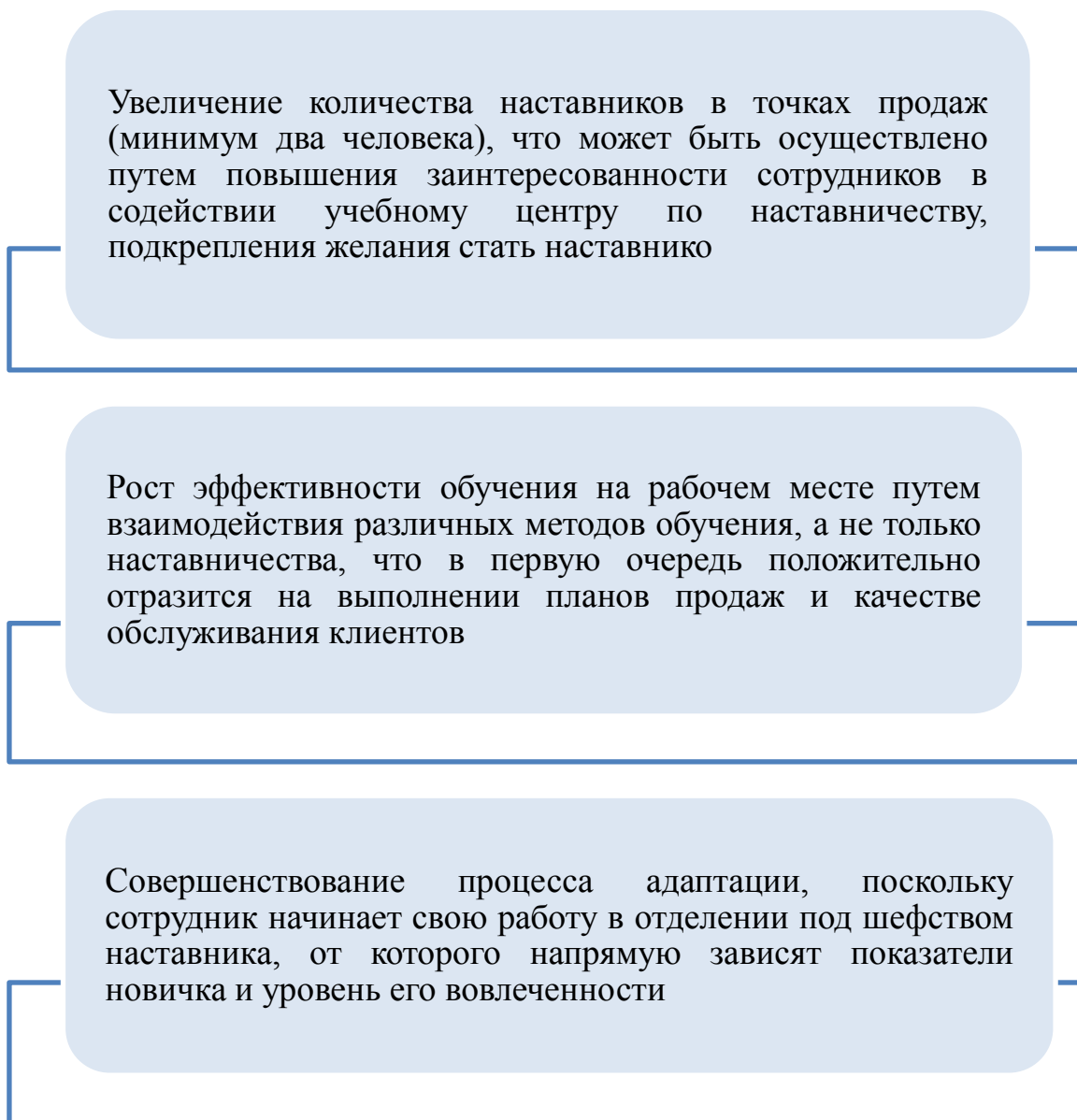


Рисунок 13 - Цели по усовершенствованию корпоративной системы обучения сотрудников Банка ВТБ (ПАО)

Для достижения выше установленных целей, сформируем задачи в приложении Н.

Отразим на рисунке 14 образ результата внедрения учебного центра по наставничеству в формате «2:1» (два наставника на одну точку продаж):



Рисунок 14 - Формат «2 наставника в один офис» - образный результат внедрения учебного центра по наставничеству

На рисунке 14 указаны основные позиции, которые транслирует наставник. А проекцию итогов, которые могут быть достигнуты благодаря этим позициям представлены на рисунке 15:

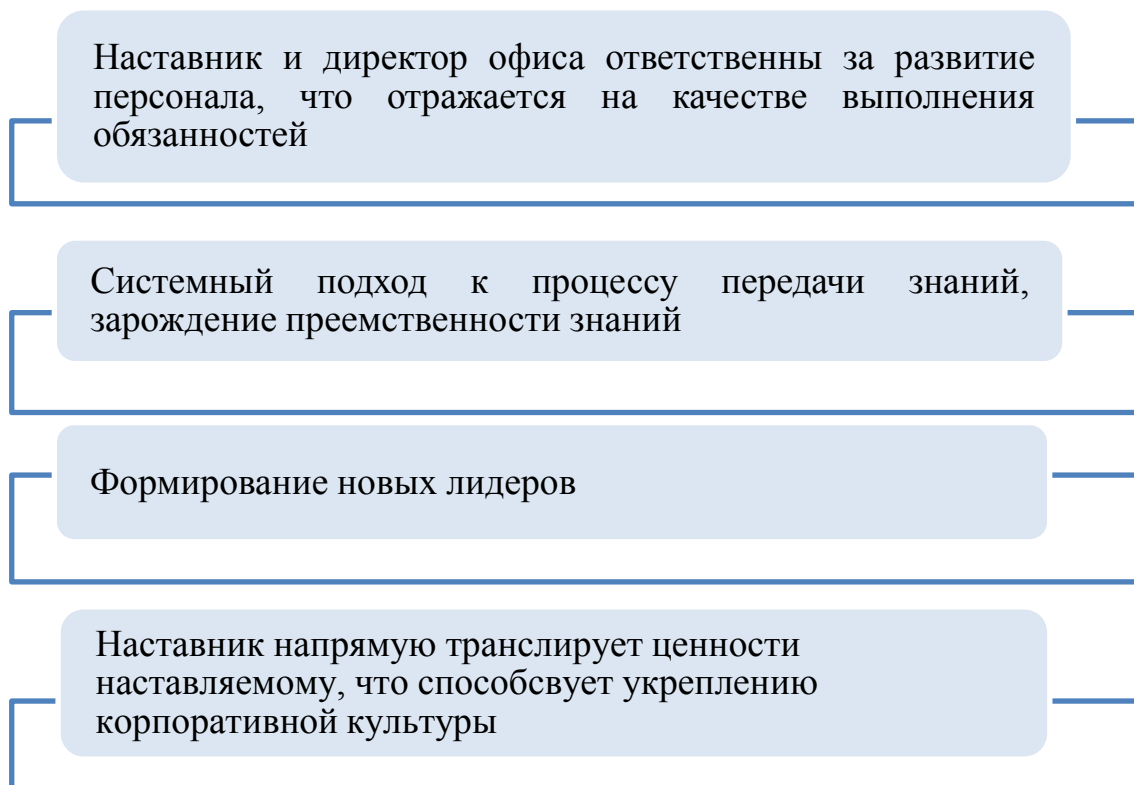


Рисунок 15 - Потенциальные результаты, транслируемые наставником в рамках программы «Наставничество»

Сотрудник, который выступает наставником или куратором должен осознавать, насколько его роль важна, так как от него будет зависеть, как скоро подопечный будет перемещен на высшую ступень. Однако и будущему наставнику необходимо провести качественный отбор кандидатов. При выборе среди кандидатов необходимо произвести оценку прошлого опыта работника, его коммуникации с коллективом и начальником, произвести анализ психологической и мотивационной характеристик [31]. В приложении П, рассмотрим главные параметры, которые помогут выбрать потенциально успешного будущего наставника.

Как ранее упоминалось, в учебном центре Банка уже реализована программа «Наставничества». Она включает в себя такие виды обучения, как:

- 1) тестирование;

2) вебинар;

3) тренинг.

В действующей системе наставничества большое внимание уделено профессиональным аспектам наставника, а не межличностным взаимодействиям подопечного с наставником. Подготовку специалистов необходимо начать с разграничения понятий «менеджмент» и «наставничество». Это будет полезно для того, чтобы будущие наставники прониклись всей сутью установленного наставничества во взаимосвязи с подопечными. Рассмотрим рисунок 16:

Менеджмент	Наставничество
<ul style="list-style-type: none"><li>• коммуникация-вертикальная</li><li>• сотрудник-консультант</li><li>• принятие решения за руководителем</li><li>• ценность в решении задач</li><li>• негативное восприятие ошибки (проблема)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• коммуникация-горизонтальная</li><li>• наставник-консультант</li><li>• принятие решения за наставляемым</li><li>• ценность в самом процессе развития</li><li>• позитивное восприятие ошибки (бесценный опыт)</li></ul>

Рисунок 16 - Сравнение наставничества и менеджмента

По данным рисунка, можно наблюдать:

1) Менеджмент это коммуникация, направленную в большей степени от руководителя к подчиненному, т.е. начальник решает «где/когда/во сколько/какие результаты». С точки зрения менеджмента, выполненная в срок задача – В менеджменте все проблемы, неудачи и ошибки приобретают негативный образ, так как важен только положительный результат.

2) В наставничестве, наставник и подопечный равноправны. И подопечный в процессе принятия решения – самостоятельно делает свой выбор. И любые ошибки и сложности не предотвращаются, а афишируются

как новый опыт и инструмент. Тогда стажер будет совершенствоваться и не будет бояться проявлять инициативу. А давление наставника не должно быть, иначе вызовет лишь негативную реакцию и это будет отражено в результатах обучения.

Наставничество будет проведено успешно, если разница будет учитываться. Приоритетом наставничества является получение опыта, а совершенные ошибки – это позитивный эффект, если сотрудник сделал верное заключение и применяет полученный опыт на деле. А наставник в свою очередь должен провести анализ совершенных ошибок[1].

После успешного завершения обучения сотрудника, потенциального наставника, необходимо произвести формирование пары – «наставник-подопечный», где стажером выступит «новичок», кадровый резерв; преемник; работник, которого руководитель точки продаж рекомендовал к наставничеству.

Сперва составляется индивидуальный план развития (ИПР) наставляемого, затрагивая и выгоду Банка и собственные интересы работника [31].

Для успешного формирования плана развития руководителю – заказчику внутреннего обучения, ответить на такие вопросы: «Что будем развивать?»; «Какой результат ожидаем получить?»; «Как будем измерять прогресс».

В связи с этим проводим оценку наставляемого, затем, формулируем оцифрованные данные по образу «идеального кандидата». В ходе беседы/интервью руководитель офиса производит оценку текущего уровня подопечного. Следом необходимо произвести оценку обучающегося, узнать что им движет к цели, для того, чтобы верно сформулировать задачи для выполнения их в дальнейшем через желание и интерес, а не преодоление. Далее необходимо проставить приоритеты по поставленным целям. Для достижения желаемого результата наставнику, предстоит осуществить



грамотный выбор задействованных инструментов и форм наставничества, направленных на усовершенствование компетенций и достижение целей.

Для определения четкой системы, необходимо, чтобы наставник структурировал весь процесс в специальном дневнике. В дневник необходимо помещать:

- 1) дубликаты ИПР подопечного работника,
- 2) лист задач наставника
- 3) отчет с промежуточными результатами по процессу наставничества.

Если сотрудник впервые выполняет функции наставника или у него много подопечных, тогда в отчете ему обязательно и полезно будет отслеживать промежуточные результаты, отражать встречи и инструменты по каждой из намеченных задач, так весь прогресс он будет видеть[1].

Также важно четко оценивать на выделенных оцифрованных и качественных критериях «Как будем замерять прогресс?», однако это не просто и после нескольких месяцев обоим участникам данного процесса может показаться, что движения вперед нет и здесь же происходит падение мотивации. Именно поэтому необходимо делать «срез» 2 раза в месяц по выделенным критериям, чтобы видеть прогресс, а коуч работает на поддержание и вовлеченность наставника и подопечного.

За счет коуч-сессий результаты процесса наставничества будут более успешными. Ведение коуч-сессий лучше возложить на внешнего тренера. Как сотрудник со стороны он не дает возможности «зерну сомнений» или недопонимания между участниками.

Для достижения успеха по итогам процесса наставничества необходимо регулярно привлекать компетентных ответственных лиц со стороны.

Для стажеров будет оптимизирован и систематизирован процесс обучения до мелочей, а именно разработан проект с использованием IT-технологий, который будет наполнен вспомогательными сервисами:

- 1) всплывающие подсказки;
- 2) виртуальный собеседник – наставник.

А также чтобы стажер быстро закрепил свои теоретические умения в работе с операционными программами, будет разработана новая электронная система, которая при обслуживании реальных клиентов в режиме он-лайн будет пошагово сопровождать и корректировать нового сотрудника в электронных операциях, а именно информативные подсказки со стандартами внесения/изменения данных. Данная система должна проводить анализ времени, потраченного на ту или иную операцию, это необходимо для очередного «среза» к обсуждению с реальным наставником.

Виртуальный наставник будет эффективным дополнением, так как его главное предназначение - в кратчайший срок подготовить ответ, на заданный новым сотрудником вопрос. Вся информация необходимая для сопровождения новичка, должна храниться в единой электронной базе данных, созданной согласно Кодексу сотрудника. Размещение базы данных планируется на главном внутреннем интернет - портале ВТБ. Тем самым можем отметить еще одно преимущество – будет уменьшена нагрузка на реального наставника.

Должность новичка и его промежуточный успех напрямую влияют на срок стажировки с наставником. Но в ВТБ установлены минимальные и максимальный пределы, и те могут быть скорректированы в большую.

Программа наставничества для сотрудника массового сегмента составляет от 1 до 2 месяцев; для менеджера по работе с состоятельными и привилегированными клиентами – минимум 2 месяца; для руководителей кадрового резерва – 6 месяцев, а далее как вспомогательный метод на весь период.

Отразим рассмотренный выше процесс наставничества на рисунке 17:



Рисунок 17 - Процесс наставничества в Банке ВТБ (ПАО) в трех этапах

Немаловажным, направлением, предлагаемым к внедрению регулярную оценку эффективности обучения в Банке. Проанализировав завершающий этап системы обучения существующий в ВТБ (ПАО) выяснилось, что опрос сотрудников и оценка степени достижения поставленных целей обучения - это единственные методы оценивания эффективности пройденного обучения или повышения квалификации. Как оказалось этого недостаточно для видения полноты картины эффективности обучения или повышения квалификации. Таким образом, в этой работе будет предложено еще несколько пунктов, повышающих эффективность оценки результатов пройденного обучения и повышения квалификации.

План работ по разработке и внедрению критериев оценки результатов пройденного обучения и повышения квалификации в Банке ВТБ (ПАО) подразумеваются следующие мероприятия:

1. Сотрудник Департамента по персоналу разрабатывает критерии оценки, так же их содержание, сроки и ответственного за оценку

2. Разрабатывают все сопутствующие материалы для оценки (опросник и пр.)

3. Уведомить всех руководителей подразделений о новых критериях оценки обучения и повышения квалификации сотрудников.

4. Издать приказа о том, что внедряются критерии обновленной системы оценки обучения и повышения квалификации в организации.

5. Реализовать систему оценки результатов обучения и повышения квалификации персонала, для этого требуется:

- руководители проводят оценку эффективности обучения или повышения квалификации персонала;

- направляют собранную информацию специалистам Департамента по персоналу подготовки сотрудников;

- департамент по персоналу систематизируют и анализируют сводную информацию по оценке эффективности обучения;

формирование выводов о целесообразности применения и эффективности того или иного метода обучения, либо непосредственно обучающей программы или образовательного учреждения, а также принятии решения о применении того или иного метода (или программы) обучения в будущем, в случае ее эффективности.

1. Завершающий этап это оценка результатов внесенных изменений.

Таким образом, выше были разработаны планы мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО) по

трем направлениям, соответствующим, выявленным в ходе анализа, проблемам.

### 3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в Банке ВТБ (ПАО), это дополнительные, довольно крупные затраты для организации. При этом дать оценку эффективности всего процесса обучения на цифрах реальной прибыли довольно непросто. Для того, чтобы качественно оценить усовершенствование процесса обучения менеджеров массового обслуживания и его эффективность, используем модель Д. Киркпатрика, по четырем уровням: реакция, обучение, поведение, результаты (см. рисунок 17) [34]:



Рисунок 17 - Четырехуровневая оценка эффективности по модели Д.Киркпатрика

Первый уровень: чтобы оценить реакцию сотрудника на пройденное обучение, необходимо провести анонимный опрос наставников и их стажеров. Далее, провести интервью наставника и подопечного с руководителем подразделения. В ходе интервью наставник оставит свой отзыв о прошедшей сессии наставничества и получит рекомендации по

дальнейшему развитию и совершенствованию. Подопечный получит обратную связь от руководителя подразделения и оставит свой отзыв.

На этапе раскрутки центра наставничества необходимо назначать встречи рабочей группы, в которую входят «бывшие новички», окончившие обучение с наставником, они и будут вести коуч. Не позже, чем через 2 недели после завершения работы очередной пары (наставник+подопечный) необходимо провести коуч. Для оценки на данном этапе, важно, чтобы на встрече присутствовали коллеги из разных структур Банка занимающие разные должности, только так качественно сможем оценить работу всех наставников и систему наставничества в целом.

На встречи к обсуждению тренер задаст такие вопросы:

- 1)Озвучьте Ваше мнение от завершенного обучения?
- 2)Изначально установленные цели соответствуют Вашей сегодняшней деятельности?
- 3)Вас устраивают предложенные условия?
- 4)Вам легко было трудиться с наставниками?
- 5)Промежуточные встречи с тренером помогли Вам в текущей деятельности?
- 6)Помогли ли Вам новые электронные сервисы сократить время обслуживания клиента в режиме он-лайн ?
- 7)Четко ли уложились в голове новая информация и навыки, которым Вы обучились?
- 8)Ваше рекомендации и предложения по данной системе?

Чтобы подробнее и детально разобрать реакции, необходимо еще раз провести встречу рабочей группы с перечнем новых углубленных вопросов.

Рассмотрим уровень «Обучение» : во время обучения производится оценка навыков и знаний полученных в результате этого же обучения по новой системе, для определения динамики и количественных показателей. В Банке ВТБ исторически сложилось, что качество обслуживания клиентов

стоит на самом высоком месте, и невыполнение стандартов менеджерами серьезно наказывается. Поэтому в связи с высокой клиентоориентированностью, в первую очередь будет производиться оценка результатов работы обучающегося.

К прохождению обучающемуся предоставят тестирование: на знание услуг и продуктов Банка ВТБ (ПАО), и на знание программного обеспечения и скорость его применения.

А также наставник будет разыгрывать роль «проблемного клиента» и его работу будут оценивать путем опроса подопечного, а также через KPI, в которую входят: выполнение каждой операции в пределах отведенного времени; опрос клиентов через мобильное приложение, личный кабинет на сайте, SMS-сообщения – автоматическая система удовлетворенности клиента; успешной реализации бизнес-планов подразделения;

Результаты второго уровня модели Д.Киркпатрика приводят к изменению поведения, а именно:

- 1) повышение качества знаний;
- 2) совершенствование навыков выполнения рабочих обязанностей;
- 3) изменение установок.

Самым важным уровнем считается «Поведение», так как именно на этом этапе заметна мотивация работников к обучению и эффективность программы. Наставник оценивает подопечного с помощью метода наблюдения за исполнением своих должностных функций. У наставника имеется контрольный лист с правильным алгоритмом ведения беседы с клиентом, где указаны вспомогательные фразы-мости, методы продажи сопутствующих продуктов Банка. Также, в листе наставник фиксирует для анализа: время потраченное на ту или иную операцию, вежливость подопечного своего, грамотность, коммуникабельные черты. Но риски есть всегда, например даже после успешного прохождения обучения у сотрудника могут возникнуть непонимания, социально-психологические барьеры, из-за

которых сотрудник может не демонстрировать изменения в поведении, поэтому беседы должны проводиться с присутствии с коучем. А за изменение поведения, надо вести поощрения, в таком случае риск будет минует[28].

На четвертом уровне оцениваются финансовые «Результаты», то есть то, каковы изменения бизнес-показателей по итогам обучения. А изменения показателей затрат, объема продаж сложно оценить, так как внедрение обновленной системы обучения не является единственным фактором, влияющим на эти параметры, их величина зависит от большого количества внешних и внутренних факторов. Соответственно результатами стоит считать те показатели, изменение которых было сопряжено с внедрением системы обучения и успешным прохождением новых программ участниками (снижение текучести кадров, повышение уровня вовлеченности персонала, улучшение качества обслуживания, скорость выполнения одной операции, увеличение Продаж конкретного продукта Банка). Поэтому важно выбрать группу показателей, которая максимально зависит от системы обучения, и провести их измерение до внедрения системы обучения фронт линии на рабочем месте и после, при этом стоит провести оценку через какое то время, например, через две недели, для того, чтобы сотрудники, прошедшие обучение успели адаптироваться к самостоятельному обслуживанию клиентов. Для фронт- линии ВТБ такими показателями являются: качество обслуживания клиентов; вовлеченность сотрудников; текучесть персонала; выполнение плана продаж.

Также существует пятый уровень модели оценки эффективности «ROI», окупаемость инвестиций, разработанный Джеком Филипсом [28]. На этом этапе измеряется разница между прибылью, полученной от внедрения системы обучения, и затратами на неё, что позволяет перевести результаты обучения в материальный эквивалент. Но в текущих условиях использование этого метода не представляется возможным, поскольку невозможно оценить,



какой именно вклад в денежной форме был внесен в связи с внедрением новой системы обучения, а не под влиянием иных факторов. Так, в данной главе на основании анализа информации о действующей в Банке ВТБ системе обучения, была предложена новая система обучения персонала фронт-линии Банка ВТБ на рабочем месте, включающая в себя комбинацию различных методов обучения, как традиционных, так и инновационных. В дальнейшем данная система будет предложена на рассмотрение в учебный центр ВТБ в Самара.

Разработка критериев оценки эффективности обучения в Банке. По данному направлению необходимо разработать план мероприятий, предложить способы его реализации и, затем, оценить эффективность проводимых действий. В первую очередь разработка критериев для оценки эффективности системы обучения и повышения уровня профессиональной квалификации.

Плюсы разработанной такой системы оценки эффективности обучения: возможность дать оценку уровню работы выбранных обучающих организаций; обеспечить положительную динамику развития профессиональных качеств сотрудника; надлежащая проверка кадровой подготовки содействует, в дальнейшем результате, более качественной работе предприятия. При этом производительность труда повышается; возможность достигнуть наибольшего эффекта в деятельности Банка[33].

Также следует отметить условия эффективного обучения:

1. У специалистов должна присутствовать определенная мотивация, для прохождения обучения.
2. Цели обучения или повышения квалификации должны грамотно и понятно донесены до обучавшегося сотрудника.
3. У каждого обучающегося в обязательном порядке есть руководитель.
4. От каждого обучения сотрудник должен получать удовлетворение, так легче усваивается материал.

5. Использовать эффективные, интересные и активные способы изучения материалов.

6. Так же сами методы обучения преимущественно должны быть разнообразными и не повторяться.

7. Для того, чтобы обучающийся усвоил новые полученные навыки ему предоставляется, определенное количество времени.

8. Обучающиеся должны получать подкрепление правильного поведения.

9. Должно быть понимание того, что есть разные уровни и способы обучения персонала, и что каждый из них требует различных методов и время на их освоение тоже разное.

10. При каждой возможности, необходимо направлять всех сотрудников, которые в этом нуждаются, на обучение или повышение квалификации, если он сам является инициатором этой идее (в случае, когда обучение соответствует роду его деятельности).

Подводя итоги, необходимо произвести подсчет расходов на усовершенствование и внедрение системы «наставничества» одного из предложенных мероприятия для одной точки продаж Банка (таблица 3.1).

Таблица 3.1. Смета расходов на усовершенствование и внедрение новой системы наставничества

Статья расходов	Трудозатраты		Сумма расходов, руб.
	Человеко-часы	Руб.	
Создание и утверждение регламентационных документов о наставничестве	7	990	-
Разработка учебных кейсов и тестирований сотрудниками ДУП	20	2985	-
Тестирование и консультирование по разработанным кейсам с ДИТ	11	4050	-
Внешнее обучение, с целью повышения квалификации	-	-	45000
Убытки за неотработанное время специалистов, находящихся на курсах повышения квалификации	72	11800	-

Оплата премий наставничества	-	-	85000
Убытки за неотработанное время наставников	1400	285000	-
Продолжение таблицы 3.1			
Непостоянные затраты на знакомство персонала ДУП с программой стажировки	1	500	-
Покупка или создание модернизированного программного обеспечения по проекту наставничества	-	-	210000
ИТОГО: 645 325			

Произведем расчет прибыли и экономии средств от реализации предложенных мероприятий в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Расчет экономии средств от реализации предложенного мероприятия

Мероприятие	Сумма, руб.
1.Оформление стажировки	300 000
2.Повышение уровня продаж за счет снижения доли ошибок совершаемых операционистами из-за постоянного контроля руководителями	6 523 776
ИТОГО	6 823 776

По пункту 1 таблицы 3.2. произведем расчет экономии средств за оформление стажировки:

$$25\,000 * 12 \text{ мес.} = 300\,000 \text{ руб.}$$

где 25 000 руб. - доплата сотрудникам отдела ДУП за возложенные дополнительные обязанности.

Банк экономит ввиду отсутствия необходимости оформлять отдельную стажировку.

По пункту 2 таблицы 3.2. произведем расчет потенциальных результатов продаж за год благодаря новой системе наставничества, исходя из имеющихся данных за 2018 год, размещенных во второй главе. Для этого

вычислим сколько розничных кредитов реализует одна точка продаж (далее – ТП) в месяц:

$$\frac{8230 \text{ шт.}}{12\text{мес}} = 685\text{шт. в мес.}$$

Предположим, что за счет высвободившегося времени сотрудников, продажи ТП увеличатся на 12 шт. в месяц, рассчитаем по формуле (1) сколько розничных кредитов будет продано за год, благодаря внедрению новой системы:

$$S = a * 12\text{мес.} \quad (1)$$

$$S = 12 * 12\text{мес.} = 144 \text{ шт.}$$

где  $S$  – количество дополнительно проданных кредитов за год,

$a$  – количество дополнительно проданных продуктов в месяц.

Для определения годовой прибыли по данному мероприятию, необходимо рассчитать среднюю прибыль от одного розничного кредита. По статистике последних лет средняя прибыль банка от одной ТП в год составляет 372 400 000 руб., а в месяц 31 033 333 руб. Произведем расчет средней прибыли от одного розничного кредита:

$$31\ 033\ 333 \text{ руб.}/685\text{шт.} = 45\ 304 \text{ руб.}$$

Годовую прибыль от дополнительно проданных розничных кредитов, найдем по формуле (2):

$$V = S * b \quad (2)$$

$$V = 144 * 45304 \text{руб.} = 6\,523\,776 \text{руб.}$$

где S – количество дополнительно проданных кредитов за год

b - средняя прибыль с одного проданного р/кредита

Согласно произведенным расчетам Банк увеличит свою годовую прибыль от одной ТП на 6,5 млн.руб. в год благодаря внедрению новой системы наставничества в рамках совершенствования всей корпоративной системы обучения персонала.

В данной главе рассмотрены все предложения по усовершенствованию корпоративной системы обучения в Банке и расчет затрат, экономии и прибыли, которые Банк сможет получить после внедрения новой системы наставничества. Также были приведены способы реализации и оценка мероприятий, рассмотрены возможные проблемные ситуации в процессе внедрения новшеств. Эта информация имеет огромное значение, так как предостерегает от возможных трудностей на этапе внедрения изменений.

По итогам проделанной работы формируется вывод, что разработанные мероприятия для Банка ВТБ (ПАО) являются эффективными и подлежат реализации.

## Заключение

На сегодняшний день успех и производительность любой компании зависит от профессионализма сотрудников. И каждый руководитель сегодня, не сомневается, что необходимо инвестировать в такой актив компании, как персонал. Ведь работники с опытом и знаниями всегда являются сильнейшим конкурентным достоинством и способствуют достижению стратегически важных целей компании, а также формированию организационной культуры. Но для получения отдачи от процесса обучения необходимо грамотная систематизация самого процесса обучения.

Для достижения совершенства в корпоративной системе обучения Банка, необходимо придерживаться поддающимся изменениям формам и методам, непрерывности и целостности самой системы. Также она должна соответствовать действующей стратегии, включать в себя дополнительные позиции для стимулирования сотрудника, меры по повышению уровня мотивации и лояльности сотрудников, дабы избежать текучести кадров после обучения. Выбор методов необходимо осуществлять крайне избирательно в соответствии с целями и возможностями Банка.

На современном рынке банковских услуг Банк ВТБ (ПАО) является лидером среди финансово-кредитных институтов России, обладает большой филиальной сетью и значительным количеством дополнительных офисов. Регулярно Банк ВТБ совершенствует технологии, реализует новейшие методы работы, создание новых продуктов – что дает увеличение клиентской базы и повышение качества обслуживания. Стратегия Банка ВТБ (ПАО) носит долгосрочный характер, и планирует дальнейшее увеличение потенциала, развитие новых видов услуг, ориентированных на корпоративных и частных клиентов.

Человеческий капитал Банка это ценнейший актив, а вливание инвестиций в персонал это вложение в будущее Банка, в его стабильность, эффективность и устойчивость.

В кадровой политике Банка ВТБ (ПАО) обучение сотрудников в целом – является главной инструментом, с помощью которого Банк нацелено движется к достижению своих стратегических целей.

Банк ВТБ (ПАО) на сегодняшний день движется к бесперебойному и непрерывному процессу: развития сотрудников разных категорий должностей, развития культуры самореализации и самообучения через программу «Наставничество», очные программы развития и обучение сотрудников по дистанционным программам.

В операционном офисе «На Жилина» Банка ВТБ (ПАО) за обучение и развитие сотрудников отвечает учебный центр расположенный в г. Самара. в РОО «Самарский» филиала №6318 Банка ВТБ (ПАО). Через него проходят обучение сотрудники Банка разных должностей, как при отборе/приеме так и при дальнейшем развитии/совершенствовании умений, навыков и знаний.

В данной работе проделана работа по анализу действующей корпоративной системы обучения и развития сотрудников Банка ВТБ (ПАО). По результатам анализа, выявлена необходимость в усовершенствовании системы обучения сотрудников массового обслуживания на их рабочих местах без отрыва от операционной деятельности путем действующей программы «Наставничество» и других методов обучения. Для этого было устно систематизирован новый регламент работы учебного центра наставничества, который включил в себя коуч-поддержку, для дальнейшего улучшения ситуации с нехваткой наставников и кандидатов на эту роль и проблему недостаточного уровня мотивации участников. Усовершенствование программ обучения сотрудников без отсрочки и отстранения от основной деятельности - снизит затраты Банка, при этом большее внимание будет уделено получению практического опыта.

Так, результатом выпускной квалификационной работы является усовершенствованная корпоративная система обучения сотрудников фронт-линии Банка ВТБ (ПАО), основанная на современной кадровой политике Банка в области развития сотрудников, её возможностях, положительных сторонах и недостатках. Соответственно целесообразно внедрение представленных мероприятий по усовершенствованию корпоративной системы обучения и развития персонала Банка ВТБ (ПАО).



## Список используемой литературы

1. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала //Современные научные исследования и инновации. - 2014.- № 4(36). Ч.
1. ВТБ24 автоматизировал управление персоналом на базе SAP ERP HCM [Электронный ресурс].– Режим доступа: [www.maykor.com/](http://www.maykor.com/).
2. Глухенькая, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н.М.
4. Годовой отчет Банка ВТБ (ПАО) за 2016 год
5. Годовой отчет Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год
6. Социальный отчет Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год
7. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2015. - №5. – С.36-50.
8. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2013. - №9. – с.5-10.
9. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному // Кадровик. - 2014. - №9. - С.5-10. 1 гл
10. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013.
11. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2014.
12. Информационно-правовой портал«Гарант»[ [Электронный ресурс] / О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон от 07.08.2001 N115-ФЗ// Компания «Гарант» / – 24.04.2019г.– Режим доступа :<http://www.garant.ru/>, свободный. – Загл. с экрана
- 13.Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2015. - №3. – с.129-135.

14. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2016. - №12. – С.32.
15. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
16. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: Монография. М.: Русайнс, 2015 -280 с.
17. Колодин А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонал / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева // Современные технологии обеспечения гражданской обороны: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2013 С. 322–325.
18. Кондрашова Р.Ю. Обучение персонала: проблемы и перспективы развития / Р.Ю. Кондрашова // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки, 2016 № 1 С. 15–16.
19. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2013. - №12. – с.44-50.
20. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2017. - №16. – С.12-34.
21. Коултер, Д. Обучение методом конкретных ситуаций в России. Ассоциация развития управления // Менеджмент. 2013. №.3.
22. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013.
23. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

24. Кречетников К.Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике Российских предприятий / К.Г. Кречетников // Экономика труда и управление персоналом, 2015 № 7 С. 78–82
25. Курбатова М.Б., Магура М.И. Организация обучения персонала компании. - М., 2013. - 264с.
26. Курпач, А.В. Недостатки методов обучения: secondment, buddying и shadowing / А.В. Курпач // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. №4 г. Самара, 2017 - С.125-127.
27. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2014. - №1. – С.86-98.
28. Модели и методы управления персоналом [Текст] / под. ред. Е.Б. Моргунова // Российское экспертное обозрение. 2014 - № 12 - С. 21 – 26
29. Мотышина М.С., Кназев С.В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики, 2014, № 4
30. Официальный сайт ВТБ (ПАО) [Электронный ресурс] / ВТБ (ПАО). – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.
31. Пономарева С.А. Наставничество как форма акмеологически ориентированного профессионального взаимодействия [Текст] / С.А. Пономарева, Е.Г. Маликова, А.И. Спиридонова // Акмеология профессионального образования: материалы 11-й Всероссийской научно-практической конференции. — Екатеринбург: РГППУ, 2014. — С. 246-251.
32. Промежуточная сокращенная отчетность Банка ВТБ (ПАО) на 30.09.2017г.
33. Jodie Eckleberry-Hunt: The Challenges and Opportunities of Teaching “Generation Y”/. – J Grad Med Educ, 2011, Dec; 3(4): 458–461
34. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

## Приложения

### Приложение А



Рисунок А.1 Направления и цели в корпоративной системе обучения [3]

Приложение Б

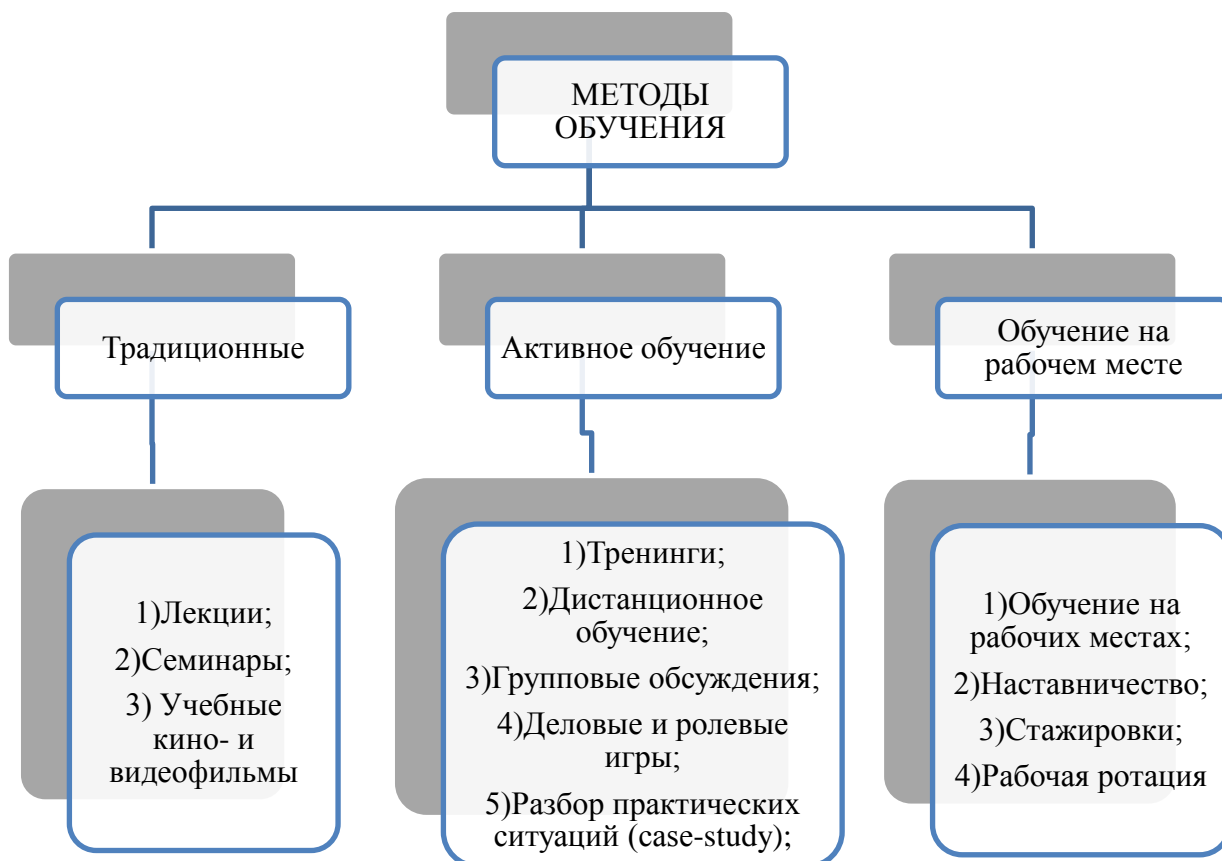


Рисунок Б.1 Методы обучения

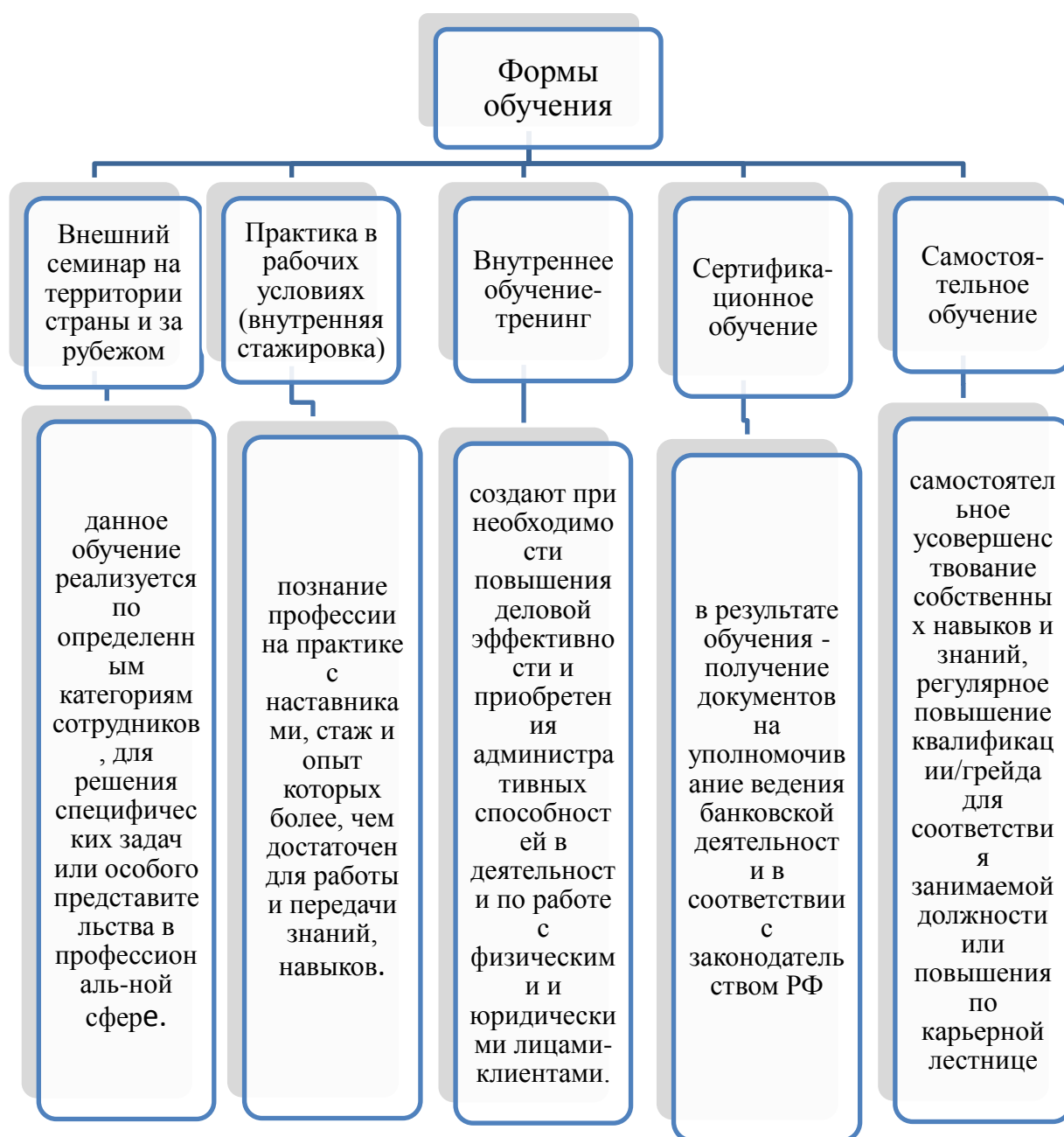


Рисунок В.1 Основные формы обучения и их предназначение в Банке[3]



Рисунок В.2 Форма обучения: семинары на базе самого предприятия [3]



Рисунок В.3 Форма обучения: обучение сотрудников дистанционно [3]



Рисунок Г.1 Акционерный капитал ВТБ (ПАО) на конец 2017 года





Рисунок Д.1 Общее количество акционеров Банка ВТБ (ПАО)

Ключевые результаты системы корпоративного обучения

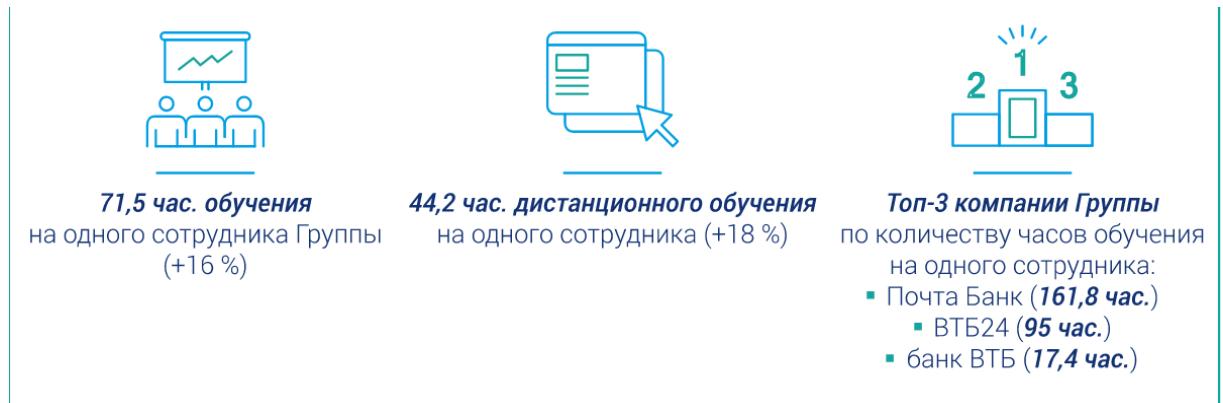


Рисунок Ж.1 Результаты корпоративного обучения по всей группе ВТБ

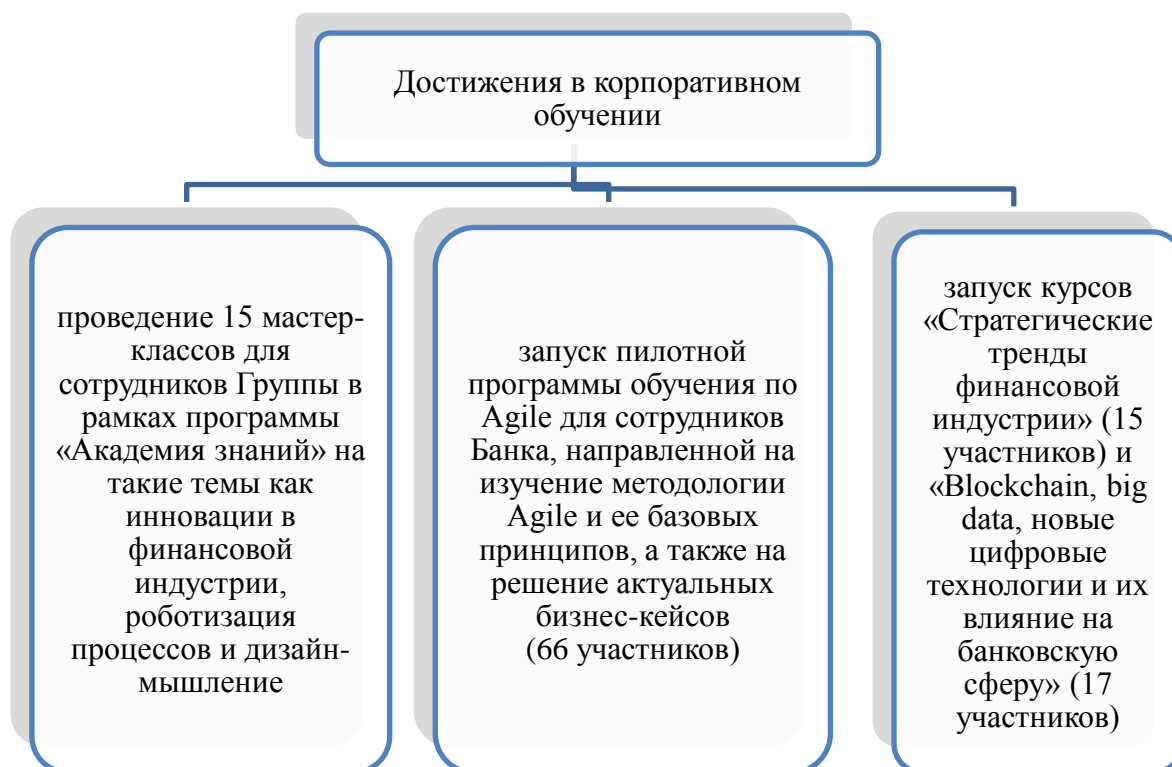


Рисунок И.1 Достижения в системе корпоративного обучения сотрудников Банка [6]



Рисунок К.1 Программы развития руководителей в Банке ВТБ (ПАО)

Анкетирование сотрудников  
после прохождения внешнего обучения

Таблица Л.1 Опрос сотрудников, прошедших внешнее обучение

Наименование критерий	Среднее значение	Технические исполнители	Менеджеры	Директора в отделах	Начальники и отделов	Руководители высшего звена
Место нахождения центра обучения	4	4	4	4	4	4
Систематизация процесса обучения	4	4	2	5	5	4
Техническая оснащенность помещения, где проводились курсы	4,6	5	4	5	5	4
Уровень профессионализма преподавателя	3,4	2	5	4	4	2
Доступность изложенной информации	3,8	4	2	4	4	5
Полнота и емкость содержания курса	3,6	4	2	4	4	4
Доступность и качество раздаточного материала	4,2	5	4	4	4	4
Возможность использования приобретенных знаний и навыков	4,2	5	4	4	4	4

Продолжение таблицы Л.1 Опрос сотрудников, прошедших внешнее обучение

Необходимость повторного более раскрытого обучения данного курса, с целью углубленного изучения	3,4	1	5	5	5	1
влияние обучения на эффективность деятельности	4	2	3	5	5	5
Недостатки курса (укажите если таковые имеются)	-	Данные знания не пригодились на практике	Огромный объем информации, а время для усвоения мало	-	-	Отсутствие у тренера практического опыта работы в регионе со своей спецификой ведения бизнеса

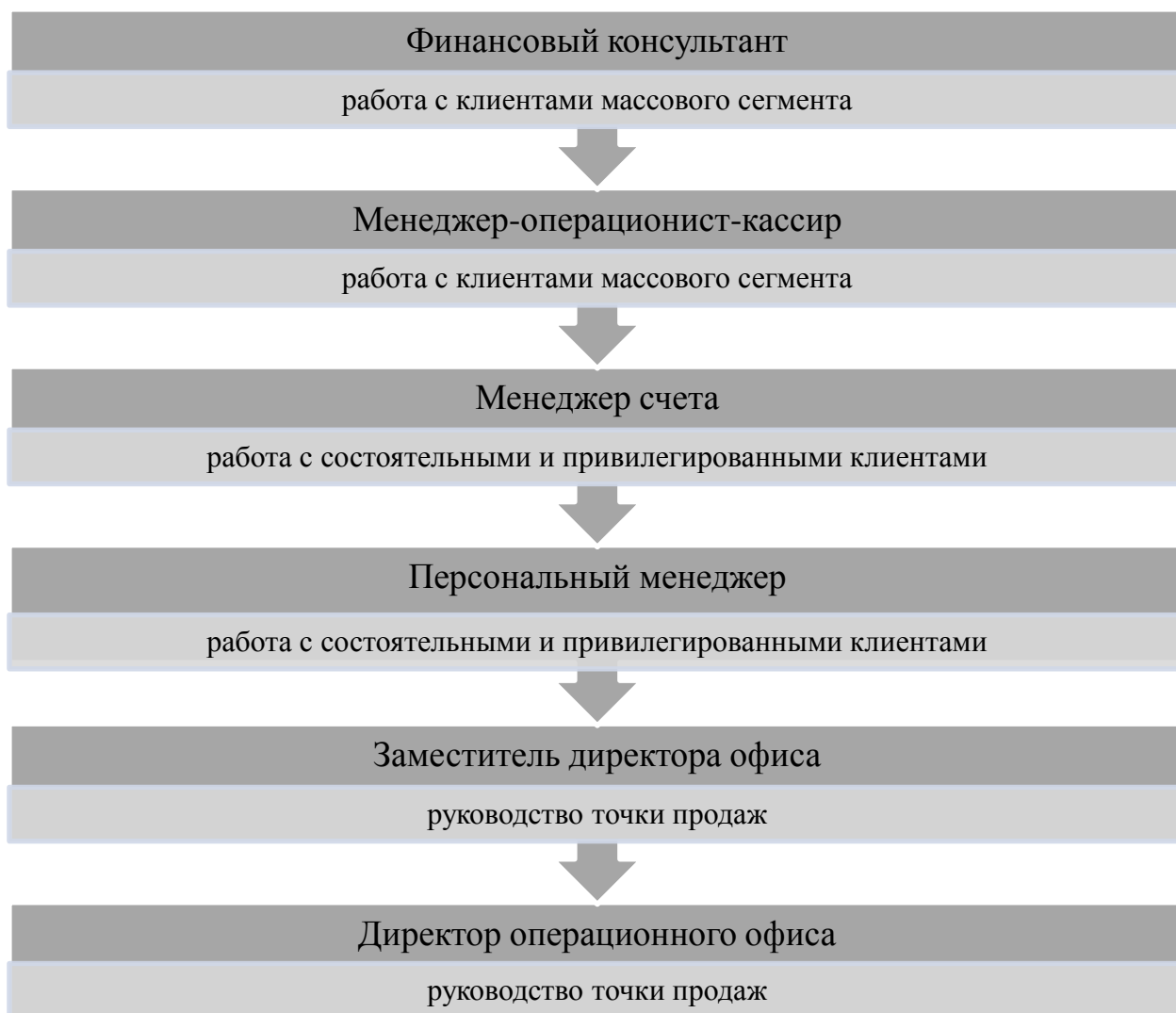


Рисунок М.1 Карьерная лестница сотрудника по работе с физическими лицами



Рисунок Н.1 Задачи для успешной реализации мероприятий по



Результаты работы	<ul style="list-style-type: none"><li>• выполнение ежемесячного плана продаж по офису;</li><li>• высокая скорость и качество обслуживания клиентов;</li><li>• положительная оценка со стороны клиентов (отзывы, и оценки через электронную систему);</li><li>• отсутствие замечаний со стороны Директора офиса;</li></ul>
Квалификация	<ul style="list-style-type: none"><li>• длительный опыт работы;</li><li>• наличие звания "сотрудник месяца/года";</li><li>• прохождение тренингов по продажам в УЦ и программ повышения квалификации</li></ul>
Личные качества и положение в коллективе	<ul style="list-style-type: none"><li>• уважение и доверие со стороны коллектива;</li><li>• коммуникабельность;</li><li>• эмоциональная стабильность;</li></ul>
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"><li>• желание оказывать другим помощь в профессиональном развитии;</li><li>• потребность в приобретении нового опыта;</li><li>• заинтересованность в получении дополнительного вознаграждения;</li></ul>
Организаторские и педагогические способности	<ul style="list-style-type: none"><li>• способность замотивировать подопечного к достижению результата;</li><li>• умение объяснять и слушать, предоставлять обратную связь;</li><li>• способность выявлять зоны развития;</li></ul>
Стаж работы в банке, знание продуктов	<ul style="list-style-type: none"><li>• успешное прохождение теста на знание продуктов Банка и их особенности;</li><li>• опыт работы в банке не менее одного года.</li></ul>

Рисунок П.1 Перечень критериев отбора наставников

