

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)

---

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

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ПАО «Сбербанк»)

Студент

Д.О. Чешневская  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Чешневская Дарья Олеговна.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ПАО «Сбербанк»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В.Полякова.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Сбербанк».

Объект исследования – ПАО «Сбербанк», основным видом деятельности, которого является банковская деятельность.

Предмет исследования – управление обучением персонала.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: модель управления обучением персонала должна быть выстроена в любой организации независимо от численности персонала и вида деятельности, конечной целью которой является создание матрицы по совершенствованию и развитию персонала, а также и организации в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 16 источников и 5 приложений. Объем работы, без приложений, 65 страниц, в том числе таблиц – 24, рисунков – 24.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления обучением персонала организации.....	6
1.1 Сущность, цели и функции управления персоналом .....	6
1.2 Методы обучения персонала.....	11
1.3 Обучение как элемент мотивации персонала.....	14
2. Анализ управления обучения персонала ПАО «Сбербанк» .....	19
2.1 Организационно-экономические характеристика организации.....	19
2.2 Оценка управления обучением персонала.....	26
3. Совершенствование управления обучением персонала ПАО «Сбербанк».....	466
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала.....	466
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	56
Заключение.....	62
Список использованной литературы и используемых источников.....	65
Приложение А Этапы организации процесса обучения персонала ПАО «Сбербанк».....	67
Приложение Б Гайд для мультипликатора обучения персонала .....	68
Приложение В Сертификат о прохождении обучения .....	72
Приложение Г Индивидуальная программа обучения персонала .....	73
Приложение Д Опрос уровнем удовлетворенности с учетом новой системы обучения после внедрения мероприятий .....	74

## Введение

Актуальностью выбранной темы является то, что развитие и обучение сотрудников является неотъемлемой частью любой организации. Молодым специалистам не хватает дополнительных знаний для работы в организации, если для них компания является первым местом работы. Для этого необходимо выстроить модель обучения новых сотрудников, прикрепив наставника для получения опыта в профессии.

Важным аспектом для любой компании является то, что необходимо дополнить знания сотрудника умениями, знаниями, опытом для того, чтобы в будущем такой работник стал профессионалом своего дела и являлся примером для других специалистов. Таким образом, он сможет внести свой вклад в развитие организации.

Организация обучения и развитие персонала является ключевым процессом, поскольку, применяя необходимые знания и умения, работник может воплотить идеи в жизнь, помочь руководству понять не только плюсы какого-либо проекта, но и минусы. А для этого нужны определенные знания и опыт, чтобы предвидеть наперед, что ждет этот проект в дальнейшем.

Располагая необходимыми компетенциями, сотрудник может закрепить полученные знания, используя их в работе, а также получить не только уважение вышестоящего начальства, но и повышение в должности с соответствующей оплатой труда.

Уделяя внимание аспектам по обучению персонала, руководитель должен взвесить все «за» и «против». Произвести оценку работников, прежде чем начать выстраивать процесс обучения персонала.

Выстраивание системы обучения персонала на местах является непростой задачей, потому что также не должно противоречить российскому трудовому законодательству.

Работа любого предприятия должна быть выстроена на создании эффективного обучения персонала, особенно для тех, кто оказывает услуги.

Грамотное руководство сотрудниками способствует четкому соблюдению устава организации, выполнению должностных обязанностей, расстановки кадров, упорядочению систем менеджмента, а также мониторинг качества предоставляемой клиентам консультации, что в свою очередь создает положительную тенденцию клиентского опыта. Ведь клиентский опыт должен основываться на процессах, задачах, а в конечном итоге достичь цели по управлению персоналом.

Основной целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления обучения персонала в ПАО «Сбербанк».

Объект исследования – ПАО «Сбербанк», основным видом деятельности, которого является банковская деятельность.

Предмет исследования – управление обучением персонала.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и другое.

Краткие выводы по бакалаврской работе: модель управления обучения персонала должна быть выстроена в любой организации независимо от численности персонала и вида деятельности, конечной целью которой является создание матрицы по совершенствованию и развитию персонала, а также и организации в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 16 источников и 5 приложений. Объем работы, без приложений, 65 страниц, в том числе таблиц – 24, рисунков – 24.

# **1. Теоретические основы управления обучением персонала организации.**

## **1.1 Сущность, цели и функции управления персоналом**

Под управлением персоналом понимается систематическое воздействие субъекта управления (руководителей, управленцев разного уровня) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, чтобы обеспечить их целостность и нормальное функционирование. Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на людей, условия их жизни и труда, их ценностные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических спортивных и др.), так и управляемой организации в целом.

Один из самых известных и влиятельных теоретиков области управления – американский социолог и экономист П.Друкер так сформулировал сущность рассматриваемого явления: «Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу».

Основная сущность управления персоналом – эффективное решение проблем, связанных с управлениями людьми [1]

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающей в себя разработку концепции и кадровой политики организации, принципов и методов управления персоналом организации.

Цель менеджмента – совершенствование системы управления персоналом организации. Освоение новых методик позволяет развить потенциал работника и стать эффективным для предприятия (например: проведение тренингов, создание корпоративного учебного центра и др.)

Постановка конкретных целей обучения происходит на основе выявленных потребностей обучения в зависимости от того, на решение какой проблемы будет направлено обучение: совершенствование результатов работы, адаптация к изменениям и преобразованиям, повышение приверженности и лояльности, совершенствование форм поведения и т.д.

Для целенаправленного достижения данной цели нужно выполнить ряд необходимых подцелей, представленных на рисунке 1.

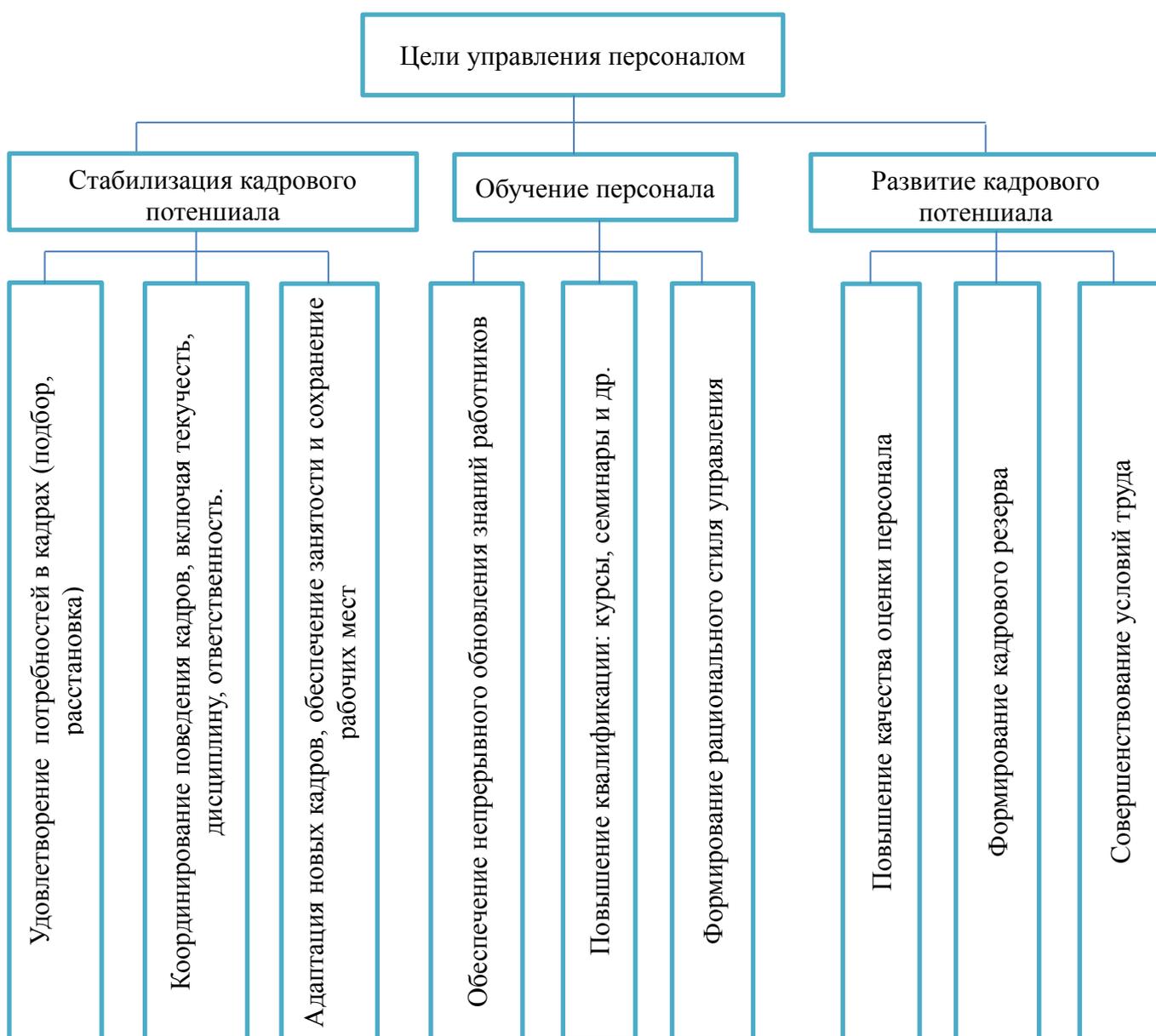


Рисунок 1 - Цели для совершенствования управления персоналом

Рассмотрев цели для совершенствования управления персоналом

можно сопоставить с тем, какие же задачи необходимо выполнить, чтобы достичь данных целей.

Приоритетные задачи в управлении сотрудниками актуализируют процедуры отбора обучающихся, обновление знаний которых является необходимым условием развития организации и достижения более высоких индивидуальных результатов в работе (рисунок 2).

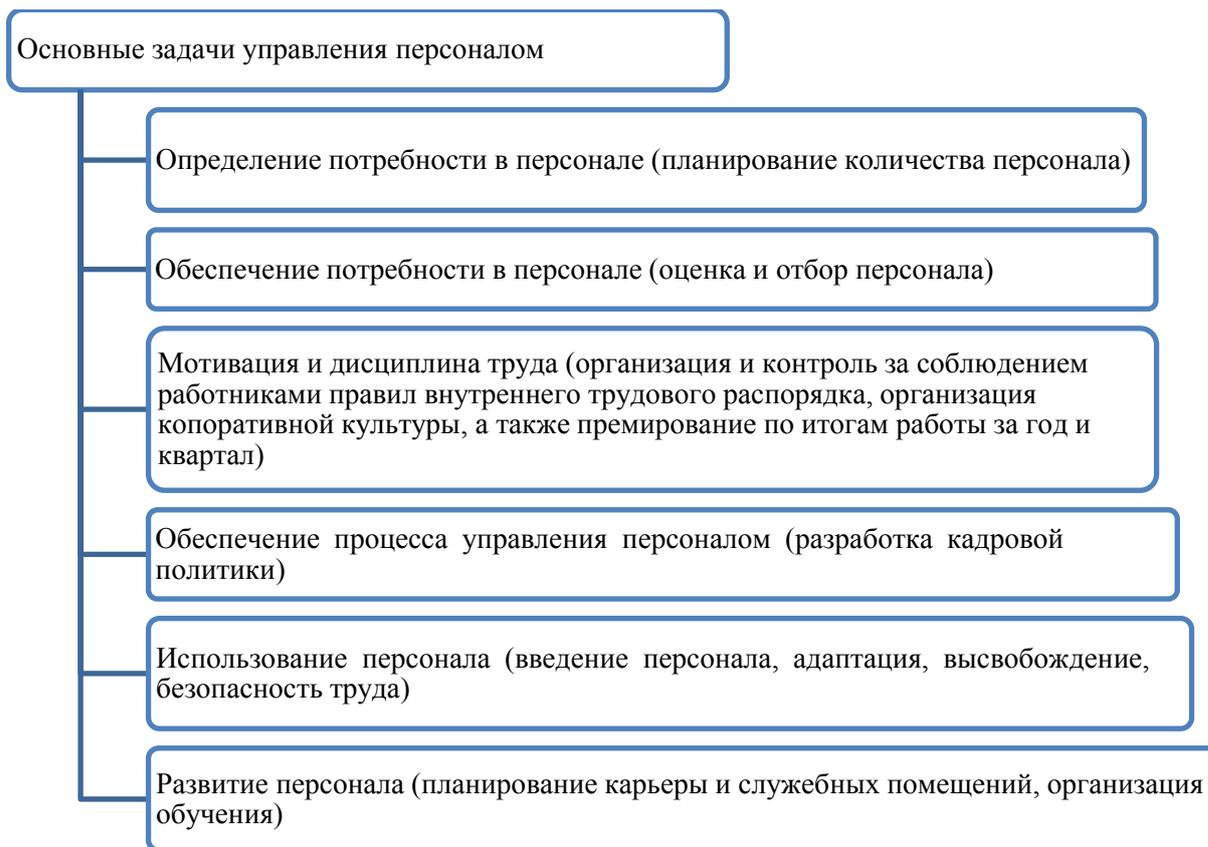


Рисунок 2 - Основные задачи управления персоналом

К результатам, позволяющим оценить эффективность функционирования системы обучения, могут быть отнесены: индивидуально достигнутые достижения работников, такие, как увеличение темпа работы; расширение общих и профессиональных знаний; увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии управленческих решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на выбор оптимального из них; снижение потерь от неверно принятых решений;

снижение числа форс-мажорных ситуаций; принятие работниками ценностей, заложенных в корпоративной культуре, сближение интересов и целей работников и организации; рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений; интеграция между работниками различных организаций, проходящих обучение совместно, что способствует расширению коммуникационного пространства и распространению передового опыта. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, инвестирование в систему профессионального обучения и развития персонала способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в организации, повышает мотивацию сотрудников, их лояльность к организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Для обеспечения конкурентоспособности организации решающую роль играет развитие персонала, обеспечивающее широкий спектр мероприятий, благодаря которым достигаются такие задатки такие как: эрудиция, стратегическое и аналитическое мышление, предприимчивость и другое. Без данных качеств невозможно представить современного специалиста.

В.Р. Веснин определяет развитие персонала как «совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации».[6]

В целом можно сказать, что «развитие персонала – это процесс сложный и структурированный, подразумевающий интеллектуальное обогащение работников, расширение границ мышления, распределение трудового планирования времени, направленностью которого, является качественное и плодотворное внесение вклада в работу каждой организации».

Система управления персоналом – это комплекс мероприятий, направленностью которого является планирование и развитие персонала, при

функциональном подходе, целью которого является создание будущих руководителей и управленцев, которые в последующем создают рабочие места для молодых специалистов разных отраслей. В рамках управления персоналом, создание рабочих мест является основной целью, для того чтобы уменьшить уровень безработицы в стране и обеспечить нормальное жизнеобеспечение людей в целом. Итак, рассмотрим систему управления персоналом, представленную на рисунке 3.

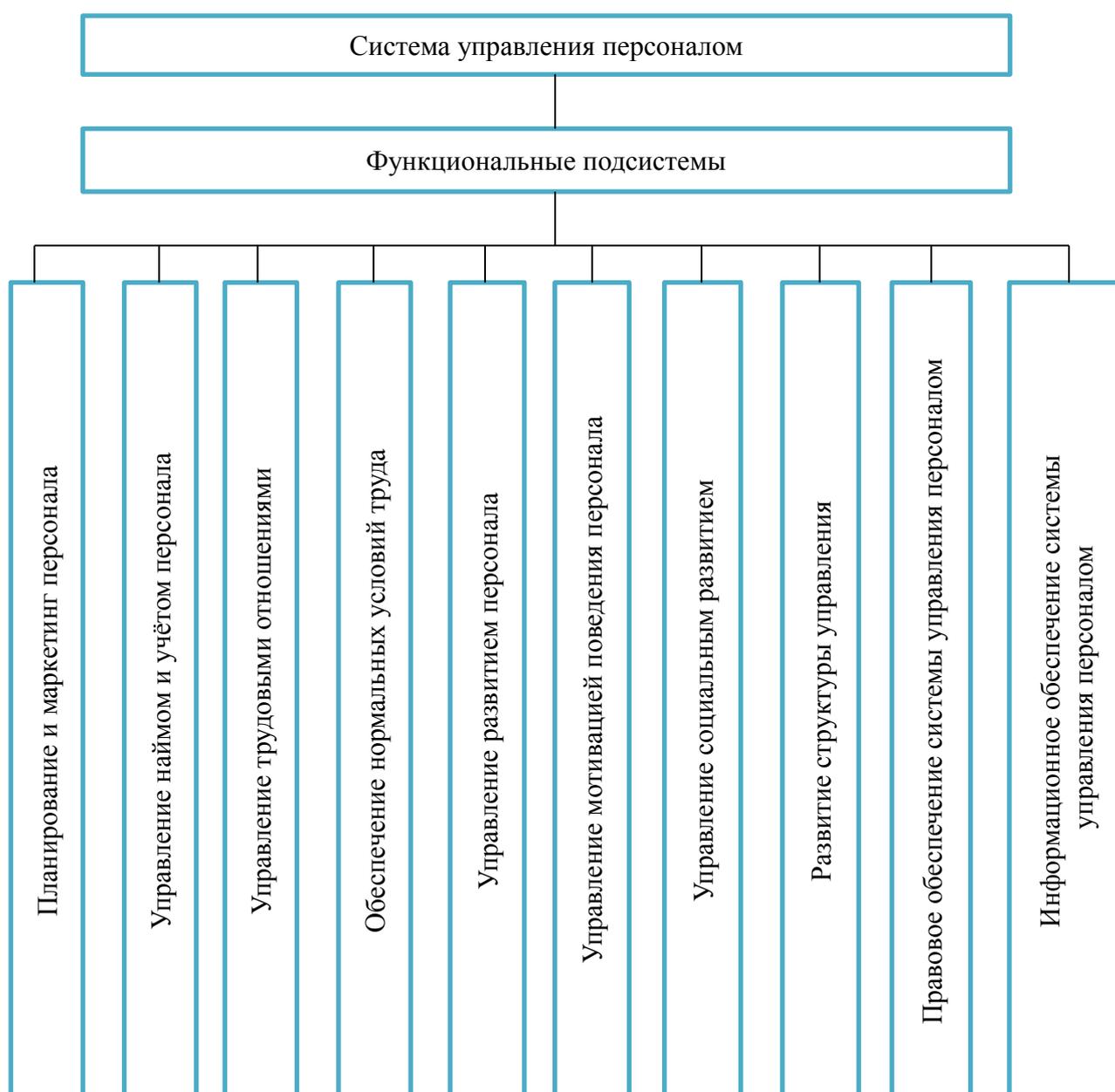


Рисунок 3 - Структура системы управления персоналом

Итак, сделаем вывод что, выстраивание системы обучения персонала - это длительный и сложный процесс, который требует организационного подхода требующего не только совершенствования именно отрасли обучения персонала, но всей структуры управления в целом.

Управление организацией, как часовой механизм, базируется на отлаженной работе коллектива и контроле руководства за соблюдением трудового распорядка и качественным выполнением обязанностей.

## 1.2 Методы обучения персонала

«Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей».[6]

Достаточно успешно зарекомендовали себя следующие методы профессионального обучения:

1. Практика, которая считается наиболее экономичной во временном отношении и наиболее эффективной, — это всевозможные формы обучения на рабочем месте. Обучение на рабочем месте связано с непосредственными профессиональными функциями сотрудника и открывает широкие возможности для повторения и закрепления приобретенного опыта.[14] (таблица 4).

Таблица 4 - Виды обучения на рабочем месте

Вид обучения	Краткое описание процесса
1	2
Инструктаж	Проводится обычно старшим специалистом для того, чтобы объяснить основные аспекты на рабочем месте. Например: инструктаж по технике безопасности, который проводится перед началом первого дня работы.
Ротация	Сотрудник временно перемещается на другую должность для приобретения новых профессиональных навыков.

Наставничество	Данный метод требует достаточного практического опыта от наставника и предоставляет уникальную возможность им поделиться, с другой стороны, позволяет проводить обучение на рабочем месте и использовать рабочие ситуации для обучения.
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Обучение сотрудников вне рабочего места направлено, как правило, на развитие совершенно новых социально-поведенческих и профессиональных компетенций сотрудников, оно позволяет абстрагироваться от сложившихся стереотипов и трудностей на рабочем месте.[4] (таблица 5).

Таблица 5 - Виды обучения вне рабочего места

Наименование 1	Краткое описание процесса 2
Семинар	Применим когда до аудитории нужно донести большой объем информации в форме лекции в кратчайшие сроки, где слушатели выступают пассивными участниками данного процесса.
Кейс-метод	Это рассмотрение реальных ситуаций и их разрешения на основе обсуждения и дискуссий, где обучаемые являются активными участниками процесса.
Деловые игры	Метод, позволяющий моделировать реальную работу конкретной организации и на практическом опыте показать, то к каким результатам могут привести те или иные решения и поведенческие стратегии.
Тренинг	При данном методе, через практический опыт позволяет получить необходимые знания и навыки, а также сформировать более адаптивные компетенции в социальной группе.
Самостоятельное обучение	При данном методе обучаться можно в любое время, так как данный вид обучения не предполагает отсутствия сотрудника на рабочем месте
Профессиональное развитие	Данный процесс включает в себя непрерывное развитие сотрудников, при котором может быть как повышение квалификации, так и получение второго высшего образования.

Как отмечает Е.С. Полат, «цель технологии обучения в сотрудничестве (обучение в малых группах) создать условия для активной учебной

деятельности. Командное обучение намного эффективнее, так как изученный материал легче усваивается. Формирование групп происходит до начала занятий обучающим, с учетом психологической совместимости, таким образом, группа получает одно задание, но при его выполнении предусматривается распределение ролей между участниками, при этом оценивается работа не одного обучаемого, а всей группы».[6]

Далее рассмотрим формы обучения, их достоинства и недостатки в таблице 6. [14]

Таблица 6 - Формы обучения

Вид формы обучения	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Очная	Закрепление пройденного материала, путем выполнения контрольного среза, а также с возможностью задать интересующие вопросы преподавателю. При этом преподаватель может анализировать, кто из группы обучения менее усвоил какие-либо темы, с возможностью открытого урока для повторения наиболее сложных тем.	Разработка программы обучения, распечатка учебников, практических тетрадей для выполнения домашнего задания, что несет за собой денежные затраты. Несистематическое посещение занятий сотрудниками в связи с профессиональной занятостью
Дистанционное обучение	Отсутствие транспортных расходов к месту обучения. Создание специальной аудитории не требуется. Можно проходить обучение из дома при наличии персонального компьютера и сети интернет.	Коммуникации с преподавателем/наставником существует через электронную передачу данных при наличии технической возможности.

В настоящее время большинство специалистов понимают, как важно повышать уровень своей квалификации в профессии для эффективного труда и внесения «вклада» в развитие организации. А также увеличивать собственную ценность на рынке труда в расчете на будущее. Именно поэтому обучение: краткосрочное и долгосрочное, организованное или оплаченное

компанией, становится все более значимым фактором мотивации.[4]

Именно тренинги, курсы повышения квалификации или получение научной степени должны быть способом подтверждения профессионализма. Необходимо выработать четкие критерии оценки результативности сотрудника, а также определенных качественных показателей его работы и перспективности для организации, в соответствии с которыми и предоставлять льготы на получение образования. В некоторых компаниях существует многоступенчатый подход к тренингам и обучению. Переход на очередную ступень и является подтверждением профессионализма и статуса сотрудника. Можно культивировать отношение к тренингам как к возможности проявить себя, в том числе и с неожиданной стороны, показать свои сильные стороны, побывать в роли лидера.[4]

Наставничество как процесс становления лидерства очень схож с проявлением себя, как руководителя. Если у человека нет мотивации, то он не будет обучаться и таким образом расти по карьерной лестнице и так далее.

Для наставника, задача состоит в обучении и адаптации новых сотрудников. Прежде чем стать наставником, нужно пройти многоступенчатый процесс развития себя как лидера и профессионала, тем самым обладая необходимым практическим опытом и навыками, специалист смог разрабатывать методики по усовершенствованию обучения персонала в организации. А именно кейсы, которые применяются для быстрого закрепления стажером навыков и умений, для того, чтобы быстро включиться в работу.

Например, для того, чтобы проверить обучаемость, можно дать несколько кейсов с новой информацией, которую интервьюируемый должен использовать в ответе. Как правило, обучаемость можно оценить и по тому, насколько успешно сотрудник проходит тренинги и обучение, приобретает и применяет новые знания и навыки.[3]

### 1.3 Обучение как элемент мотивации персонала

Предоставление возможности обучения в организации – один из ключевых факторов нематериальной мотивации, так как часто сотрудников привлекает возможность обучения. Наибольшее внимание мы уделяем мотивации в ходе управления, делегирования, управленческого общения, т.е. повседневной работе. Если рассматривать большинство крупных организаций, следует отметить, что проще оценить действительно ли работник готов ради компании обучаться и приносить результаты для развития бизнеса и компании в целом.[4]

Зачастую, топ-менеджеры компаний могут быть недовольны качеством работы сотрудников. И при этом важно выявить по какой причине у данного работника не получается осуществлять производительность своей трудовой деятельности. Рассмотрим на примере, какие варианты соотношения мотивации и возможностей поможет нам разобраться с данной проблемой, которые приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Категория мотивации и возможность ее использования для дальнейшего обучения сотрудника [4]

Категория мотивации	Возможности использования	Предполагаемые действия
1	2	3
Хочет-может	Оптимальный на данный момент сотрудник	а. Анализ карты мотиваций б. Построение системы мотивации. в. Создание плана индивидуального и профессионального развития.
Хочет- не может	Мотивированный сотрудник с недостаточными навыками.	См. рисунок 4
Не хочет- может	Достаточно квалифицированный, но не мотивированный.	См. рисунок 5

Выявив причину низкой производительности труда можно

отталкиваться не только от личностных и профессиональных качеств работника, но и на условия труда, процесс адаптации и микроклимата предприятия. Если сотрудник ответственный, но возможно ему не хватает знаний и практической составляющей в работе. Не стоит сразу же сокращать штат, если есть такая возможность, но направить на обучение, прикрепив опытного наставника или отправить в учебную командировку. Возможно причина не в работнике, а условиях труда, не владением информации о текущей мотивации для сотрудников из-за занятости при выполнении своих должностных обязанностей.

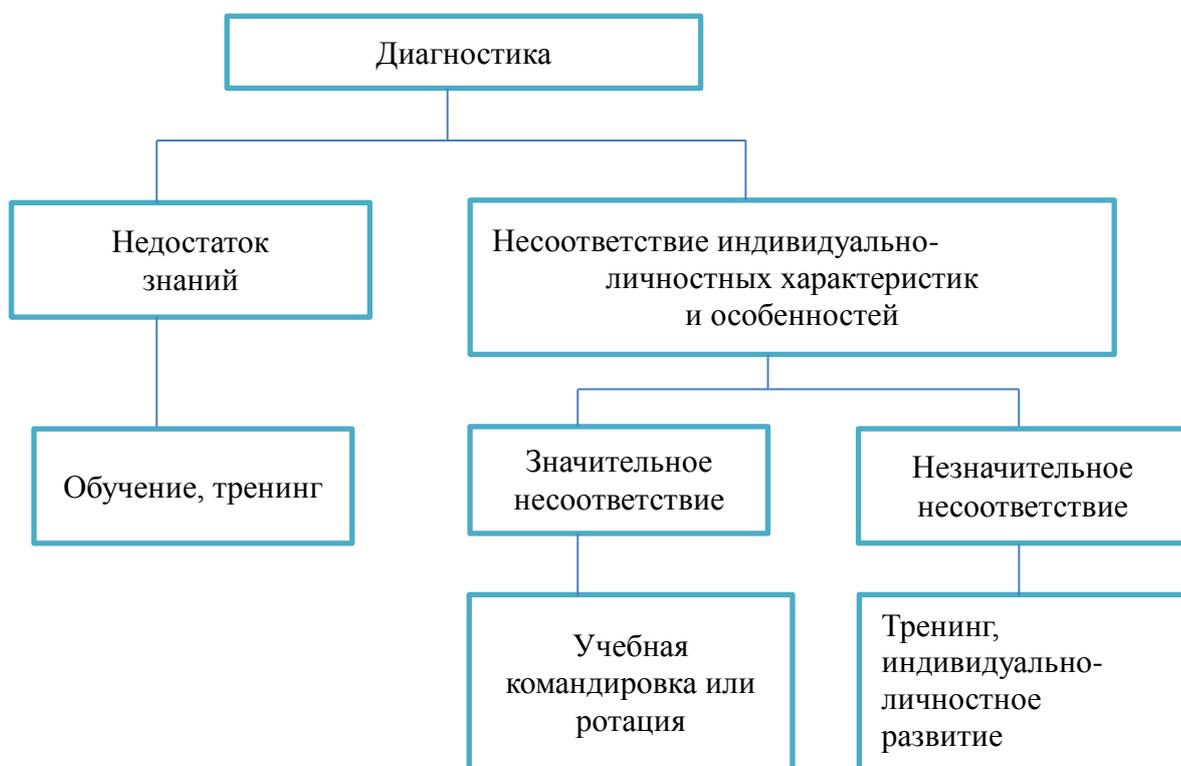


Рисунок 4 - Методика по развитию необходимых компетенций сотрудника внутри организации

На примере рассмотрим проведенное исследование о том, насколько замотивирован сотрудник в организации (рисунок 5).

Как правило, мы обращаем внимание при поиске работы на уровень заработной платы, возможность выплат квартальных премий и другое. Но не

стоит забывать, как важным для нас может быть нематериальная мотивация, ведь основной и дополнительной является именно мотивация.

Мотивационные мероприятия – это мероприятия, основной целью которых, является мотивация сотрудников, а не что-либо другое.[4]

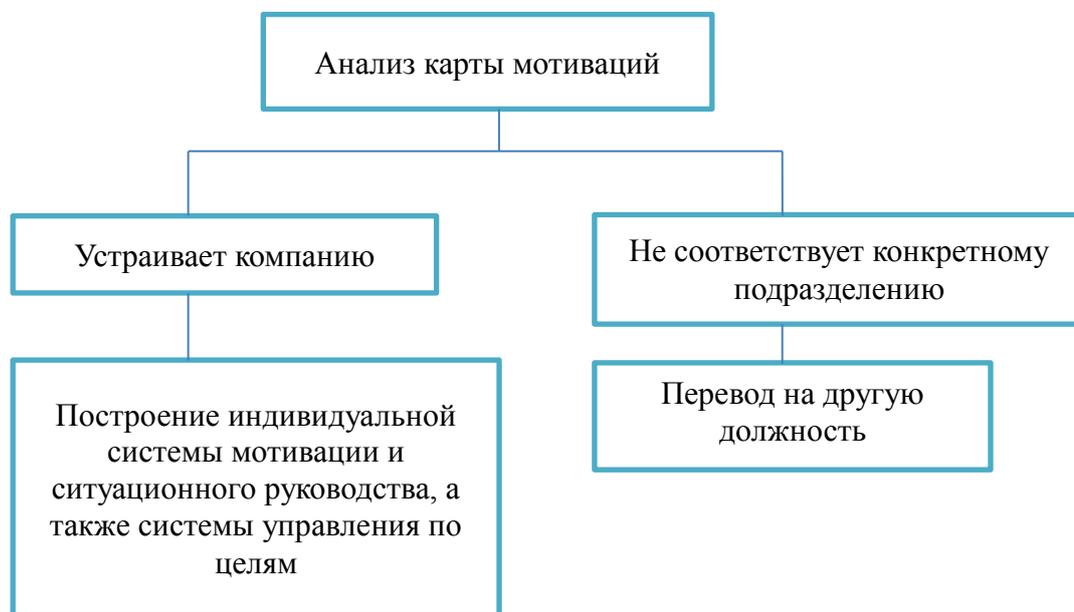


Рисунок 5 - Анализ карты мотиваций

Как для начинающего специалиста, так для опытного сотрудника важно понимать какую важную задачу он выполняет на рабочем месте, но также и участвовать в конкурсах, посещать корпоративные мероприятия не менее важно.

Сотрудники любой организации, как правило, состоят из людей с уже сформированной компетенцией «умением учиться». Чтобы добиться наибольшего эффекта от обучения, нужно понять какими мотивами руководствуется работник.

Для каждого из нас важно, чтобы был «глоток свежего воздуха» на обучении и тем более на работе. У сотрудников должна быть способность своевременно переключаться, а это умение распределять свое время на перерывы и работу.

Ниже рассмотрим практический инструментарий, а именно

мероприятия и меры, которые применяются во многих компаниях (рисунок 1.6).



Рисунок 6 - Схема нематериальной мотивации сотрудников организации

Итак, основными показателями успешного развития организации является развитая система управления персоналом, а именно комплексное проведение мер по обучению и развитию сотрудников, также ключевым является дополнительная нематериальная мотивация, например посещение сотрудником тренажерного зала по сертификату от организации, предоставление корпоративной связи и так далее.

Для эффективного роста и реализации новой стратегии любой компании необходимо развитие компетенций сотрудников, так как наличие навыков, знаний программ, комплексный системный и дидактический подход, а также делегирование полномочий поможет в развитии организации и бизнеса в целом.

Таким образом, развивая необходимые компетенции, квалифицированный специалист может претендовать на повышенную оплату труда, что немаловажно для любого сотрудника.

## **2. Анализ управления обучения персонала ПАО «Сбербанк»**

### **2.1 Организационно-экономические характеристика организации**

Публичное акционерное общество Сбербанк - российский финансовый конгломерат, крупнейший банк Российской Федерации – России, Центральной и Восточной Европы.

В Уставном капитале ПАО «Сбербанк» доля голосующих акций принадлежит Правительству России 52,32 %, остальные акции находятся в публичном обращении. Сбербанк России предоставляет объемный спектр банковских услуг и небанковских услуг

В своей работе банк придерживается определенных ценностей, без которых не может ни одна организация, приведем несколько ценностей ПАО «Сбербанк»:

«Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат»;

«Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиента».

Отметим, что в своей деятельности банк старается превосходить ожидания клиентов, а именно постепенно внедряя сервисы, но и также новые возможности, которые могут выступать в качестве альтернативы офисам.

С учетом пандемии страны, банк как можно больше старается ограничить личное посещение банка, клиентами, где в рамках данной ситуации будет уместно.

Рассматривая новые сервисы можно в целом сопоставить и количество подразделений, на каждое из которых, возлагаются важные задачи.

Итак, рассмотрим ПАО «Сбербанк», Центр заботы о клиентах, Межрегиональный центр заботы о клиентах г. Самара – данное подразделение включает в себя до 5 подразделений, что представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 - Структура площадки ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах, г. Самара

Управление поддержки внутренних клиентов – является экспертным подразделением выделенной линии операционной поддержки для сотрудников банка. В своей работе они руководствуются внутренними документами банка, используют профильные программы, придерживаются стандартов делового общения.

Сотрудники управления проводят теоретическое обучение для новых сотрудников и контролируют процесс приема звонков новыми сотрудниками на практике.

А также сотрудники проводят технические учебы, тренинги по навыку ведения диалога, работе с возражениями клиентов, финансовой грамотности.

Рассмотрим подробно структуру управления поддержки внутренних клиентов (рисунок 8).



Рисунок 8 - Структура управления поддержки внутренних клиентов

Руководство управлением поддержки внутренних клиентов подразумевает точечное, цельное, структурированное планирование ресурсов работников, путем выявления проблем и эффективного использования рабочего времени, целью которого является повышение производительности труда, увеличением прибыльных потоков и внесение вклада в развитие деятельности организации.

Расстановка кадров и постановка задач по инстанциям представляет собой управление работниками на местах, создавая мощную организационную структуру и сплочение коллектива. Грамотное руководство достигается, путем проведения деловых совещаний и распределение задач руководителем управления для начальников отдела поддержки розничного бизнеса. Таким образом, рассмотрим организационную структуру, представленную на рисунке 9



Рисунок 9 – Организационная структура управления поддержки внутренних клиентов

Произведем анализ основных организационно-экономических показателей представленных в таблице 6.

Анализируя показатели бухгалтерского баланса за период 2017 – 2019 гг, можно наблюдать положительную динамику по выручке, которая возросла на 37,03%. Также численность увеличилась на 20,95%, что является следствием внедрения новых продуктов и услуг, которая напрямую влияет на увеличение сотрудников, а также и на количество работников, прошедших обучение.

Непреренно, следует отметить, что чистая прибыль возросла на 15,44%, а фонд оплаты труда имеет тенденцию роста на 52,14%, что является результатом повышение введения новых продуктов экосистемы Сбербанка, также развитие действующих сотрудников и повышение прибыльности ПАО «Сбербанк».

Среднегодовая заработная плата возросла на 28,2%, что имеет тенденцию роста, что положительно сказывается на работнике при подаче заявки на оформление ипотеки и кредита, так как среднегодовая заработная плата отражается в справках 2НДФЛ, которая подается в банк для рассмотрения платежеспособности физического лица.

Таблица 6 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара за 2017-2019гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2017-2018гг.		2018-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , млн руб.	1, 567 302	1, 807 740	2, 199 912	240 438	15,34	392172	21,69
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс. руб.	738276	901846	1, 446 016	163570	22,15	544170	60,33
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс. руб.	829 026	905 894	753896	76868	9,27	-151998	16,77
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	589 754	655 667	684 354	65913	11,17	28687	4,37
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	239 272	250 227	69 542	10955	4,57	- 180685	72,20
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	1,715 098	1,652 486	1 482 668	- 62612	3,65	-169818	10,27
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , млн. руб.	321564 782	364585 634	372142 378	430208 52	13,37	75567 44	2,07
8. Основные средства, млрд. руб.	1992843758	2203546325	2345607891	210702 567	10,57	1420615 66	6,44
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , млрд. руб.	14478605682	1632583411 7	1782657214 5	184722 8435	12,75	1500738 028	9,19
10. Численность персонала ,чел.	440	484	537	44	10	53	10,95
11. Фонд оплаты труда <sup>3</sup> , млн. руб.	227 040 000	284592000	360864000	57 552 000	25,34	7627200 0	26,8
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	3562,05	3735,00	4096,67	172,95	4,85	361,67	9,68
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	516,000	588,000	672,000	72000	13,95	84000	14,28
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	7,86	8,20	9,37	0,34	4,32	1,17	14,26
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,08	1,10	1,23	0,02	1,85	0,13	11,81
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	9,42	8,58	32,6	-0,84	8,91	24,02	3,79
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	9,42	8,58	32,6	-0,84	8,91	24,02	3,79
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,01	0,01	0,01	0	1	0	1

1 – форма2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств.

Таким образом, показатели динамично возрастают, в среднем имеют положительную динамику, что является следствием организованной структуры управления и обучения персонала.

Анализируя организационно-экономические показатели сопоставим динамику и сопоставим по годам себестоимость, выручку и валовую прибыль, представленную на диаграмме (рисунок 10).

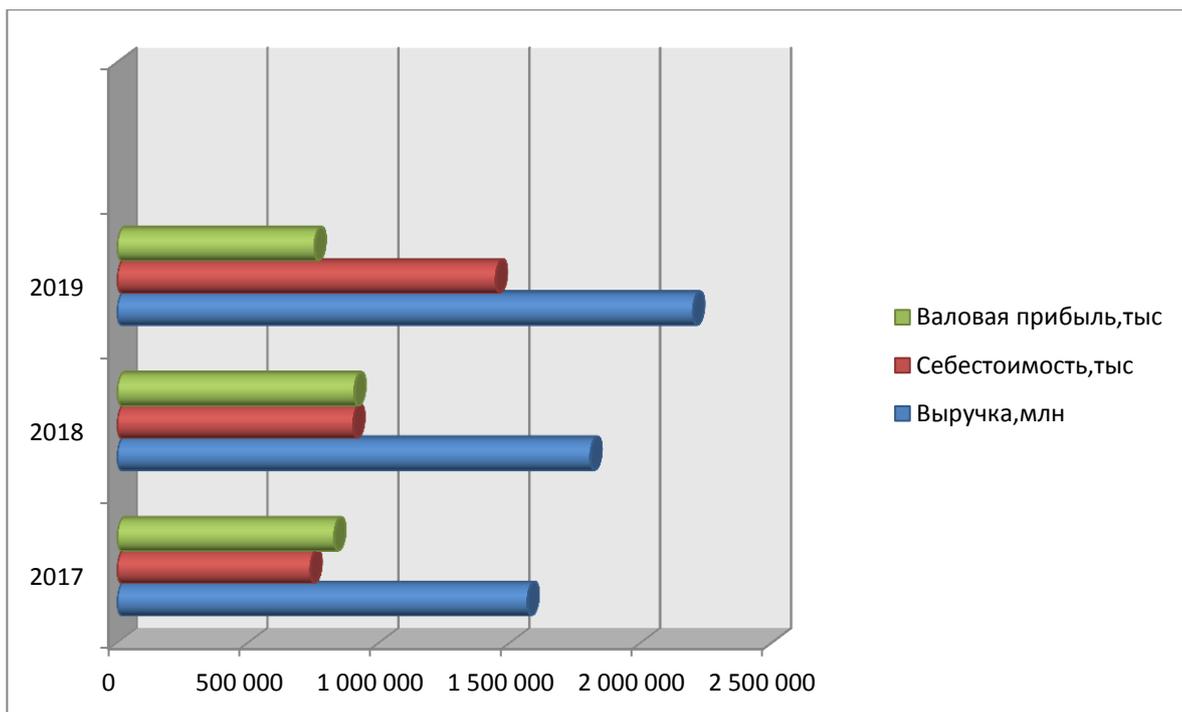


Рисунок 10 - Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли за 2017-2019 гг. ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

Изучая, показатели по годам можно увидеть невооруженным глазом, к 2019 году, выручка имеет тенденцию роста и увеличивается на 632,610 тысяч рублей, а себестоимость увеличивается на 707,740 тысяч рублей и валовая прибыль составляет 753,896 тысяч рублей, что имеет тенденция понижения на – 75,130 тысяч рублей.

В деятельности любой организации штатная численность, представляет собой мощный механизм, потому что без персонала не будет

функционировать ни одно из градообразующих предприятий, школ, техникумов, магазинов. На примере, рассмотрим для наглядности динамику штатной численности, проанализируем согласно рисунку 11.

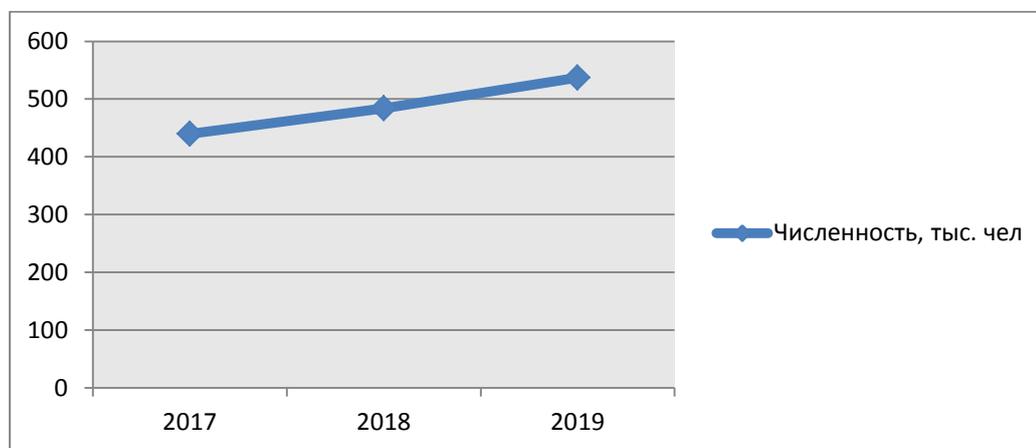


Рисунок 11 - График численности персонала за период 2017-2019 гг.

Рассмотрев данный график, численность увеличилась с 2017 по 2019 гг. на 97 человек и 21%, что создает положительную тенденцию роста. Также хотелось бы обратить внимание, что в связи с внедрением качественного обучения, количество вакантных позиций сократилось.

Уровень оплаты труда в организации, конечно же, имеет позитивное влияние на выявления потребности спроса на предложение по вакантным позициям. Рассмотрим тенденцию роста оплаты труда представленной на рисунке 12.

Оценивая объективно тенденцию изменения оплаты труда в возрастающем векторе к 2019 году, на 52,14% можно смело сказать, что является прямым доказательством, того что руководство банка думает о благосостоянии сотрудников. Отметим также, часто создаются новые продукты, которые облегчают жизнь клиентам и сотрудникам банка.

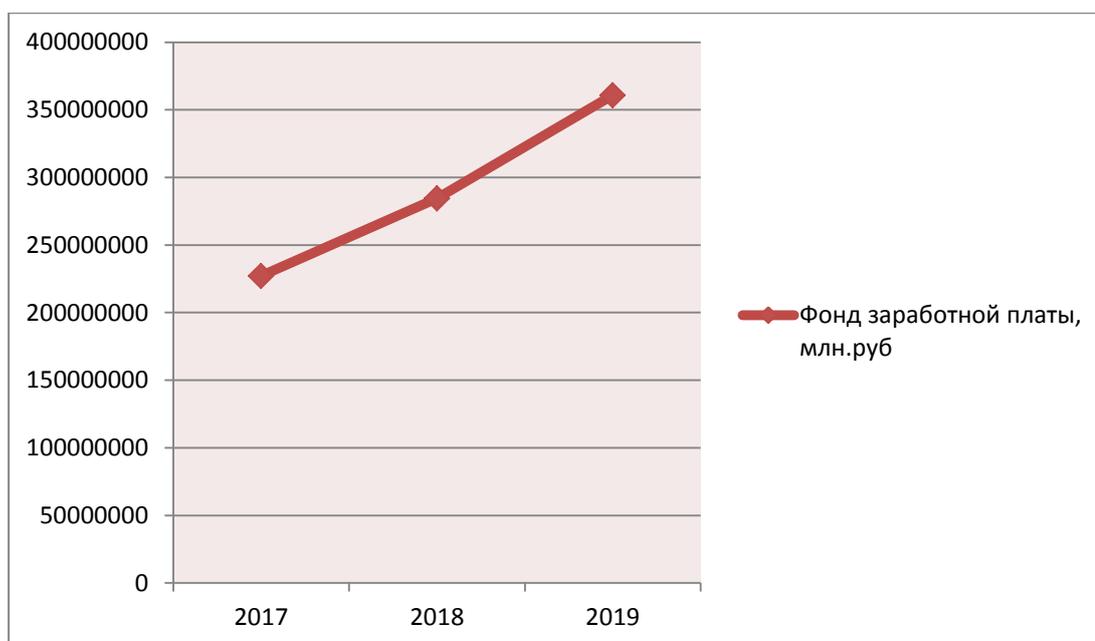


Рисунок 12 - График изменения фонда оплаты труда

ПАО «Сбербанк» зарекомендовал на рынке как очень сильный конкурент многим банковским структурам, несмотря на огромный опыт, не стоит на месте, поэтому занимает на рынке труда лидирующие позиции, имеет современные инструменты для того, чтобы разрабатывать продукты и услуги для экосистемы и других сервисов Сбербанка.

Однако одним из таких продуктов Сбербанка является горячая линия по Covid-19-DocDoc. Важно понимать, что во время пандемии пожилым людям требуется информационная поддержка в режиме реального времени, данная линия может помочь большему количеству населения справиться с данной ситуацией даже на психологическом уровне.

## 2.2 Оценка управления обучением персонала

В любой организации топ-менеджеры и специалисты, ценящие свой опыт в профессии, так или иначе, обязаны непрерывно проходить обучение, как в виде внутрифирменных тренингов, так и в виде курсов повышения квалификации. Давайте рассмотрим процесс обучения в организации, представленной на таблице 7.

Таблица 7 – Процесс обучения по целевым группам в ПАО «Сбербанк»  
Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

По целевым группам	Основные направленности	Используемые методы обучения в организации
1	2	3
Студенты, обучающиеся в высших институтах образования.	Ввод в должность, путем ознакомления под роспись с техникой пожарной безопасности и охраны труда. Краткое ознакомление со спецификой работы в организации и мотивации в виде презентации (О персональных данных, коммерческой тайне и так далее) Прикрепление опытного сотрудника к обучаемому с первого дня работы на период испытательного срока	Инструктаж Наставничество Семинар Самостоятельное обучение
Специалисты, имеющие опыт работы	Направление на развивающие тренинги и курсы повышения квалификации внутри организации и за ее пределами.	Тренинги Деловые игры Профессиональное развитие
Руководители, топ-менеджеры компаний.	Направление на программу по навыкам ведения переговоров, управление рисками, конфликт интересов и защита персональных данных. После прохождения, необходимо кратко создать тренинг до опытных специалистов, чтобы они довели информацию до новых сотрудников, с целью осведомленности до всех сотрудников компании и минимизации финансовых потерь.	Тренинги Кейсы Деловые игры Профессиональное развитие

Анализируя и сопоставляя процессы обучения, которые могут разделяться: по целевым группам, по видам обучения, по направленностям независимо от возраста обучаемых сотрудников, но также немаловажно какой будет формат обучения и его организация, какими сроками будет определено обучение.

Применяя, анализ эффективности персонала в развитии стратегии Сбербанка важно учитывать насколько персонал держится, за свое рабочее место, что им движет при поиске работы и выбор именно определенной вакансии. Насколько каждый сотрудник замотивирован и готов стабильно

работать в компании на протяжении многих лет, привносить новации в развитие и функционирование организации, благодаря тем знаниями, которые получил в высшем учебном заведении, а также на предыдущей работе. Таким образом, проанализируем движение персонала согласно таблице 8.

Таблица 8 - Динамика движения персонала ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

Показатели движения штата	2017	2018	2019	Абс. Изм 2018/17	Абс. изм 2019/18
1.Списочная численность	440	484	537	44	53
2. Количество принятых работников, чел	174	258	153	84	-105
3. Количество уволенных работников, чел	69	114	102	45	-12
в т.ч. по собственному желанию и инициативе работодателя	63	98	87	35	-11
4. Коэффициент по движению штата	--	--	--	--	--
4.1 прием	0,39	0,53	0,28	0,14	-0,25
4.2 по выбытию	0,16	0,23	0,18	0,07	-0,05
4.3 текучести	0,14	0,20	0,16	0,06	-0,04
4.4 стабильности	0,84	0,76	0,81	-0,08	0,05
4.5 общего оборота	0,55	0,76	0,46	0,21	0,3

Движение персонала можно анализировать согласно показателю текучести персонала, который имеет динамику, есть позиции, на которые принимаются студенты, из-за этого текучесть персонала имеет тенденцию роста и к 2019 году составляет 16 % по сравнению с 2017 г, 14 %.

За счет постоянных сотрудников стабильность кадров держится на средних позициях и к 2019 году составляет 81%, по соотношению с 2017, 2018 годами является неплохим показателем.

Также хотелось бы отметить, что выбытие персонала намного ниже, чем прием сотрудников. К 2019 году выбытие персонала составляет 18%, что намного ниже с 2018 г, который составлял 23%. Прием персонала в 2019 году составляет 28%, что связано с тем, что потребность в персонале не так высока, из-за укомплектованности штата. Так как списочная численность на конец 31 декабря 2019 года составляет 537 человек, по сравнению с 2017

годом, 440 человек.

Производительность труда является тем критерием, что может влиять на успешность бизнеса и о позиции предприятия на международном рынке труда, его бренд и его успешность. Рассмотрим производительность труда, на рисунке 13.

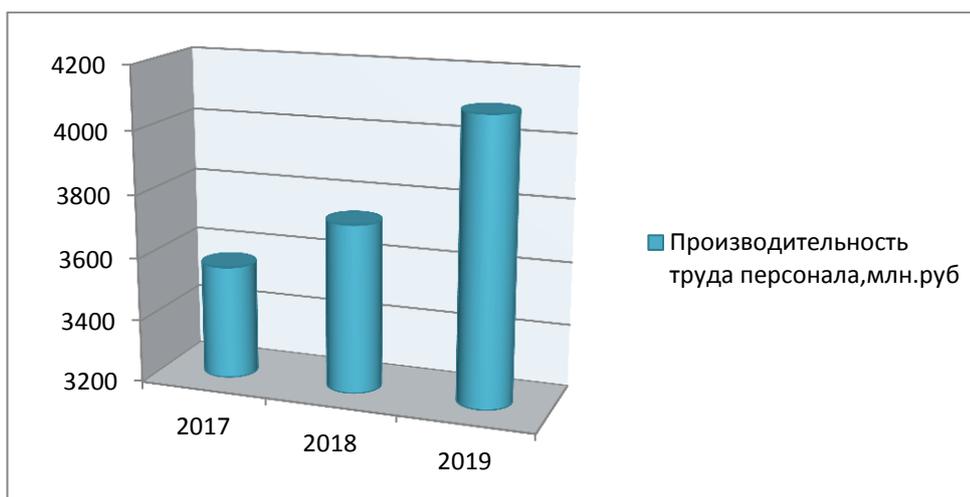


Рисунок 13 - Диаграмма производительности труда персонала

Производительность труда персонала возросла на 534,62 тысяч рублей, в связи с тем, что стали применяться мотивационные инструментариим представленными на таблице 9.

Таблица 9 - Дополнительные источники мотивации ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара.

Наименование	Описание процесса
1	2
Team building тренинг	Программа направлена на сплочение команды, которая включает в себя: творческие задания, деловые игры и другое.
Конференции, корпоративные праздники	Этот вид мероприятия, позволяет собрать коллектив, совместив, при этом рабочие и информационные задачи с отдыхом и развлечениями.

Продолжение таблицы 9

СМИ организации	В Сбербанке есть рассылка, которая приходит на внутреннюю корпоративную почту по разным тематиками, например: акции в пользу центров помощи детям с различными заболеваниями, информация по различным конкурсам и мероприятиям, рубрики по финансовой грамотности и другое.
Конференц-звонки	Это вид мотивационных мероприятий при дистанционном менеджменте, когда люди находятся в разных городах и тем более актуальный на период режима самоизоляции на время нерабочих дней в период с 26.03.20 по 12.05.2020 г
Корпоративная сотовая связь	Предоставление сотрудникам банка скидок по провайдеру Сбермобайл.
Тренажерный зал, комнаты отдыха и приема пищи	В сбербанке есть тренажерный зал, который доступен сотрудникам банка, также есть комната отдыха, например, если работа связана с непрерывным потоком входящих вызовов. Комнаты приема пищи обозначены в специальной цветовой гамме, для того чтобы отдыхали органы зрения и нервной системы
Награды	Этот инструмент мотивации является эффективными. Например: награда «хрустальная гарнитура» для отдела обслуживания вызовов.
Конкурсы	Конкурсы, которые могут проводиться, как к основным государственным праздниками, так и ко дню дивизиона заботы о клиентах и так далее.
Поздравления с личными национальными праздниками и вручение подарков	Безусловно, вручение подарков производит очень сильное впечатление, потому что демонстрирует внимание руководства.

Таким образом, мотивационные программы могут влиять не только на производительность труда, но и на психологический климат в коллективе. Конкурсные мероприятия, внутренняя новостная информационная рассылка также благоприятно сказывается на работнике. Ведь чтение печатного текста успокаивает нервную систему и выстраивает новые нейронные связи, а также тренирует память, развивает способность расширения словарного запаса, что отлично также влияет и на умственную составляющую работника.

Для различного рода опросов, анкет, биографии включают возраст респондента, так давайте на примере рассмотрим возрастной ценз работником за три года, представленным в таблице 10.

Таблица 10 – Распределение штатной численности возрастному цензу за 2017 – 2019 гг.

Возрастной ценз (лет)	2017		2018		2019	
	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%
до 25	74	16,8	87	18	96	17,9
26-35	212	48,1	238	49,1	248	46,1
36-43	27	6,1	46	9,5	77	14,3
44-50	42	9,6	48	10	53	9,8
51-57	37	8,4	33	6,9	35	6,5
58 и старше	48	11	32	6,7	28	5,2
Всего	440	100	484	100	537	100

Наиболее удельный вес представляет группа от 26 до 35 лет, численность которой к 2019 году повысилась на 17,9% , 96 человек. Наиболее меньший, в свою очередь составляет группа 58 и старше, а именно в 2019 году можно наблюдать уменьшение численности на 5,2%, 28 человек.

Можно наглядно рассмотреть динамику возрастных групп представленных на диаграмме (рисунок 14).

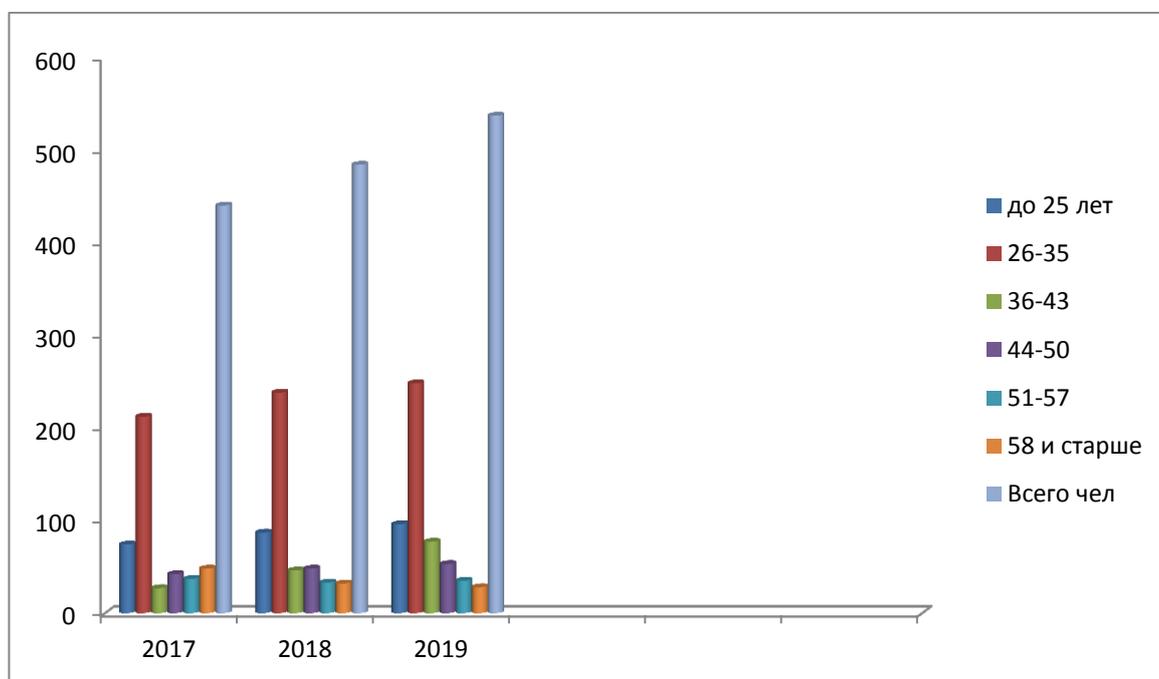


Рисунок 14 –Динамика штатного состава по возрасту за 2017 – 2019 гг.

Для большинства вакантных позиций ПАО «Сбербанк» выдвигает требование такой как «оконченное высшее образование», в связи с этим давайте проанализируем действующий персонал сотрудников по уровню образованности (таблица 11).

Таблица 11 – Состав работников по уровню образования

Наименованием уровня образования	2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее специальное	26	6	26	5,3	26	5
Высшее	409	93	451	93,1	500	93,1
Незаконченное высшее	5	1,1	7	1,44	11	2
Всего чел.	440	100	484	100	537	100

Из этой таблицы можно сделать вывод, что большее количество сотрудников имеют высшее образование, что в 2019 году составляет 93%, а именно 500 человек.

Также незаконченное высшее имеют за 2019 год 2%, что составляет 11 чел и среднее специальное образование 5% – 26 человек.

Для наглядности можно рассмотреть диаграмму, размещенную на рисунке 15.

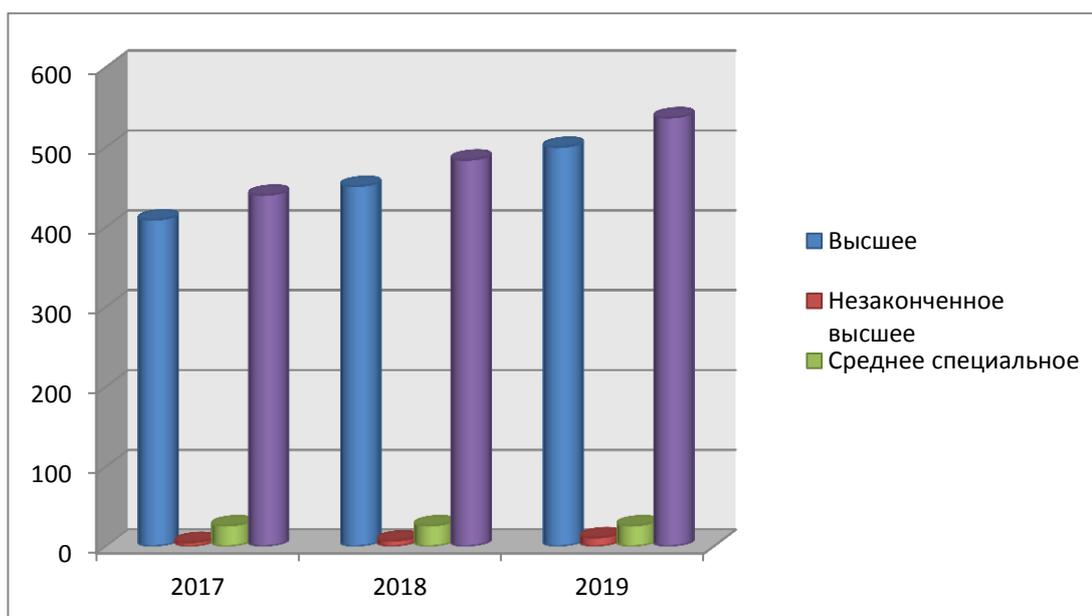


Рисунок 15 – Динамика штатного состава по уровню образования за 2017 – 2019 гг.

Придерживаясь большого объема стандартов и регламентов, важно понимать, что рынок труда не стоит на месте количество молодых и талантливых специалистов, окончивших, престижные высшие учебные заведения, становится намного больше и поэтому грамотным и опытным сотрудникам необходимо повышать уровень своей квалификации непрерывно с периодичностью раз в год.

Давайте рассмотрим количество сотрудников, прошедших обучение внутри организации по должностному составу (таблица 12).

Таблица 12 – Список сотрудников, прошедших обучение внутри организации по должностному составу

Наименование должности	2017		2018		2019		Абс. Изм 2018/17	Абс. изм 2019/18
	Чел	%	Чел	%	Чел	%		
Руководители	23	5,2	28	5,7	38	7,07	5	10
Специалисты	17	3,8	26	5,3	34	6,3	9	8
Рабочие	9	2,0	15	3,0	22	4,09	6	7
Всего чел.	440	100	484	100	537	100	44	53

К 2019 году можно наблюдать тенденцию роста сотрудников, прошедших обучение из них: у руководителей 38 человек и составляет 7%, а по отношению к 2018 г. возросло на 10 %, специалистов составляет 34 человека и составляет 6,3 %, а по отношению к 2018 г. возросло на 8%, рабочих 22 человек и составляет 4%, а по отношению к 2018 возросло на 7%.

Рассмотрим по видам целевого обучения как изменились показатели (таблица 13).

Таблица 13 – Сотрудники, прошедшие обучение по целевым направленностям за 2017-2019 гг.

Наименование должности	Тип обучения	2017		2018		2019		Абс. изм 2018/17	Абс. изм 2019/18
		Чел	%	Чел	%	Чел	%		
Руководители	Семинар	44	10	49	10,1	56	10,4	5	7
Специалисты	Семинар	28	6,3	34	7	38	7,07	6	4
Рабочие	Тренинг	8	1,8	14	2,8	19	3,5	6	5

Продолжение таблицы 13

Стажеры	Тренинг	12	2,4	17	3,5	24	4,4	5	7
Стажеры	Деловая игра	7	1,5	12	2,4	23	4,28	5	11
Штатная численность		440	100	484	100	537	100		

Динамику изменения показателей сотрудников, прошедших обучение можно рассмотреть на диаграмме (рисунке 16).

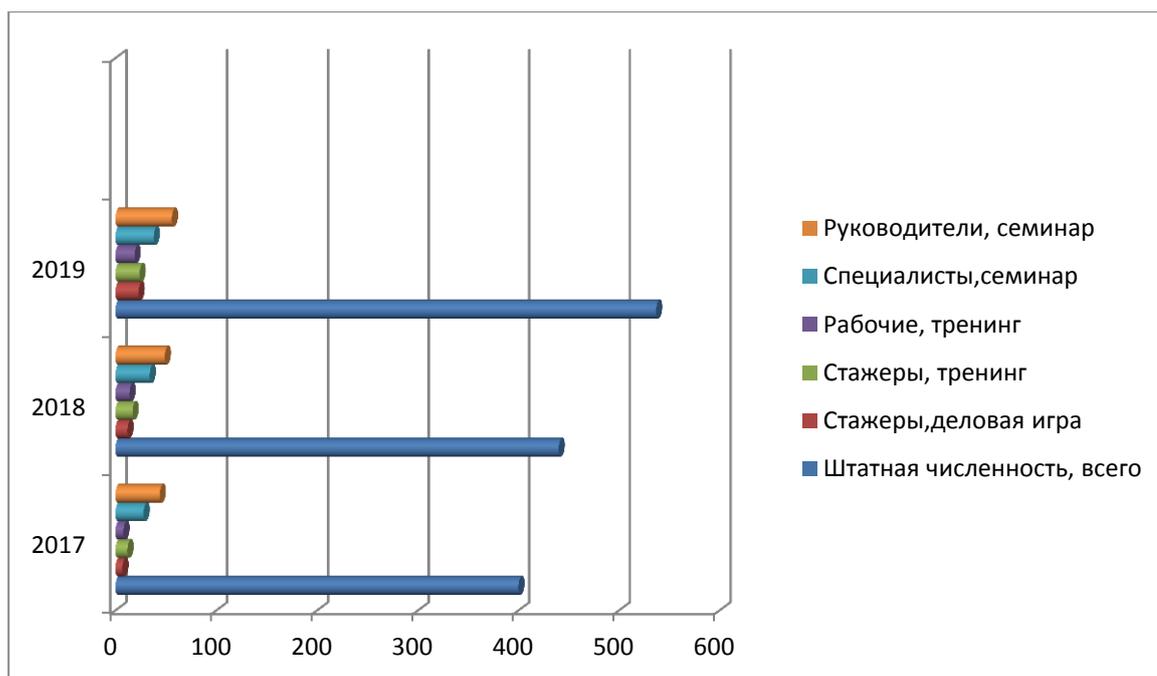


Рисунок 16 – Динамика сотрудников, прошедших обучение по целевым направлениям за 2017-2019 гг.

Проводя исследование по направлениям обучения можно отталкиваться от постулатов, но для того чтобы это обучение организовать нужно сначала определиться и иметь четкое представление о том, какими методами, а возможно и типами обучения руководствоваться, рассмотрим же на примере таблицы 14.

Выделяя из этих методов более значимое из всех можно привести один из наиболее распространённых методов, такой как кейс, который представляет собой описание конкретной ситуации, которая берется из реальной жизни.

Таблица 14 – Виды методов, используемых при обучении ПАО «Сбербанк»

Наименование метода обучения	Описание применения данного метода
1	2
Деловые игры	Используются, как и при проведении собеседования, так и при обучении персонала. Например, проведение кофе-брейка.
Кейсы	Применимы при проведении очного обучения на позицию специалист УПВК (управление поддержки внутренних клиентов, далее УПВК) Своего рода листы с ролью как специалиста УПВК, так и клиента.
Тренинг	Используется на очном обучении специалистов УПВК. Например: тренинг навыка ведения диалога, ведь по телефону клиенты воспринимают нас по голосу.
Очное обучение	Теория, которую преподает наставник требующая конспектирования, так как информации колоссальное количество.
Дистанционное обучение	Применимо в процессе очного обучения специалистов УПВК. Состоит как из видео-уроков, и проверкой знаний с помощью тестирования и кейсов сотрудника с клиентом. А при конечном этапе закреплением и проверкой полученных знаний итоговым тестом.
Наставничество	Применимо для новых сотрудников обучение именно опытным наставником, который в процессе обучение может применить методы обучения такие как: кейсы, тренинги, деловые игры и т. д.
Практикум	Нахождение наставника, когда специалист выходит в линию приема звонков, чтобы сотрудник УПВК мог решить сложные вопросы, здесь и сейчас.

Решением являются, варианты действия в них. Работа с кейсами включает в себя ознакомление с условиями кейсов, решение и презентацию. Кейсы могут проводиться и персонально, и в группе. Для проведения за работой группы назначаются ведущий и наблюдатели, которые фиксируют информацию на специализированных бланках (применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура). Соискатели должны быть заранее предупреждены и дать согласие на запись. [13]

Руководители, прежде чем принять какое-либо распоряжение, долго его обдумывают, советуясь с подчиненными смежными подразделениями и при этом, принимается единое взвешенное решения на основании внутренних

положений компании.

Прежде чем начать обучение нужно определиться с этапами обучения, определим сроки и план обучения организации, таблица 15.

Таблица 15 – План организации обучения персонала ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

Наименование этапа обучения	Описание процесса, кол-во часов	Плановые сроки завершения процесса
1	2	3
1.Выявление потребности	В связи с чем требуется обучение, данный вопрос решается в рамках одного совещания	Один день
2. Набор группы	Подбор недостающего штата для конкретных вакантных мест	Две недели
3. Создание индивидуальной программы обучения	Разработка памяток, документов и информационной внутренней базы для быстрого поиска необходимой информации	Одна неделя
4. Определение сроков	Сколько будет длиться обучение и когда оно завершится, все это определяется в рамках одного совещания	Один день
5. Подбор недостающего персонала	Прохождение поиска и отбора кандидатов на позицию специалиста обработки входящих вызовов	Две недели
6. Организация кабинетов, техническое оснащение необходимым инструментарием для обучения.	Организация учебных аудиторий для групп модульного обучения, техники, тестирование работы электронного портала, в том числе канцтоваров, распечатка рабочих тетрадей и брошюр, предоставление Электронных доступов к portalу	Одна неделя
7. Создание программы обучения	Создание макета программы обучения организации для групп и предоставление его руководству	Один день
8. Прием на работу	Подписание необходимых документов: приказа, трудового договора, должностной инструкции, согласия о персональных данных, и другое	Один час
9. Прохождение инструктажа по технике безопасности и охране труда	Разъяснение работнику основных правил по технике безопасности и охране труда старшим специалистом	30 минут

Продолжение таблицы 15

10. Выход в группу на очное обучение	Ведение лекционного курса преподавателей под запись фиксирования основных моментов, для того чтобы упростить понимание работы, уметь грамотно и исчерпывающе предоставить ответ в рамках одной консультации, так как время ограничено	Три месяца
11. Психологический тренинг по основным техникам работы с разными типами клиентов, о правильном распределении своего времени на отдых и многое другое	Работа психолога с рабочими группами по модульному обучению с занесением пометок группой в рабочие тетради.	1, 5 месяца
12. Прохождение курса дистанционного обучения	Прохождение обучающимся электронных учебников, презентация и фильмов	Два месяца
13. Прохождение итогового тестирования	Заполнение на основании пройденного курса бланка теста	Один час
14. Практикум	Выход в линию с опытным наставником на обработку входящих вызовов,	Два месяца
15. Сертификация	Работа за компьютером. Поиск необходимой информации по внутренним документам компании. Возможность дать грамотный ответ в рамках 10 минут на 20 вопросов.	Два часа
16. Получение сертификата	Торжественное вручение документа, подтверждающего прохождение обучение, может быть как в электронном виде так и в бумажном.	20 мин
17. Знакомство с непосредственным руководителем	Пояснение сотруднику наиболее важных моментов по перерывам, графику работы, отпускам и другое	Один час
18. Выход в рабочую группу	Прием входящих вызовов, используя специальную гарнитуру: наушники, телефон	Согласно с утвержденными графиками за месяц

Рассмотрев основной план по организации обучения сотрудников можно сделать вывод, что этот процесс сложный и длительный требующий затрат со стороны руководства, но такое обучение всегда дает свои плоды. Но и при даже таком ответственном подходе могут быть свои недостатки.

Рассмотрим основные аспекты по обучению персонала, с выявленными проблемами (таблица 16).

Таблица 16 – Основные аспекты по организации обучения с выявленными проблемами по типам используемого обучения ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

Наименование используемого обучения	Наименование проблемы	Подробное описание	Вариант решения	Оценка эффективности мероприятий по 10 бальной шкале
1	2	3	4	5
Кейс	Проблем не выявлено	-	-	-
Деловая игра	Не всегда ведущие кураторы данного мероприятия проверяют техническую работу микрофона	Во время деловой игры, могут присутствовать руководители, специалисты, которым не всегда приятно слышать гул и громкое звучание	Перед проведением данного мероприятия приглашать профильное подразделение для выявления дефектов. Производить проверку оборудования каждые три месяца.	10
Тренинг	Нарушение трудового распорядка	Несоблюдение перерывов	Создание программы, позволяющей отслеживать перерывы и график работы за месяц	10
Наставничество	Отсутствие контроля наставником за каждым сотрудником	При переводе звонка, согласно стандартам, оператор обязан	Предоставление основных пунктов кодекса деловой этики, под запись, а после этого	10

Продолжение таблицы 16

		передать кратко суть вопроса клиента. Но при переводе звонка оператор второй линии может делать замечание по поводу целесообразности перевода звонка	проверка конспектов. После завершения обучения закрепление материала, путем прохождения итого тестирования	
Очное обучение	Быстрые переходы от одной теме к другой	Быстрое прохождение тем, является неправильной методикой для модульного обучения, может являться основанием некачественной консультации клиентов, что может повлечь за собой репутационные риски для банка	Увеличение обучения по срокам	10
Практикум	Консультации ограниченны по времени	Как показывает практика, двух минут может быть недостаточно, для закрепления и систематизации пройденного результата, а также предоставление качественной консультации	Увеличение времени консультации в линии с клиентом от 2-х минут до 20 минут, на период модульного обучения	10
Дистанционное обучение	Наличие технических неполадок на электронном портале	Пройденный прогресс может слететь со 100% до 0	На сайте необходимо добавить контакты технической поддержки для оперативных решений всех технических проблем	10

Также основной проблемой после прохождения комплексного обучения было не усвоение теоретических и практических умений и навыков.

По итогам обучения по профильным подразделениям проводится

аттестация персонала. Результаты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Сводный список сотрудников, не прошедших аттестацию по годам с 2017-2019 гг.

Наименование должности	2017		2018		2019		Абс. изм 2018/17	Абс. изм 2019/18
	Кол-во Чел	%	Чел	%	Чел	%		
Специалисты, не прошедшие аттестацию	11	2,5	14	2,8	19	3,5	3	5
Всего чел.	440	100	484	100	537	100	44	53

В связи с этим предлагается после каждого модульного курса обучения внедрить контрольный срез знаний во время линии (практикума), с заполнением необходимых пунктов наставником.

На основании выявленных проблем, подкрепить факты поможет проведение опроса, заключение которого будет носить объективный характер. Проведем анализ на основании опроса респондентов на момент выявления проблематик.

Используя оценку эффективности предлагаемых мероприятий важно и проанализировать опрос работников и сформировать объективные выводы, на основании которых сделать редактирование и изменение этапов организации обучения и процессов обучения персонала (таблица 18).

Таблица 18 – Опрос по уровню удовлетворенности процессом обучения

Вопрос	Ответ	Результат среза, %
В процессе обучения получены были новые навыки и знания?	«Да»;	24
	«Нет»;	38
	«Затрудняюсь ответить»;	12
	«Скорее да»;	9
	«Скорее нет»	17
При выполнении рабочих задач, какую часть времени в процентном соотношении, используете знания, полученных при обучении?	«0-20»;	22
	«20-40»;	39
	«40-60»;	18
	«60-80»;	12
	«80-100»	9

Продолжение таблицы 18

Во время обучения вы узнали для себя что-то новое?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	30 54 11 2 3
Превзошло ли ваше ожидание от выступления преподавателя, во время изучения теоретического раздела?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	21 34 18 7 20
По вашему мнению, что необходимо добавить в процесс обучения?	«Изучение аспектов изменения в законодательстве»; «Финансовая грамотность»; «Психологические тренинги с целью сплочения команды»; «Изучение деловой этики»	25 47 20 8
На какой срок вы хотели бы увеличить продолжительность процесса обучения сотрудников?	«Четыре месяца»; «Пять месяцев»; «Семь месяцев»; «От восьми и более»	24 32 42 2
Соответствует ли программа обучения сотрудников вашим ожиданиям?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	27 40 13 16 4

Для наглядности представим результаты опроса в виде диаграмм (рисунок с 17 – 19) по некоторым вопросам.

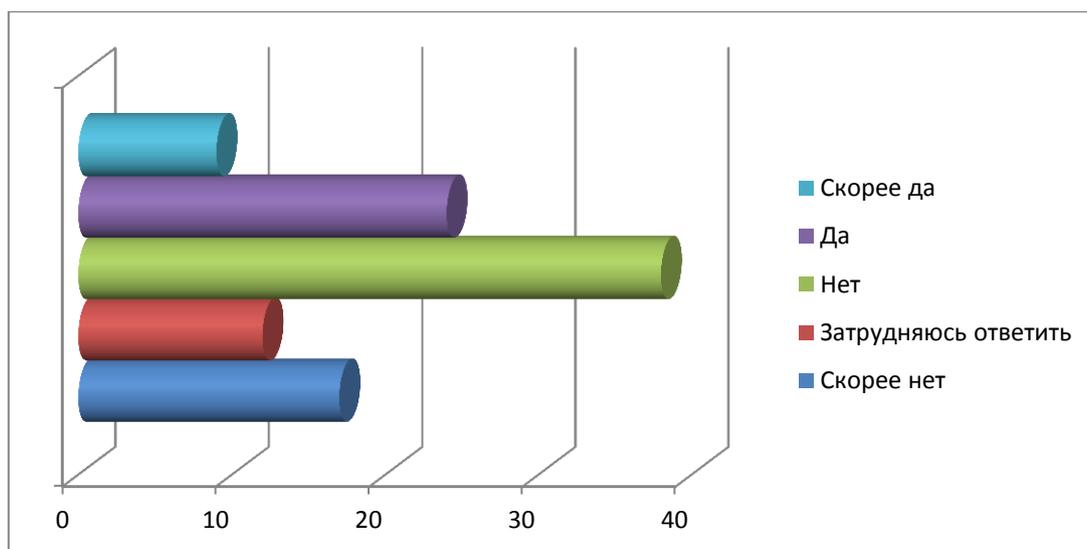


Рисунок 17 - Диаграмма динамики по вопросу:

«В процессе обучения получены были новые навыки и знания?»

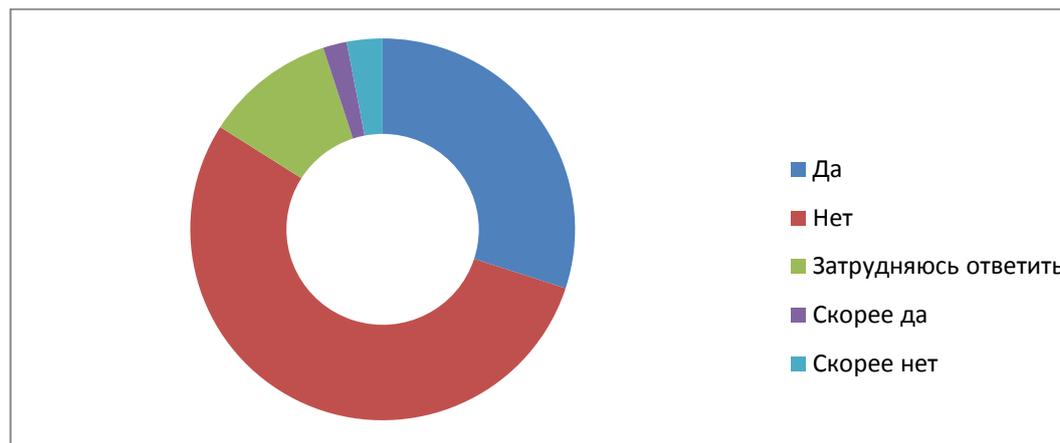


Рисунок 18 – Диаграмма динамики по вопросу «Во время обучения вы узнали для себя что-то новое?»

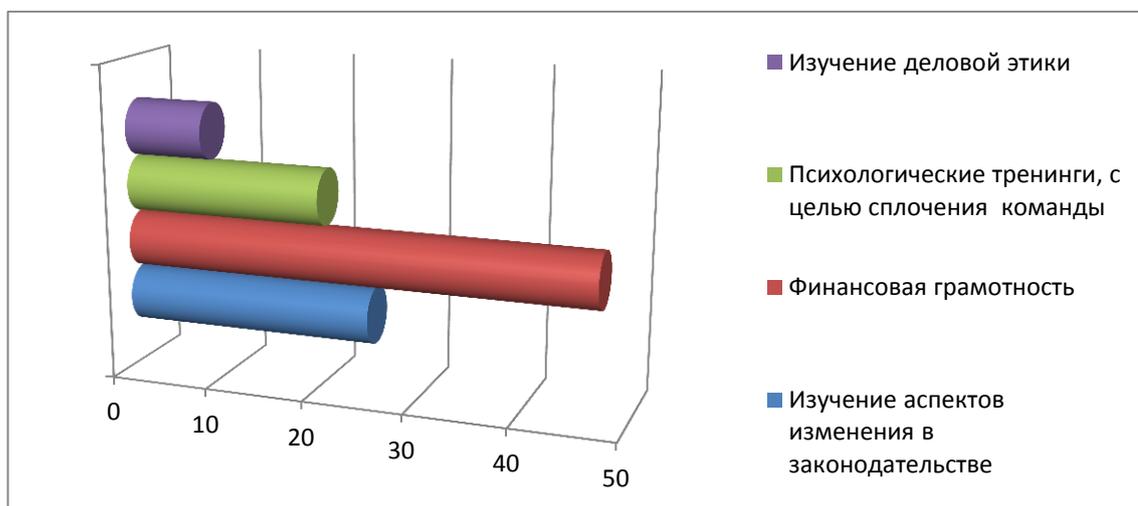


Рисунок 19 – Диаграмма динамики по вопросу «По вашему мнению, что необходимо добавить в процесс обучения?»

Большинство сотрудников ПАО «Сбербанк Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара, считают, что действующее обучение для них неэффективно, что является основанием для изменения системы обучения и внедрение мероприятий по усовершенствованию системы обучения сотрудников.

Сделаем вывод, что сотрудникам недостаточно действующего обучения, и они хотят добавить новые обучающие программы.

По итогам можно сделать вывод, что в абсолютно каждой организации могут присутствовать недочеты, на то и есть выделенные структурные подразделения, чтобы их решать. Если не было множество проблем, то возможно и не существовало многих подразделений, как впрочем, и организаций, крупных градообразующих предприятий.

Углубляясь в необходимые процессы, многим сотрудникам свойственно замыкаться на каких-либо процессах с научной точки зрения.

Многие полагают, что ПАО «Сбербанк» является показательной организацией, которая в свою очередь, благодаря многолетнему опыту и знаниям, количеству персонала является одним из современных, придерживающимся исключительно трудового законодательства всегда и во всем, да это так. Но это далеко не значит, что все идеально и без недостатков.

Межрегиональный центр заботы о клиентах ПАО «Сбербанк» является одним из немногих подразделений Сбербанка, которые решает нестандартные ситуации клиентов, требующего экспертного вмешательства, а порою даже обратной связи от начальника подразделения, когда речь идет о рисках или финансовых потерях для банка.

Для того чтобы, сотрудники могли работать без затруднений, иметь представление о работе банка в целом, могли руководствоваться и применять внутренние структурные документы, а также в случаях крайней необходимости для решения вопроса клиента, могли уточнить у начальника, для этого и организуется процесс обучения

Заблаговременно создается макет нормативного акта организации - положения об обучении персонала, которое включает в себя комплекс мероприятий направленных для развития сотрудника, а также программа по обучению сотрудника и другое.

По итогам, приказом организации назначается ответственный сотрудник, за подготовку нормативного акта.

После утверждения положения об обучении персонала организация уже будет проводить все мероприятия на законных основаниях, а в случаях

проведения внеплановых проверок государственной инспекцией труда, результатом будет успешное прохождение проверки.

Также работодателю будет легче управлять организацией, так как для каждого механизма существует определенный порядок действий, который прописан во внутренних нормативных актах организации.

Таким образом, закрепляя процесс организации обучения предприятия, работодатель не только может легко ставить задачи по обучению, но и для других работников будет порядок действий, прописанный в положении, на основании которого, работник может беспрепятственно исполнять свои должностные обязанности.

На примере рассмотрим, как же утверждаются нормативные документы, и проходят этапы организации обучения персонала, процесс представлен в Приложении А.

Выявленными проблемами при организации процесса обучения персонала ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах является:

Во-первых, тенденция текучести персонала имеет динамику роста и к 2019 году составляет 16%, по сравнению с 2017 г который составляет 14%.

Следовательно, данная тенденция объясняется тем, что на большинство позиций принимаются студенты, в связи с этим, можно подвести итог, что текучесть персонала имеет тенденцию расти.

Однако отметим, что стабильность кадров держится за счёт постоянных работников на средних позициях и к 2019 году составляет 81%, по соотношению с 2017, 2018 годами является неплохим показателем.

По итогам, выбытие персонала также намного ниже, чем прием сотрудников и к 2019 году составляет 18%, что намного ниже с 2018 г, который составлял 23%. Прием персонала в 2019 году составляет 28%, что связано с тем, что потребность в персонале не так высока, из-за укомплектованности штата. Так как списочная численность на конец 31 декабря 2019 года составляет 537 человек, по сравнению с 2017 годом, 440

человек.

Во-вторых, сжатые рамки проведения консультации клиента, что является недостаточным для качественной консультации и усвоения информации.

В-третьих, технические сложности работы электронного портала во время прохождения сотрудниками, дистанционного курса. Процесс обучения является непрерывным, а некорректная работа сайта, удлиняет сроки обучения, что может негативно сказаться на производительности труда всей организации.

В-четвертых, быстрая передача лекционного материала при очном обучении, может повлечь за собой некачественное предоставление клиенту консультации сотрудников и репутационные риски для банка.

Таким образом, непрерывным процессом любой организации является усовершенствование системы обучения персонала, за счет кропотливого многолетнего труда, которое может быть как форме локальных нормативных актов организации, так и в проведении заполнения форм обратной связи.

### **3. Совершенствование управления обучением персонала ПАО «Сбербанк»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала**

В каждой организации можно выявить недостатки, даже когда преимуществ намного больше. Сравнивая и сопоставляя, что можно было улучшить, приходим к выводу добавления ряда процедур, позволяющих сделать организацию эффективной и результативной. Маневрируя, используя научные подходы, проводя опросы можно создать тенденцию достижения конечной цели прогрессирующей организации.

Даже организация, которая обладает нужными инструментариями для эффективного обучения кадрового состава, не всегда может правильно и планомерно его организовать.

Именно для того, чтобы собрать, сложный конструктор, нужен штатный состав работников, которые на местах, общими усилиями, может создать мощный механизм и единую структуру управления обучением организации.

Изменяя регламенты, ужесточая систему как материального, так и нематериального стимулирования сотрудников, к сожалению это не всегда может быть главным инструментом в эффективности обучения персонала.

Только на основании проведенного опыта, а именно процесса организации обучения, можно выявить проблемы, анализируя их уже после проведенного мероприятия. На рисунке 20 рассмотрен процесс изменения системы обучения персонала.

Для усовершенствования управления обучением персонала ПАО «Сбербанк», Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара, были выделены основные направления.



Рисунок 20 – Процесс изменения системы обучения персонала

Во-первых, увеличение проведения консультаций по времени.

Во-вторых, анализ повторяющихся вопросов и создание тактики в той или иной ситуации.

В-третьих, создание индивидуальной программы обучения для каждого сотрудника.

В-четвертых, создание профильной программы для соблюдения работниками трудового распорядка.

В-пятых, создание контрольного среза после каждого модуля для проверки знаний работников.

Рассматривая и применяя различные научные методики при определении проблематик, очень важно иметь также практический опыт и со

стороны руководства. Обусловлено это тем, что, те менеджеры, которые прошли многоступенчатый карьерный процесс, на базе уже своего пройденного опыта, уже могут вносить изменения не испытывая опытных сотрудников, чтобы минимизировать выбытие персонала, увеличить лояльность работников, и многое другое.

По итогам уже пройденного процесса, как можно меньше вносить поправки в нормативный документ организации.

При анализе организации обучения Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара, было выявлено, что присутствуют недостатки. В рамках данной работы рассмотрим мероприятия, которые помогут усовершенствовать действующую структуру организации обучения персонала на местах. Итак, рассмотрим основные проблемы, с предложенными мероприятиями для устранения недостатков (Таблица 19).

Таблица 19 – Мероприятия для устранения выявленных проблематик

Наименование проблемы 1	Мероприятие 2
Ограничение по временному интервалу по предоставляемым консультациям, что может быть причиной в предоставлении очень быстрой по времени, но не качественной консультации. Такая консультация может повлечь за собой репутационные риски для банка.	Увеличение временного интервала от двух минут до двадцати и более, в зависимости от вопроса. Разбивка времени по определенным вопросам (Таблица 3.2)
Длительная консультация по некоторым вопросам ведет к перегрузке горячей линии	Анализ повторяющихся вопросов, тем самым при возможности повтора, предоставить клиенту альтернативу. Определение тактики, в зависимости от ситуации (Таблица 3.3 и рисунок 3.2)
Техническая неработоспособность при дистанционном прохождении курса на электронном портале, которая может быть причиной обнуления пройденного курса.	Создание тактики по шагам для обучаемых, с целью быстрого решения вопросов в определенной ситуации (рисунок 3.3)
Быстрое прохождение тем, без учета общего усвоения учебного материала группой, что может быть причиной некачественной консультации клиентов. При такой ситуации, банк несет репутационные риски.	Создание гайда для преподавателя с временными рамками, с целью правильного распределения времени. Также при необходимости увеличение сроков обучения (Приложение Б)

Продолжение таблицы 19

Работа аппаратуры в конференц-залах может работать неправильно. Если профильная аппаратура работает некорректно, то может создавать эффект «испорченного телефона».	Проведения тестирования оборудование и устранение дефектов каждый квартал, но и также перед началом конференц-совещаний, тренингов и прочее
Несоблюдение работниками перерывов	Создание профильной программы для отслеживания графика работы и всего режима рабочего дня (рисунок 3.4)
Не прохождение работниками аттестационных проверок	Создание контрольного среза после каждого модуля для проверки знаний сотрудников (таблица 3.5)
После прохождения обучения, выдача на руки характеристики, что является недостаточным основанием для продвижения по матрице карьерного роста	Разработка макета сертификата (Приложение В)
Увеличение показателя текучести кадрового состава	Создание индивидуальной программы обучения для каждого сотрудника, на основании перечня (таблица 3.4 и Приложение Г)

Как показывает практика, во время предоставления клиенту консультации возникает ряд задач, которые необходимо урегулировать в звонке. Для стажера, это задача не из простых, поэтому необходимым мероприятием будет увеличение времени консультации на период обучения, в зависимости от тематики вопроса (таблица 20).

Таблица 20 – Перечень по временному интервалу, в зависимости от тематики вопроса

Тематика вопроса	Временной интервал (в минутах)
1	2
Блокировка банковской карты	1
Предоставление остатка по карте/вкладу	2
Подбор вклада (справочная информация)	3
Персонализированная информация по вкладу	от 8- до 10
Справочная информация по страховым продуктам	10
Персонализированная информация по страхованию жизни/иное	от 8-20
Разблокировка личного кабинета, в том числе разъяснение по дальнейшим действиям	от 5 до 15
Подбор кредита (справочная инфо)	3
Реструктуризация кредита, в связи с пандемией (справочная инфо)	5-10

В своей работе, специалисту необходимо не только руководствоваться стандартами и памятками, но и также применять гибкость, тем самым необходимо выработать тактику, в зависимости от вопроса клиента. Итак, рассмотрим алгоритм действий оператора обработки входящих вызовов при повторном обращении на рисунке 21.



Рисунок 21 – Порядок действий при повторном обращении

Гибкое мышление, знание стандартов и процедур профильного подразделения может не только помочь в решении вопроса клиента, но и возможно в будущем повлиять на карьерную модель развития сотрудника.

В первоочередном порядке, как для сотрудников банка нужно быть настроенными на решение вопроса клиента, четко и грамотно выполнять вверенные обязанности, а также соблюдать навыки и умения в программном обеспечении банка, тогда все остальное приложится.

Для эффективного решения вопроса и отработки с возражениями в случае отказа специалистом, клиенту в решении его вопроса, предоставить альтернативу. К примеру, проведение перевода между своими счетами через оператора будет невозможным по техническим причинам, и на основании этого клиента можно направить в приложение банка для самостоятельного проведения операции.

Для того чтобы, исключить повторное обращение клиента для него

созданы вспомогательные ресурсы в виде официального сайта банка, где размещена вся актуальная информация.

Учитывая специфику вопроса, нужно принять решение на самостоятельном уровне каким алгоритмом руководствоваться.

Следовательно, если вопрос требует экспертного вмешательства, непременно нужно провести консультацию в рамках звонка и при этом пользоваться профильными внутренними документами и программными системами.

При прохождении курса дистанционного обучения, в случае технических неполадок, всегда нужно иметь четкий алгоритм действий по шагам, для быстрого решения вопроса и возможностью оперативно вернуться к курсу (рисунок 22).

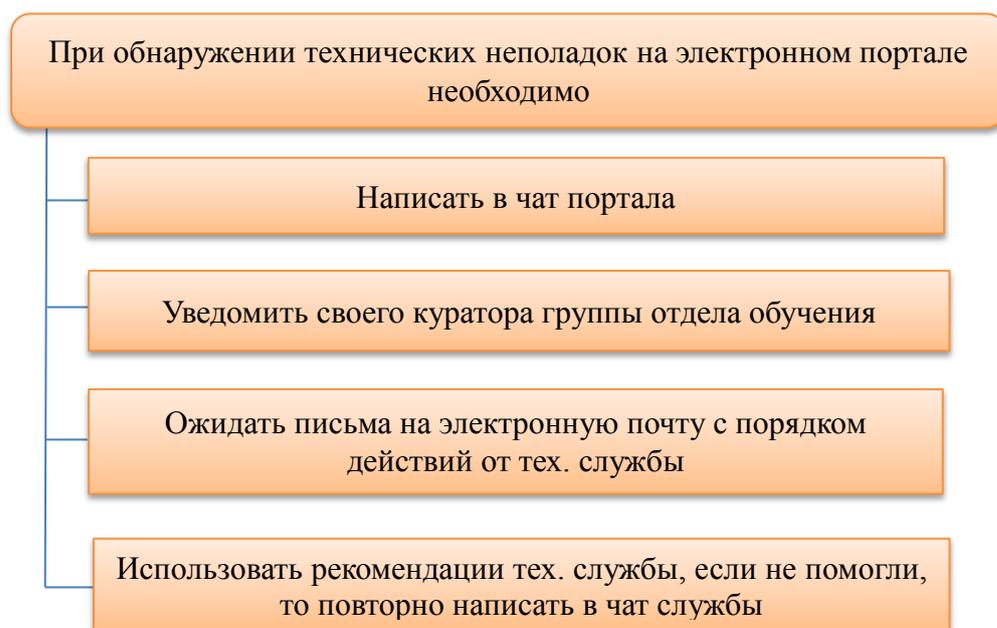


Рисунок 22 - Алгоритм действий при неполадках на электронном портале

При массовом обращении клиентов, когда оператор превышает среднее время консультации, образовывается нагрузка на выделенную линию, что создает длительное ожидание клиента. Здесь решением проблемы будет – сокращение времени предоставления консультации, проведением

технической учебы по западающим тематикам и разбор сложных вопросов, по мнению группы модульного обучения, наставником.

Для сотрудников банка созданы регламенты и стандарты для каждой процедуры. Но не всегда это может являться достаточным, при обращении клиента с вопросом, который требует экспертного вмешательства.

Отметим также и то, что вопросы поступают в непрерывном потоке и несут разную смысловую нагрузку, что может быть препятствием для соблюдения работником, трудовой дисциплины, а именно перерывов.

Однако необходимо также анализировать повторяющиеся вопросы, которые создают тенденцию увеличения нагрузки на линию и удлиняют время ожидания клиента. Итак, рассмотрим подробно данный процесс, представленный в таблице 3.3.

Таблица 21 – Анализ повторяющихся вопросов по тематикам с алгоритмом решения

Тематика вопроса	Алгоритм решения
Остаток по счету/карте	Памятка для сотрудников банка
Анализ операций по дебетовой карте	Образовательная консультация, в рамках звонка. Направление ссылки на памятку по финансовому профилю
Анализ задолженности по кредитной карте	Обучение по ПО, путем проведения семинара в обучающем центре профильными преподавателями
Местонахождение и готовность карты	Образовательная консультация. Использование ПО

По представленным алгоритмам, в целом можно пояснить, что по каждому вопросу есть первоначальная сложность, что является понятным.

Более подробно можно пояснить, что со стороны подразделения поддержки внутренних клиентов, можно произвести образовательную консультацию и приложить памятку в том случае если это будет уместно.

Здесь образовательной консультацией может выступать как разъяснение по финансовому анализу операций по счетам и картам клиента, статусам операций, и так далее.

Для улучшения восприятия сотрудником его работы, предлагается профильная программа, в которой будут учитываться пожелания по графику, текущий график на каждый день с указанием времени работы и отдыха (рисунок 23).

ПО График		data 20/05/2020
Прием звонков	09.00 -11.45	
Обед	11.45-12.15	
Прием звонков	12.15-15.30	
Обед	15.30-15.45	
Прием звонков	15.45-17.15	
Обед	17.15-17.30	
Прием звонков	17.30-18.00	
		Operator: Cheshnevskaya-DO

Рисунок 23 - Модель программы «График»

Для управленца очень важно все продумать до мелочей и систематизировать все в общую структуру для того, чтобы было легче управлять сотрудниками на местах. Создание учебного центра является непростой задачей, и перед созданием обязательно нужно грамотно все организовать.

На примере ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара, можно сказать то, что путем грамотного управления задачи управления персонала и ее цели достигаются и совершенствуются.

Прогнозируя, процесс организации обучения персонала была предложена, как мероприятие, программа для мультипликатора, на основании которой можно четко управлять процессом обучения, а также распределять сроки и составлять на каждый день производственную потребность (Приложение Б).

Заключительным этапом в любом процессе обучения является

результат уже пройденного курса.

После наблюдения и анализа организации обучения персонала, в организации ПАО «Сбербанк» был сделан вывод о том, что ранее итоговым документом после пройденного обучения являлась характеристика на бумаге, но взамен этого документа был разработан макет сертификата (Приложение В).

Как отдельным этапом организации обучения персонала ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах является создание индивидуальной программы обучения персонала.

Основание для разработки отдельной индивидуальной программы обучения является то, что на должность специалиста/оператора обработки входящих вызовов, принимаются кандидаты с разным опытом работы, что рассматривается, как смена профессиональной деятельности и также должны быть увеличены сроки обучения для таких сотрудников.

Для наглядности и обоснованности о решении создания индивидуальной программы для каждого работника и увеличением сроков обучения предложена схема в разрезе должностей с указанием предыдущего места работы и также должности с уже увеличенным сроком обучения. Итак, рассмотрим таблицу 22.

Таблица 22 – Перечень должностей индивидуальной программы обучения сотрудников

Наименование должности последнего места работы	Предыдущее место работы	Обоснование создания индивидуального графика	Утвержденные сроки обучения в месяцах	Номер личного дела
Балерина	Театр оперы и балета г. Самара	Смена проф. деятельности	7	1238
Бухгалтер	ЗАО «Пикса»	Смена проф. деятельности	7	4589
Администратор	ОАО «Волжанка»	Без изменений	7	2487
Распределитель работ	ООО «Домострой»	Смена проф. деятельности	7	3228
Преподаватель математики	МБОУ Школа №72	Смена проф. деятельности	7	5896

Обоснованная структура позволяет грамотно и четко донести до работодателя целесообразность изменения уже действующей структуры обучения персонала.

Полагая целесообразность внедрения индивидуальной программы по каждой должности, необходимо первоначально разработать макет данной программы, которая представлена в Приложении Г.

Итак, также основным инструментарием для очного обучения будет являться вспомогательные реквизиты необходимые для проведения комплексного обучения на местах.

Для проверки знаний работника также дополнительно был предложен контрольный срез после каждого модуля по проверке навыков и умений. Целью для внедрения данного среза будет являться выявление западающих тематик, для того, чтобы на технической учебе их разобрать.

Также необходимо руководителю знать с какими трудностями каждый день сталкивается работник, именно для того чтобы, как можно быстрее отладить все текущие проблемы на местах, чтобы их становилось как можно меньше. Таким образом, данный срез представлен ан таблице 23.

Таблица 23 – Примерный бланк для контрольного среза знаний работников после каждого модуля обучения

Модуль	Дата					
<i>ФИО наставника</i>						
<i>ФИО стажера</i>						
<i>Оценка</i>	1	2	3	4	5	Итого
Мобильный банк						
Анализ ПО						
Методология						
Отключение/подключение						
<b>Автоплатеж</b>						
Методология						
Неуспешная операция						
Анализ ПО						
Блокировка карт						
Мошенничество						
<i>Наименование темы</i>	Комментарии по западающим тематикам					
Мобильный банк						

### Продолжение таблицы 23

Автоплатеж	
Блокировка карт	
Мошенничество	

Таким образом, по результатам наблюдения можно сделать вывод о том, что комплексный подход может устранить незначительные недостатки в структуре управления обучением, что может значительно улучшить производительность труда, сформировать правильное распределение рабочего времени, а также управлением коллектива на местах.

Проверка знаний работником, путем официального заполнения контрольного среза также может помочь выявить проблемы по наиболее западающим тематикам. Чем быстрее проблема будет выявлена, тем быстрее можно отладить процесс организации обучения персонала с возможностью ее усовершенствования.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Любая комплексная программа организации обучения персонала должна быть основанием для улучшения условий труда и производительности работников.

Помогая сотрудникам, давая профильные навыки, развивая потенциал работника и его таланты, путем совершенствования системы обучения персонала можно развить не только розничный бизнес, но и вырастить будущих управленцев, лидеров страны.

Планирование бизнес-тактики способствует снижению риска потери рабочих мест, сокращение уровня безработицы, а также увеличение прибыльности и производительности труда. Развитие не только рядового штата, но и руководящего состава.

Оценка рисков позволяет заранее просчитать все промахи той или иного этапа в структуре управления персоналом. Для этого и выстраивается

структура управления обучением персоналом общества.

Грамотный подход способен улучшить показатели текучести персонала, выстроить процесс управления организацией, улучшить коммуникации сотрудников между смежными подразделениями, а также и внутри коллектива.

На основании научного анализа, подведем итог, что действующего обучения в организации недостаточно, поэтому были добавлены мероприятия, усовершенствовавшие данную структуру обучения, прописанные в таблице 3.1 и также на основании новых внедрений, был подготовлен текущий опрос удовлетворенности обучением, с учетом изменений (Приложение Д). Будет целесообразным привести итоговую динамику опроса уровнем удовлетворенности обучением, по итогам завершения предлагаемых мероприятий. Итак, для наглядности представим диаграмму (рисунок 24).

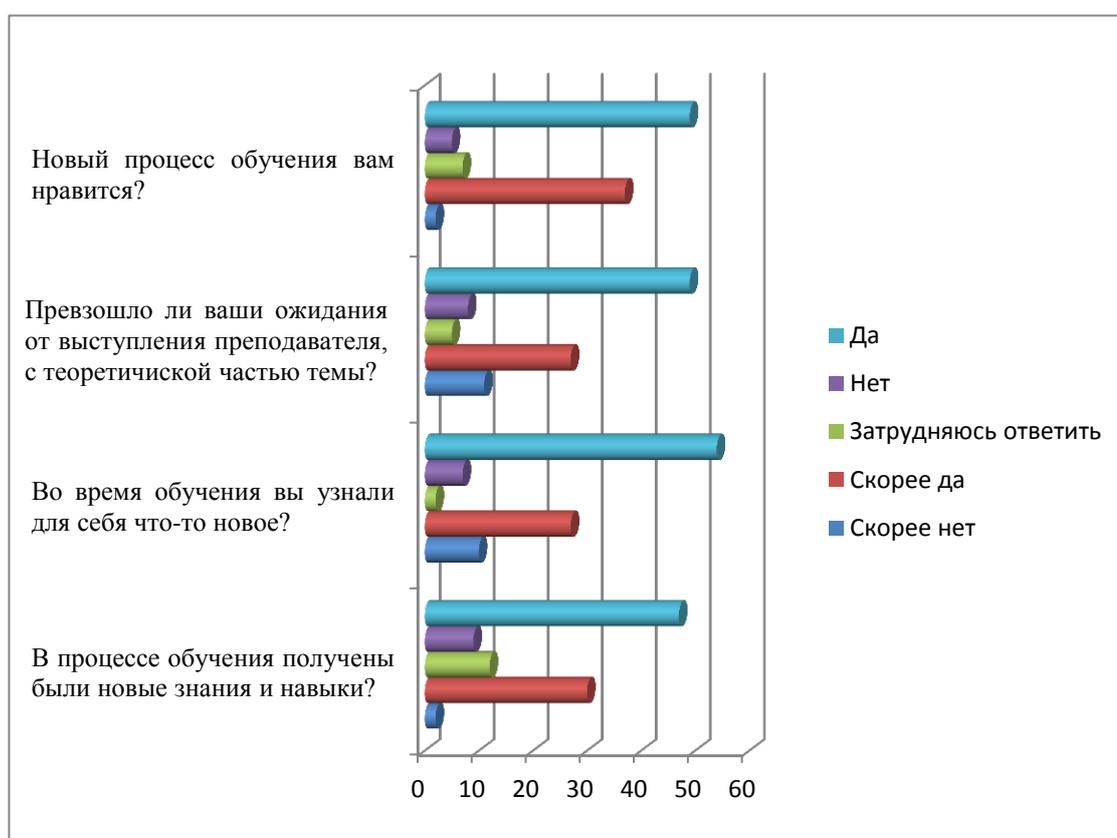


Рисунок 24 – Диаграмма опроса уровнем удовлетворенности нового обучения персонала

На основании проведенного опроса можно сделать вывод о том, что большинство респондентов устраивает новая система обучения, что явно удовлетворяет профессиональные потребности работников.

Таким образом, большинство респондентов устраивают новые внедрения в систему организации обучения, что составляет 49%, а также большинство сотрудников узнало для себя что-то новое, что показывает в опросном листе 54% и считают, что получили новые знания и навыки, 47%.

Если сравнивать также показатели опроса респондентов до внедрения новых мероприятий по организации обучения персонала, то 38% считает, что новые знания и навыки не были изучены, а получили знания только 24%.

Оценка эффективности также может быть определена теми мероприятиями, которые были внедрены профильными сотрудниками.

Каждый процесс означает определенное функционирование между смежными подразделениями с заполнением бланка обратной связи на бумаге или на электронном носителе.

Соответственно, возможность проанализировать, а именно насколько эффективна та или иная структура и может быть оценена только после практического использования.

Проведем факторный анализ уже проведенного обучения по целевым направленностям в 2019 году уже имеющихся затрат ПАО «Сбербанк», Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара (Таблица 24)

Таблица 24 Статья затрат проведенного обучения по целевым направленностям ПАО «Сбербанк», Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

Тематика программы обучения	Стоимость программы на 1 человека, тыс.руб	Количество человек	Статья расходов на кол-во человек, млн,руб
1	2	3	4
Финансовая грамотность	8,700	113	983,100
Компьютерная грамотность	12,343	113	1,394 759

Продолжение таблицы 24

Управление конфликтами	17,000	113	1,921 000
Страхование жизни и имущества	89,000	113	10, 057 000
Управление рисками	78,000	113	8, 814 000
Раздаточные материалы	4,843	113	547,259
Планшеты	17,343	113	1,959 759
Канцтовары (ручки, простые карандаши)	44	113	4,972
Проектор	59,040	14 аудиторий	826,560
Экран	4,276	14 аудиторий	59,864
		Итого	26,568 273

Профильное обучение определено требует экономических затрат, потому что любое мероприятие требует вспомогательных ресурсов, материалов и реквизитов. Приведем в своем изучении примерную статью затрат ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара, таблица 25.

Таблица 25 - Примерная статья затрат на организацию обучения ПАО «Сбербанк», Межрегионального центра заботы о клиентах г. Самара

Тематика программы обучения	Стоимость программы на 1 человека, тыс.руб	Количество человек	Статья расходов на кол-во человек, тыс.руб
Финансовая грамотность	7,500	34	255,000
Изменения в законодательной базе	4,560	28	127,680
Управление голосом	3,472	78	270,816
Изучение деловой этики	2,785	54	150,390
Работа с возражениями	5,763	44	253,572
Раздаточные материалы	3,741	238	890,358
Бейджи	1,100	238	261,800
Флипчарт	9,000	14 аудиторий	126,000
Комплекты цветных маркеров	0,194	238	46,172
Персональные компьютеры	32,148	238	7,651 224
Панель визуализации;	170,812	14 аудиторий	2,391 368
План обучения	2,473	14 аудиторий	34,622
		Итого	12,459 002

Для подробного анализа экономического эффекта от предложенных мероприятий для стратегического планирования обучения персонала произведем расчет по формуле 1:

$$\text{Э} = \text{П}_л - \text{П}_з, \quad (1)$$

Э – это экономический эффект, руб;

П<sub>л</sub> – планируемые затраты, руб;

П<sub>з</sub> – предыдущие затраты, руб.

Расчет экономической эффективности произведем по формуле 2:

$$\text{Эф} = \frac{\text{П}_з}{\text{П}_л} * 100\%, \quad (2)$$

где Эф – экономическая эффективность, %;

П<sub>л</sub> – планируемые затраты, руб;

П<sub>з</sub> – предыдущие затраты, руб.

Произведем расчеты по формулам

$$\text{Э} = 26,568,273 - 12,459,002 = 14,109,271 \text{ млн, руб}$$

$$\text{Эф} = (12,459\ 002 / 26,568\ 273) * 100\% \approx 47\%$$

Таким образом экономический эффект от предлагаемых мероприятий составляет 14,109,217 млн. руб, а экономическая эффективность составляет 47%, что является тенденцией экономии средств выделенного бюджета на организацию обучения персонала.

Также следует отметить, что тенденцией экономической эффективности является распределение обучающих программ по их целесообразности и целевому назначению, и включение в статью затрат, только необходимых ресурсов.

По итогам можно сделать вывод, что грамотная структура обучения персонала и мероприятия по ее усовершенствованию способствуют не только

производительности труда, но и экономии средств, сокращению текучести персонала, улучшению условий труда, грамотному распределению рабочего времени и отдыха.

А именно, сэкономленные средства можно применить для создания нового программного обеспечения для работников и закупки необходимого оборудования.

Таким образом, процесс обучения в ПАО «Сбербанк», проходит с учетом внесения мероприятий, удовлетворяющие потребности работников, а также является трудоёмким и затратным проектом, но при этом является окупаемым, за счет повышения квалификации работников и внесение вклада в развитие организации новых продуктов банка.

## Заключение

В первой главе работы были изучены теоретические аспекты управления обучением персонала, мотивационные направленности, развитие стратегии организации путем методов управления обучением персонала.

Во второй главе была представлена аналитическая часть, из которой было выявлено, что на основании данных бухгалтерского баланса за период 2017 – 2019 гг, можно наблюдать положительную динамику по выручке, которая возросла на 37,03%, а численность увеличилась на 20,95%., что является следствием внедрения новых продуктов и услуг.

Непреречно, следует отметить, что чистая прибыль возросла на 15,44%, а фонд оплаты труда имеет тенденцию роста на 52,14%, что является результатом повышение введения новых продуктов экосистемы Сбербанка, также развитие действующих сотрудников и повышение прибыльности ПАО «Сбербанк», а также среднегодовая заработная плата возросла на 28,2%, что имеет тенденцию роста, что положительно сказывается на работнике при подаче заявки на оформление ипотеки и кредита, так как среднегодовая заработная плата отражается в справках 2НДФЛ, которая подается в банк для рассмотрения платежеспособности физического лица.

Изучая, показатели по годам, к 2019 году, выручка имеет тенденцию роста и увеличивается на 632,610 тысяч рублей, а себестоимость увеличиваются на 707,740 тысяч рублей и валовая прибыль составляет 753,896 тысяч рублей, что имеет тенденция понижения на – 75,130 тысяч рублей.

В третьей главе, можно наблюдать результат анализа и оценки методов эффективности обучения персонала общества с предложенными мероприятиями для усовершенствования организации обучения работников общества.

По результатам, предложенных направленностей было выявлено, что ответы респондентов в опросе уровнем удовлетворенности новым обучением

86% ответили, что новый формат обучения им нравится, на основании опроса можно сделать вывод, что новые мероприятия являются направляющими обучение на новый уровень.

При этом экономическая эффективность составляет 47%, что является тенденцией экономии средств выделенного бюджета на организацию обучения персонала, которая способствует производительности труда, но и экономии средств, сокращению текучести персонала, улучшению условий труда, грамотному распределению рабочего времени и отдыха.

ПАО «Сбербанк» зарекомендовал на рынке как очень сильный конкурент многим банковским структурам, несмотря на огромный опыт, не стоит на месте, поэтому занимает на рынке труда лидирующие позиции, имеет современные инструменты для того, чтобы разрабатывать продукты и услуги для экосистемы и других сервисов Сбербанка.

Межрегиональный центр заботы о клиентах ПАО «Сбербанк» является одним из немногих подразделений сбербанка, которые решает нестандартные ситуации клиентов, требующего экспертного вмешательства, а порою даже обратной связи от начальника подразделения, когда речь идет о рисках или финансовых потерях для банка.

Для того чтобы сотрудники могли работать без затруднений, имели представление о работе банка в целом, могли руководствоваться и применять внутренние структурные документы, а также в случаях крайней необходимости для решения вопроса клиента, могли уточнить у начальника, для этого и организуется процесс обучения

Выявленными проблемами при организации процесса обучения персонала ПАО «Сбербанк» Межрегионального центра заботы о клиентах являются:

Во-первых, тенденция текучести персонала имеет динамику роста и к 2019 году составляет 16%, по сравнению с 2017 г который составляет 14%.

Следовательно, данная тенденция объясняется тем, что на большинство позиций принимаются студенты, в связи с этим, можно подвести итог, что

текучесть персонала имеет тенденцию расти.

Однако отметим, что стабильность кадров держится за счёт постоянных работников на средних позициях и к 2019 году составляет 81%, по соотношению с 2017, 2018 годами является неплохим показателем.

По итогам, выбытие персонала также намного ниже, чем прием сотрудников и к 2019 году составляет 18%, что намного ниже с 2018 г, который составлял 23%. Прием персонала в 2019 году составляет 28%, что связано с тем, что потребность в персонале не так высока, из-за укомплектованности штата. Так как списочная численность на конец 31 декабря 2019 года составляет 537 человек, по сравнению с 2017 годом, 440 человек.

Во-вторых, сжатые рамки проведения консультации клиента, что является недостаточным для качественной консультации и усвоения информации.

В-третьих, технические сложности работы электронного портала во время прохождения сотрудниками, дистанционного курса. Процесс обучения является непрерывным, а некорректная работа сайта, удлиняет сроки обучения, что может негативно сказаться на производительности труда всей организации.

В-четвертых, быстрая передача лекционного материала при очном обучении, может повлечь за собой некачественное предоставление клиенту консультации сотрудников, что может повлечь за собой репутационные риски для банка.

Таким образом, непрерывным процессом любой организации является усовершенствование системы обучения персонала, которая должна быть выстроена в любой организации независимо от численности персонала и вида деятельности.

Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучения персонала в ПАО «Сбербанк», Межрегионального центра заботы о клиентах была достигнута, путем предложенных направленностей.

## Список использованной литературы и используемых источников

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» — Минск : ТетраСистемс, 2012. — 288 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. – 12-е изд. – М.: Академия, 2014. 224 с.
- 3.Иванова С.В Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации.- М.: Альпина Паблишер; 2020 г.- 315 с.
4. Иванова С.В Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? - 12 изд.- М.:Альпина Паблишер,2018- 285 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. 51 с.
6. Маслова В.М Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020- 256 с.
7. Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2014. - 417 с.
8. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
9. Силин, А.К. Кадровые службы и методы оценки работников/ А.К.Силин. - М., 2015. – 451 с.;
10. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Ученик/ Р.А.Фатхутдинов. - М.: ИТК «Дашков и Ко», 2011. – 349 с.;
11. Freilinger, K. Managing change in organizations / C. Freilinger. - Express Publishing, 2015. 382 p.
12. Холодков А.В. Экономические аспекты управления человеческими

ресурсами / А.В. Холодков // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №1. С. 67-75.

13. Шевченко, Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2010. — 108 с.

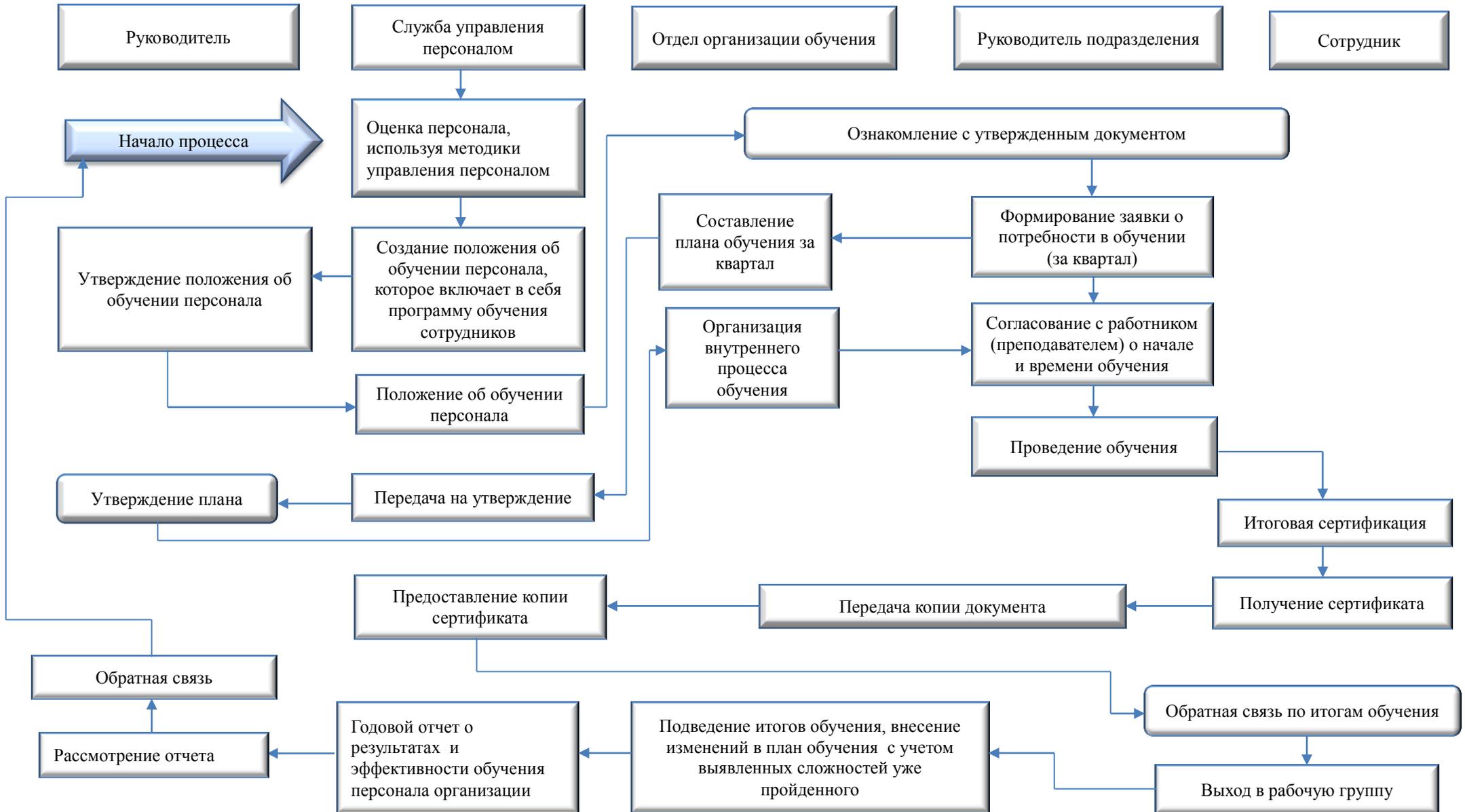
14. Юрасова, Ю. В. Обучение торгового персонала — курс тренингов эффективных продаж / Ю. В. Юрасова. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 135 с.

15. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с

16. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014. P. 408-421.

# Приложение А

## Этапы организации процесса обучения персонала



## Приложение Б

### Гайд для мультипликатора обучения персонала

Таблица Б 1– Гайд для мультипликатора обучения персонала

День	Блок	Содержание	Формат	Длительность (в часах)	Кол-во дней
1	2	3	4	5	6
<b>Информационный блок</b>					
1	Речь куратора	Знакомство сотрудников с куратором	Очно	1	1
	Welcome	Презентация о компании, ценности, суть функционала, этапы обучения		5	
	Речь куратора	Знакомство с дистанционным обучением		1,5	
	Встреча с рук-ем			0,5	
2	Продукты и услуги	Типы платежных систем и их отличия. Эмиссия банковских карт. Особенности открытия банковских карт	ДО	8	1
3	Навыки ведения диалога	Структура диалога. Учимся устанавливать контакт с клиентом, в зависимости от типа клиента.	Очно	8	1
<b>Персонализированный блок</b>					
4	Внутренний информационный портал	Отработка поиска информации на портале	Очно	1	1
	Проверка ДО	Тестирование по курсу 2 дня	Очно	2	
	Изучение профильных программ	Поиск клиента Анализ информации Алгоритм действий	Очно	4	
	Изучение ПО	Ошибки эмиссии	Очно	1	
5	Изучение ПО	Просмотр счетов, данных о владельце счета, данных о счете	Очно	4	1
		Отработка изученных операций на тренажере: «Клиенты и счета»	Тренажер Excel	1	
		Изучение служебных операций	Очно	3	
6	Изучение ПО	Вход, выбор очереди, работа с задачами	Очно	1	1
		Порядок регистрации входящих звонков	Очно	1	
		Классификация обращений	Очно	1	
	Тестирование	Тестирование по модулю 1	Очно	1	
	Параллельное прослушивание	Прослушивание опытного сотрудника + разбор вопросов с наставником	Очно	4	
<b>Практикум</b>					
7	Занятие с психологом	Снятие стресса перед первым звонком	Очно	3	1
	Прием звонков	Обработка входящих вызовов	Очно	2	
	Тех. учеба	Разбор вопросов с наставников, подведение итогов первого дня по каждому сотруднику	Очно	3	

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б 1

8	Посттренинг НВД	Разбор разных типов клиентов. Определение тактики. Отработка ведения диалога с данными клиентами	Очно	4	1
	Прием звонков	Прием звонков с поддержкой психолога	Очно	4	
9	Комплаенс	Обучение риск ориентированному мышлению	Очно	3	1
	Тренинг по работе с отложенными обращениями	Составление отложенных обращений	Очно	4	
	Прием звонков	Прием входящих вызовов	Очно	1	
10	Прием звонков	Прием и регистрация входящих обращений	Очно	4	1
	Посттренинг НВД	Обучение навыкам ведение диалога с ВИП, и привилегированными лицами	Очно	4	
11	Прием звонков	Прием и регистрация входящих обращений	Очно	5	1
	Подведение итогов по результатам обучения 1 модуля	Обратная связь наставника и преподавателя отделу обучения	Очно	3	
Информационный блок					
12	Продукты и услуги	Порядок пополнения банковских карт. Выдача наличных денежных средств с карты	Очно	8	1
13	НВД	Работы с возражениями клиента	Очно	5	1
	Параллельное прослушивание	Прослушивание опытного сотрудника + разбор вопросов с наставником	Очно	3	
Персонализированный блок					
14-15	Изучение ПО	Предоставление информации по остаткам. Консультация по приходно-расходными операциями	Очно	8	2
		Несогласие клиента с расходным лимитом	Очно	8	
16	Изучение ПО	Отказные операции	Очно	8	1
17	Изучение ПО	Партнерские программы	Очно	8	1
18	Изучение ПО	Индивидуально-особый режим	Очно	8	1
19	Изучение ПО	Поиск счетов, просмотр истории операций, выгрузка выписок по счету	Очно	8	1
20	Прохождение тренажера	Закрепление изученного материала по блоку: «Клиенты и счета»	Тренажер Excel	2	1
	Изучение ПО	Поиск клиента и анализ особенностей исполнительном про-ве	Очно	2	
	Образовательная консультация	Отработка консультаций с образовательной составляющей	Очно	4	
21	Изучение ПО	Финансовые операции. Урегулирование сбойных операций	Очно	4,5	1
	Параллельное прослушивание	Прослушивание опытного сотрудника + разбор вопросов с наставником	Очно	3,5	

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б 1

22	Тестирование	Тестирование по модулю 2	Очно	2,5	1
	Тренинг по управлению голосом	Управление голосом	Очно	4	
Практикум					
23	Прием звонков	Работа в линии с опытным наставников, закрепление пройденного курса	Очно	5	1
	Тестирование	Прохождение курса: «Агент кибербезопасности»	Очно	3	
24	Прием звонков	Обработка входящих вызовов	Очно	4	1
	Тех. учеба	Разбор с наставником ряд вопросов	Очно	4	
25	Прием звонков	Работа в линии с наставником	Очно	5	1
	Урок с психологом	Эмпатия	Очно	3	
26	Прием звонков	Работа в линии с наставником	Очно	6	1
	Тех. учеба	Разбор вопросов с наставником	Очно	2	
Информационный блок					
27-28	Дистанционное обучение	Кредитные карты. Анализ задолженности и причине ее возникновения. Особенности открытия и закрытия счета. Закрытие счета наследником., в случае смерти держателя карты	ДО	16	2
29	Дистанционное обучение	Рисковые тематики и нестандартные ситуации	ДО	8	1
30-31	Лекция с преподавателем	Разбор темы по кредитным картам	Очно	16	2
32-33	Семинар+Деловая игра	Рисковые тематики. Клиент за границей. Сложная жизненная ситуация.	Очно	16	2
Персонализированный блок					
34	Изучение ПО	Предоставление информации о сумме общей задолженности по кредитной карте. Просмотр общей информации	Очно	8	1
35	Изучение ПО	Погашение задолженности по кредитной карте. Льготный период. Несогласие с балансом счета	Очно	8	1
36	Изучение ПО	Операции по КК	Очно	8	1
37	Тестирование	Тестирование по модулю 3	Очно	3	1
	Прохождение тренажера	Классификатор тематик	Таблица Excel	2	
	Прослушивание опытного сотрудника	С подключением к гарнитуре опытного сотрудника	Очно	3	
Информационный блок					
38-39	Продукты и услуги	Виды удаленных каналов. Дополнительные функции в УКО. Типы пакетов мобильного банка	Очно	16	2
40-44	Изучение теоретических основ с занесением пометок в рабочие тетради	Вклады, переводы и платежи. Способы подбора вкладов, переводов и платежей. Отмена переводов за рубеж. Тарифы и комиссий для переводов и платежей	Очно	32	4

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б 1

45-47	Лекция	Получение наследства со вклада после его закрытия. Доверенности и завещания	Очно	24	3
		.Порядок идентификации ДУЛ, общие принципы сверки ДУЛ сотрудниками банка			
48,49	Лекция	Валюта, Монеты и драгоценные металлы. Порядок обмена, покупки, продажи валюты. Особенности подбора профильных офисов банка	Очно	16	2
Практикум					
50-59	Прием звонков	Работа в линии с наставником	Очно	80	10
60-69	Прием звонков	Работа в линии с наставником	Очно	80	10
Информационный блок					
70	Тренинг	Взаимодействие с клиентом. Учимся разговаривать с разными типами клиентов	Очно	5	1
	Тех.учеба	Разбор сложных вопросов с наставником	Очно	3	
71-80	Дистанционный курс	Повтор ранее пройденных курсов, представленных в виде обучающего блока	ДО	80	10
81,82	Теория	Повтор тем, пройденных за три модуля	Очно	16	2
Персонализированный блок					
83	Тестовая программа	Отработка быстрого поиска	Смежное ПО	5	1
	Тестирование	Тестирование по ДО	Очно	3	
84-86	Семинар+Кейсы+Деловая игра	Блокировка, разблокировка БК, профиля личного кабинета СБОЛ. Причины блокировки. Выпуск, перевыпуск БК	Очно	24	3
87,88	Семинар+Кейсы+Деловая игра	Мошенничество. Алгоритм действий при мошенничестве.	Очно	16	2
89	Контрольный срез по пройденным темам с 84 по 88	Прохождение тестирования. Отработка контрольных кейсов с возможными ситуациями клиентов	Очно	8	1
90	Сертификация	Прохождение сертификации	Очно	2	1
	Прохождение тренинга с психологом	Прохождение адаптации Сотрудниками, заполнение профильных бланков	Очно	2	
	Обратная связь	Наставник дает обратную связь по итогам обучения руководителю и отделу обучения	Очно	1	
	Прослушивание звонков	Прослушивание звонков	Очно	1	
	Торжественное вручение сертификата	Получение на руки документа, подтверждающее завершение обучения	Очно	2	
91	Встреча с руководителем	Завершение адаптации. Разбор графика работы и ознакомление с ним.	Очно	1,5 часа	1
	Выход в рабочую группу	Прием входящих вызовов	Рабочий день	6,5	

Приложение В  
Сертификат

ПАО «Сбербанк» Межрегиональный центр заботы о клиентах г.Самара

## СЕРТИФИКАТ

о прохождения тренинга в формате открытого диалога с экспертами  
«Все для клиента или что такое клиентоцентричная модель»

ВЫДАН:

Алексеевой Екатерине Сергеевне

Мы уверены, что полученные знания помогут вам предвосхищать ожидания клиентов в решении их вопросов, и каждый день делать чуть больше, чем требуют инструкции. Теперь своим примером вы можете вдохновлять коллег и помогать банку в создании лучшего клиентского опыта.

Эксперт: \_\_\_\_\_

## Приложение Г

### Индивидуальная программа обучения персонала

Индивидуальная программа обучения персонала по должности бухгалтер	
Срок обучения 7 месяцев.	
График работы: Пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями.	
<p>- раздаточные материалы;</p> <p>- бейджи по количеству участников;</p> <p>- флипчарт;</p> <p>- комплекты цветных маркеров – 2 комплекта;</p> <p>- персональные компьютеры для преподавателя и группы обучения;</p> <p>- панель визуализации;</p> <p>- план обучения.</p> <p>Условные обозначения:</p> <p>Текст – подробное описание действий мультимпликатора и участников и краткое описание темы/раздела, которую мультимпликатор должен рассказать.</p> <p>Текст- вывод.</p> <p><u>ТЕКСТ</u>- практические блоки, направленные на отработку навыка\знаний по продукту, услуги (упражнения, тренажер и другое)</p> <p>Текст- ссылки на ресурсы из электронного портала документов</p> <p><u>Текст</u> – проведение тестового задания и разбор ошибок.</p> <p><u>Текст</u> - гиперссылка</p>	
Расписание	1 день
Время	Активности блока
09.00 – 09.10	Приветственная речь мультимпликатора
09.10- 11.40	Объяснение основы основания для проведения технической учебы.
11.40- 12.00	Тестирование в системе внутреннего электронного портала
12.00 – 13.00	Обеденный перерыв
13.00-18.00	Изучение новой темы
Действия	Вспомогательное ПО
Сформирование вопроса аудитории преподавателем: «Для чего проводится техническая учеба?»	Внутренний электронный ресурс
Поиск ответа на вопрос	<p style="text-align: center;">Правильный ответ:</p> <p style="text-align: center;">Тех. учебы проводятся индивидуально по западающим зонам сотрудника.</p> <p>При этом необходимо пояснить, к какому результату мы стремимся, и что для этого необходимо сделать сотруднику.</p> <p>Если в ходе ТУ выявлены «пробелы» в программе обучения, необходимо сообщить об этом куратору отдела организации процесса обучения персонала, посредством использования внутренней корпоративной почты</p>
Инструменты	<p>В работе с сотрудником можно использовать следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разбор вопросов по западающим тематиками;</li> <li>- Мастер-классы по работе ПО;</li> <li>- Опрос по изменениями;</li> <li>- Подведение итогов.</li> </ul>

## Приложение Д

### Опрос уровнем удовлетворенности с учетом новой системы обучения после внедрения мероприятий

№ п/п	Вопрос	Ответ	Результат итогов среза, %
1	В процессе обучения получены были новые навыки и знания?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	47 9 12 30 2
2	При выполнении рабочих задач, какую часть времени в процентном соотношении, используете знания, полученных при обучении?	«0-20»; «20-40»; «40-60»; «60-80»; «80-100»	2 24 32 27 15
3	Во время обучения вы узнали для себя что-то новое?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	54 7 2 27 10
4	Превзошло ли ваши ожидания от выступления преподавателя, с теоретической частью темы?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	49 8 5 27 11
5	По вашему мнению, что необходимо добавить в процесс обучения?	«Изучение аспектов изменения в законодательстве»; «Финансовая грамотность»; «Психологические тренинги с целью сплочения команды»; «Изучение деловой этики»	17 43 29 11
6	На какой срок вы хотели бы увеличить продолжительность процесса обучения сотрудников?	«Четыре месяца»; «Пять месяцев»; «Семь месяцев»; «От восьми и более»	37 11 49 3
7	Соответствует ли программа обучения сотрудников вашим ожиданиям?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	44 11 5 37 3
8	Новый процесс обучения вам нравится?	«Да»; «Нет»; «Затрудняюсь ответить»; «Скорее да»; «Скорее нет»	49 5 7 37 2