

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления обучением персонала
организации (на примере ООО «Сетелем Банк»)»

Студент(ка)	<u>Л. С. Кудинова</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>Л. Л. Кифа</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Кудинова Лидия Сергеевна

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «Сетелем Банк»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент организации» Л. С. Кифа.

Цель исследования - является анализ и совершенствование подсистемы обучения персонала в организации ООО «Сетелем Банк».

Объект исследования - ООО «Сетелем Банк».

Предмет исследования – совершенствование управления обучением персонала организации

Актуальность работы заключается в том, что совершенствование подготовки сотрудников и повышение уровня их профессиональной квалификации является важным элементом комплекса работ в переходной экономике.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами «Сетелем Банк». При разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 35 источников и 8 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе 9 таблиц и 8 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления обучением персонала организации	7
1.1 Сущность и понятие процесса управления обучением персонала организации	7
1.2 Методы и способы обучения персонала организации	12
2 Анализ управления обучением персонала организации ООО «Сетелем Банк»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика банка.....	19
2.2 Анализ эффективности процесса управления обучением персонала организации.....	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Сетелем Банк»	39
3.1 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы обучения и персонала на предприятии	39
3.2 Реализация мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии	44
3.3 Оценка эффективности мероприятий	52
Заключение	61
Библиографический список	64
Приложения	67

Введение

Любая организация обладает различными ресурсами для выполнения своих функций. Одни из самых важных ресурсов организации это ее человеческие ресурсы. В современном мире изменения происходят очень быстро. При возникновении проблемы приспособления предприятия и сотрудников к этим изменениям, одним из самых эффективных методов решения является обучение.

Актуальность работы заключается в том, что совершенствование подготовки сотрудников и повышение уровня их профессиональной квалификации является важным элементом комплекса работ в современной экономике. Одной из главных задач системы подготовки и повышения квалификации сотрудников является устранение несоответствий в подготовке кадров по квалификациям и профессиям, а так же удовлетворению потребностей нужного производства. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества.

Кроме того, актуальность работы связана с тем что в настоящее время в России функционирует большое количество предприятий, которые работают с устаревшим оборудованием, технологиями и методами управления. Это порождает необходимость преобразований, которые требуют от сотрудников новых знаний, умений и навыков, которые могут быть получены только в процессе обучения.

Также актуальность работы обусловлена тем, что система обучения персонала является базовой для принятия многих управленческих решений. Задачи подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия, а также выбора конкретной формы обучения сотрудников становятся все более важными в планах по развитию, так как способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Расходы на долгосрочные

программы обучения персонала включают в финансовое планирование предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Сетелем Банк». Предметом исследования является система обучения персонала организации.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и совершенствование подсистемы обучения персонала в организации ООО «Сетелем Банк».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить теоретические аспекты обучения персонала в современной организации;
- дать оценку системы обучения персонала в ООО «Сетелем Банк»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Сетелем Банк»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Теоретической базой работы явилась литература, посвященная вопросам организации и управления системы обучения на предприятии. В работе предпринята попытка систематизации методического материала по выбранной теме, а также разработка комплексных мероприятий по совершенствованию обучающего процесса на предприятии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения полученных теоретических знаний для совершенствования процесса обучения на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе на основании изучения теоретических основ обучения персонала, а также анализа учебно-методической литературы, раскрыты теоретические аспекты процесса обучения персонала на предприятии.

Во второй главе рассмотрены и проанализированы особенности использования процесса обучения ООО «Сетелем Банк»

В третьей главе на основе выявленных недостатков системы обучения персонала исследованного предприятия, разработаны мероприятия по совершенствованию данной системы, а также проведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы выводы по теме работы.

1 Теоретические аспекты управления обучением персонала организации

1.1 Сущность и понятие процесса управления обучением персонала организации

Непрерывное изменение технологий, внедрение новой техники на предприятиях требует регулярного обучения персонала. Для компании более эффективно и экономично будет организовать повышение квалификации уже работающих сотрудников, чем привлекать новые кадры.

Необходимость посещения специалистами занятий предписывают некоторые факторы, такие как внедрение совершенно новых технологий или современной техники, производство обновленных товаров и др. Это может быть все, что угодно. К примеру, своеобразные семинары, тренинги, лекции на разные группы слушателей. Создаются условия для изменения определенных видов работ, в связи с этим базового образования может быть не достаточно, чтобы обеспечить необходимую квалификацию.

Профессиональное обучение персонала представляет собой специальную разновидность существенного вклада не только в успешную деятельность компании, но и в обучение и развитие персонала, без которого успешное функционирование бизнеса попросту невозможно. С помощью привлеченных преподавателей или внутренних наставников, в виде специалистов и руководителей, осуществляется процесс обучения членов организации. Он предполагает специально определенную методику получения сотрудниками необходимых знаний, умений и навыков [21].

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный процесс развития профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников с учетом потребностей организации [2]. При благоприятных обстоятельствах повышение квалификации персонала выполняет две важные функции: наилучшее использование труда сотрудника и его мотивация.

Современное развитие технологий, повышение ритма жизни требует соответствующей подготовки специалистов, для которых разрабатываются целые программы по непрерывному образованию, цель которых удерживать занятые компанией позиции на рынке. Кроме того, значимое место обучения в системе управления персоналом обусловлено еще и тем, что для фирмы выгоднее и экономически эффективнее обучать уже проверенного в работе сотрудника, чем привлекать нового.

Несложно убедиться таким образом, что система непрерывного обучения персонала имеет немаловажное значение в организации стабильной работы компании.

Система обучения персонала – разные взаимосвязанные компоненты, которые способствуют усилению друг друга при работе для достижения определенных целей.

Повышение профессионального мастерства персонала способствует сохранению их рабочих мест, продвижению по карьерной лестнице, повышению чувства собственного достоинства. Предприятие в свою очередь может более эффективно использовать ресурсы, что положительно сказывается на величине доходов организации.

Грамотная организация системы повышения квалификации персонала дает такие результаты [14]:

1. Повышение производительности труда.
2. Ускорение адаптации в компании новых сотрудников, достижения ими требуемого уровня эффективности.
3. Посещение занятий персоналом без отрыва от основных обязанностей или с минимальным отрывом от работы, сотрудники снабжаются знаниями непосредственно на своих рабочих местах.
4. Выявление знаний сотрудников, о которых они сами могут не знать, систематизация знаний, эффективная работа в команде.
5. Легкое внедрение изменений организационного плана.

6. Повышение лояльности сотрудников и их желания работать для достижения общей цели и успешного развития компании.

7. Обеспечение постоянства сотрудников на важных для организации должностях.

Определение целей обучения является важнейшим пунктом при организации обучения персонала. Цели должны соответствовать принципу SMART. Это необходимый ориентир при разработке учебных программ, с их помощью можно точно определить требования к ученику. По ним же впоследствии выполняется оценка эффективности обучения.

В зависимости от поставленных целей разрабатываются соответствующие модели и технологии повышения квалификации. Но перед составлением учебных программ требуется определить потребности в обучении персонала предприятия. Потребность должна быть определена с двух позиций: чему учить, какие навыки развивать, и какому числу сотрудников разных категорий это необходимо.

Для работодателя наиболее важным является развитие персонала для последующего понимания и решения текущих проблем, к приспособленности его разного рода нововведениям, формирование квалифицированного управляющего состава персонала. С позиции работника потребность в обучении заключается в сохранении и повышении его квалификационного уровня как специалиста, приобретении новых профессиональных навыков и знаний, развитии собственных умений осуществлять планирование в области руководства и ведения производственных процессов.

В зависимости от поставленных целей используют три вида обучения (рис 1.1) [22]:

1. Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных специалистов, владеющих комплексом специальных навыков, знаний, умений и способов общения.

Данный вид заключается в подготовке квалифицированных кадров, которые владеют совокупностью специальных знаний, умений и навыков. Подготовку можно считать оконченной, когда человек получил квалификацию для осуществления определенного вида деятельности.

2. Повышение квалификации персонала – усовершенствование навыков, знаний, умений и способов общения сотрудников в связи с актуальным ростом требований к профессии или переходом на смежную должность.

Повышение квалификации кадров или профессиональное совершенствование – это занятия для сотрудников, проводимые с целью усовершенствования знаний в связи с повышением требований к работе, повышением в должности и другими факторами.

3. Переподготовка персонала – обучение в целях освоения новых навыков, знаний, умений и способов общения сотрудников в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы. На каждый процесс закладываются разные средства из бюджета.

Переквалификация заключается в получении новых знаний, навыков и умений. Переподготовка требуется в случае овладения новой профессией или изменением требований к результатам труда.



Рисунок 1.1 – Виды обучения [11]

При правильном подходе обучение может мотивировать сотрудников, удерживать их от перехода в другую компанию и привлекать новых

работников. При этом предприятие решает проблему недостаточной грамотности персонала. Сегодня все понимают, что каждый сотрудник обладает своей «рыночной стоимостью», которая зависит от его образования, знаний и умений. И желание повысить собственную цену за счет организации может выступить отличной нематериальной мотивацией для сотрудника (рис. 1.2).

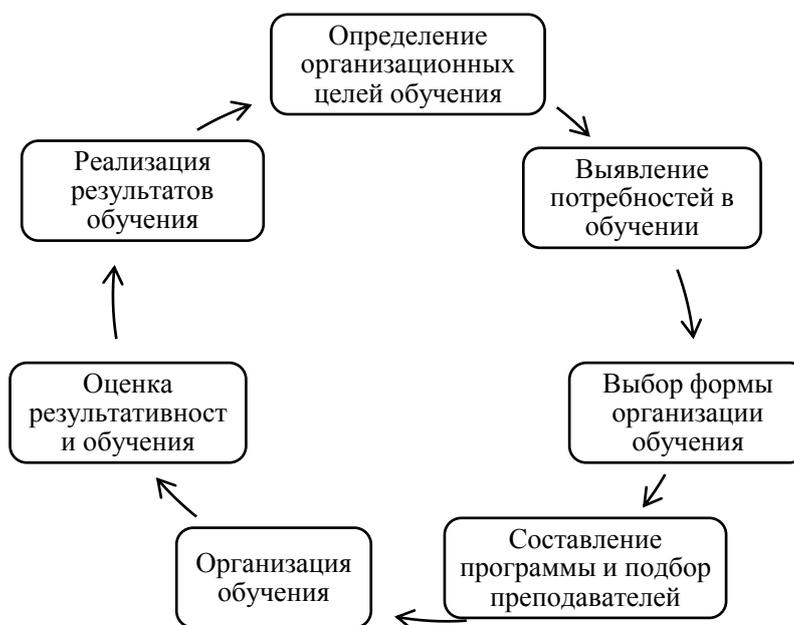


Рисунок 1.2 - Структура системы обучения персонала [20]

После обучения вполне логичным этапом станет этап оценки эффективности. Эксперты рекомендуют проводить эту процедуру в несколько этапов.

В первую очередь нужно оценить реакцию слушателей сразу после завершения обучающей программы (качество организации обучения, соответствие потребностям фирмы). Вторым этапом станет оценка уровня квалификации персонала до начала обучения и после завершения курса. Затем по прошествии некоторого времени рекомендуется обратить внимание на изменение поведения сотрудника. Начал ли работник применять на практике полученные знания. И, наконец, можно подвести итог и оценить

результаты, сложив все полученные показатели и понаблюдав за ситуацией в течение двух-трех месяцев, не меньше [27].

Положительная оценка обучения только лишь участниками не может служить достаточным основанием для признания ее успешной, ведь нет никакой гарантии, что новые знания будут применимы на практике.

Обучение квалифицированных кадров можно назвать эффективным в том случае, когда затраченные на него средства в перспективе будут меньше издержек компании на повышение производительности труда за счет иных факторов или издержек, связанных с ошибками в найме кадров.

Для эффективности процесса обучения необходимо его грамотно организовать. Выделяют следующие этапы этого процесса:

- постановка целей обучения,
- определение потребности в обучении,
- комплекс подготовительных мероприятий,
- проверка полученных знаний и эффективности обучения.

Управление процессом обучения персонала подразумевает необходимость системного подхода и тщательного планирования.

1.2 Методы и способы обучения персонала организации

На сегодняшний день существует огромное количество различных методов обучения любых категорий сотрудников – от рядового персонала до руководителей высшего звена. Но при всем многообразии методов их можно разделить на три группы (рис. 1.3).

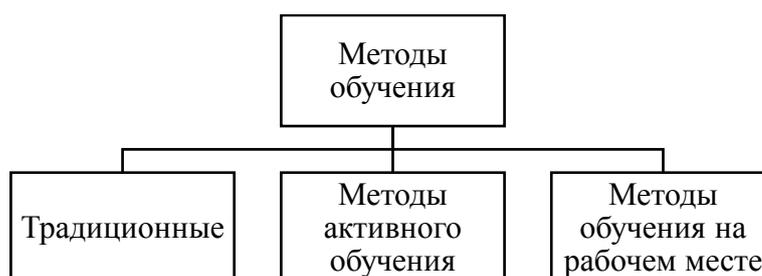


Рисунок 1.3 – Виды обучения [4]

Обширное многообразие форм и методов обучения сотрудников дает возможность руководителям определять наиболее соответствующий потребностям предприятия в данный момент метод, который позволит решить поставленные задачи.

К традиционным методам обучения относятся [23]:

- Лекции;
- Семинары;
- Учебные кино- и видеофильмы.

Суть лекций заключается в устной передаче материала преподавателем определенной группе слушателей, состоящей из десятков, сотен и даже тысяч человек. При этом преподаватель может использовать определенные средства визуализации информации, вроде доски, плакатов, проекторного оборудования и т.д.

Данный метод является привычным для подавляющего большинства людей, в принципе, и при этом остается крайне эффективным. Он позволяет лектору полностью контролировать подаваемый материал, а также преподносить его большому количеству слушателей.

Однако при этом лекции не лишены недостатков. Коммуникация при использовании данного метода по большей части односторонняя, лишь иногда лектор может отвечать на вопросы слушателей. Это исключает возможность провести обратную связь и проконтролировать усвоение материала. Усвоение информации зависит преимущественно от характеристик самого материала (содержание, сложность, структурированность), а также от того, насколько широко применяются средства визуализации [2].

Семинары, как правило, завершают лекционные занятия и основной их целью является закрепление изученного материала и контроль над его

усвоением. Ключевое отличие семинара от лекции – диалог между преподавателем и учеником, наличие обратной связи.

Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию. Эффективность семинара напрямую зависит от умения преподавателя создавать на занятии климат, побуждающий учеников к активной беседе и участию в работе. Кроме того, семинары позволяют установить более прочные связи между теоретическим материалом, полученным на лекциях, и уже имеющимися у учеников знаниями и опытом.

Видеофильмы на Западе уже давно стали одним из видов обучающих материалов, в России подобная практика зародилась в конце 90-х годов. Как и все прочие традиционные методы обучения, видеофильмы обладают рядом плюсов и минусов [25].

Для повышения эффективности восприятия содержания видеофильма, целесообразно проводить групповое обсуждение после просмотра.

С относительно недавнего времени все чаще используются методы активного обучения, суть которых направлена на практическую отработку передаваемых знаний, умений и навыков.

К методам активного обучения относятся [3]:

- Тренинги;
- Дистанционное обучение;
- Групповые обсуждения;
- Деловые и ролевые игры;
- Разбор практических ситуаций (case-study);

Под тренингом подразумевается обучение, при котором изучение теоретического материала минимизировано, а основной упор делается на практическую отработку знаний и умений. В ходе моделирования определенных ситуаций, учащиеся получают возможность приобрести новые навыки или отработать уже имеющиеся. Они могут по-новому взглянуть на

свой собственный опыт, выработать наиболее эффективную модель поведения. В целом, можно сказать, что тренинг – это наиболее «общий» метод активного обучения, поскольку в ходе такого обучения часто используются другие методы, будь то ролевые игры или ролевое моделирование [12].

Дистанционное обучение можно назвать своего рода блочным методом обучения. Суть его заключается в высокой структурированности преподаваемого материала и пошаговом его закреплении. Информация выдается небольшими блоками в печатном или же в электронном виде. После его прочтения обучающийся должен ответить на ряд вопросов по изученному материалу. В случае успешного прохождения данного теста, можно сказать, что материал освоен, и ученик может приступить к следующему блоку [1].

Групповые обсуждения активно используются в ряде других методов обучения, однако выделение их в качестве самостоятельного метода вполне обосновано в ситуациях, когда какая-то тема требует более детального рассмотрения и анализа. Данный метод активного обучения позволяет более полно использовать опыт слушателей, что способствует лучшему усвоению изученного материала. Это связано с тем, что не преподаватель дает слушателям информацию в готовом виде, а они сами вырабатывают доказательства и различные обоснования по схеме, предложенной преподавателем [10].

Чтобы стимулировать работу группы и несколько ее регламентировать, преподаватель может ввести определенные временные рамки, ввести какие-либо правила группового обсуждения, предложить некий алгоритм выработки общего мнения и т.д.

Деловые игры – это форма обучения, при которой отработка материала происходит на основе ситуаций, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра

предполагает наличие сценария, определенных правил ее проведения и вводной информации.

Ролевые игры, в целом, очень похожи на игры деловые. Разница в том, что если деловые игры направлены на отработку конкретных знаний и навыков (проведение совещаний, собеседований, аттестаций и т.д.), то ролевые направлены больше на психологическую составляющую рабочего процесса (поведение кандидата на должность, взаимоотношения руководителя и подчиненного и т.д.).

В 20-е годы 20-го века декан Гарвардской школы Уоллес Донхэм издал первый сборник кейсов. Собственно, с тех пор указанный метод и ведет свою историю. Но несмотря на свой довольно впечатляющий возраст, метод до сих пор остается актуальным и имеет широкую популярность. Некоторые вещи очень тяжело объяснить на словах, путем прочтения лекций, например, их гораздо проще объяснить на конкретных примерах. Использование данного метода позволяет сократить разрыв между теоретическими знаниями и практическими навыками, а также позволяет привить обучаемым такие специфические способности, как оценка ситуации, сортировка и отбор ключевой информации, грамотная формулировка запросов, прогнозирования путей развития ситуации, конструктивное восприятие критики и т.д. [13]

Характерной особенностью методов профессионального обучения является то, что обучение проводится не в аудиториях и кабинетах, а в процессе выполнения профессиональной деятельности. К методам профессионального обучения относятся [34]:

- Обучение на рабочих местах;
- Наставничество;
- Стажировки;
- Рабочая ротация.

Для многих организаций, работающих в различных сферах, обучение на рабочих местах является основным методом обучения новичков. Данный метод используется для овладения определенными умениями и навыками и ознакомления с необходимыми инструментами и оборудованием непосредственно на рабочем месте. Данный метод хорош тем, что не только способствует овладению необходимыми навыками, но и помогает новым сотрудникам понять всю специфику их профессиональной деятельности и зачастую демонстрирует им их будущее рабочее место.

Опыт лучших российских компаний показывает, что эффективная организация обучения на рабочих местах возможна при соблюдении следующих условий:

- Были разработаны и использованы эффективные и действенные оценочные и проверочные процедуры при подведении итогов обучения;
- Вопросы обучения на рабочих местах регулярно рассматриваются на совещаниях у высшего руководства;
- Проводятся конкурсы и соревнования, целью которых является выявить наилучших преподавателей, инструкторов или наставников;
- Проводятся регулярные совещания для обмена опытом между преподавателями (инструкторами, наставниками) и сбора предложений, направленных на увеличение эффективности действующих учебных программ.

Зарубежные компании (порядка 70%) часто применяют так называемый метод «secondment». Однако в нашей стране метод обширного распространения не получил. В связи с этим, нет точных данных о его эффективности, не отработана процедура замещения сотрудника, отправленного в «командировку», отсутствует нормативно-правовая база, необходимая для реализации данного метода. Наиболее близким аналогом данного метода в России являются стажировки, поэтому далее о них и пойдет речь [6].

Суть рабочей ротации заключается в перемещении сотрудника из одного подразделения в другое, с целью ознакомления с принципами работы разных подразделений организации и с новыми для сотрудника направлениями работы. Такая практика способствует налаживанию деловых и личных связей между сотрудниками. Более того, сотрудники, прошедшие программу ротации, увидят полную картину работы предприятия, что особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве компании.

Подводя итоги, стоит отметить, что невозможно выявить наиболее и наименее эффективные методы обучения персонала. Традиционные методы, несмотря на свою, казалось бы, малую актуальность в эпоху информационных технологий, все еще наилучшим образом позволяют дать определенную теоретическую базу большим группам людей. Методы активного обучения помогают развить различные практические навыки, в частности, коммуникативные. Методы же профессионального обучения, в свою очередь, являются наиболее наглядными для обучаемых, а также, как правило, наиболее дешевыми. Каждая группа методов обладает своими уникальными преимуществами, и лишь комбинируя различные методы, предприятие сможет достичь наилучших результатов.

2 Анализ управления обучением персонала организации ООО «Сетелем Банк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика банка

ООО «Сетелем Банк» – коммерческий банк, зарегистрированный по адресу г. Москва, ул. Правды, 24. Председателем правления является Ларченко Сергей Владимирович. Банк имеет официальный сайт <https://www.cetelem.ru>. Размер уставного капитала составляет 8700 млн. руб.

Банк имеет представительства по всей территории РФ. Надзор за деятельностью Представительства Банка осуществляет Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Самарской области.

Сетелем Банк — совместное предприятие Сбербанка и французской банковской группы BNP Paribas, он находится под контролем ПАО Сбербанк России, а также Левал 20.С.А.С.

Банк осуществляет свою деятельность на территории 75 регионов РФ. Общая численность работников банка превышает 7500 человек.

Банк имеет сложную производственную структуру, которая определяется разветвленностью сети банков ООО «Сетелем Банк» на территории нашей страны. Правление контролирует деятельность департаментов развития и маркетинга; экономического управления; кредитно-депозитных операций; операционно-учетных работ; административного управления. Под контролем департаментов действует сеть отделов, обеспечивающих эффективное управление банком. Организационная структура банка представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления офисом ООО «Сетелем Банк»

В таблице 2.1 отражены данные экономической деятельности предприятия в период 2015 – 2017 гг. Анализ проведен на основании данных бухгалтерской (финансовой) отчетности банка в период 2015-2017 гг.

Как показывает таблица 2.1, деятельность банка в анализируемый период может рассматриваться как успешная. Процентные доходы в целом за период увеличиваются на 4714,94 млн.руб. или на 35,69%, при этом процентные расходы увеличиваются на 2271,97 млн.руб. или на 34,89%. Темп роста процентных расходов превышает темп роста процентных доходов.

В период 2015 – 2016 гг. процентные доходы увеличиваются на 4499,48 млн.руб. или на 34,06%, а в последующий период только на 215,45 млн.руб. или на 1,22%. Но такой динамике соответствует увеличение процентных расходов в период 2015 – 2016 гг. на 2688,09 млн.руб. или на 40,12%, а в последующий период наблюдается их снижение на 245,12 млн.руб. или на 2,61%.

Чистый процентный доход в целом за анализируемый период увеличивается на 2271,97 млн.руб. или на 34,89%, при этом в период 2016 – 2017 гг. наблюдается также незначительное увеличение – на 5,53%. Операционная прибыль возрастает на 1811,40 млн.руб. или на 27,82% в 2015 – 2016 гг., на 889,71 млн.руб. или на 13,79%, на 1780,54 млн.руб. или на 32,01%.

Нераспределенная прибыль в 2015 году была отрицательна, банк по результатам деятельности получил убыток в размере 67 млн.руб. Но в последующие периоды его деятельность была очень успешна. В период 2015 – 2016 гг. увеличение прибыли составило 769,60 млн.руб. или 948,79%, в период 2016 – 2017 гг. увеличение составило 471,80 млн.руб. или 67,15%. В целом за период нераспределенная прибыль увеличилась на 1241,40 млн.руб. или 1653,06%.

Таблица 2.1 – Экономическая деятельность ООО «Сетелем Банк» в период 2015 – 2017 гг.

№	Показатель	Данные по годам			Абсолютное отклонение (+,-)			темп роста, %		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
1	Процентные доходы	13 212 230	17 711 714	17 927 166	4 499 484	215 452	4 714 936	134,06	101,22	135,69
2	Процентные расходы	6 700 803	9 388 890	9 143 768	2 688 087	-245 122	2 442 965	140,12	97,39	136,46
3	Чистый процентный доход	6 511 427	8 322 824	8 783 398	1 811 397	460 574	2 271 971	127,82	105,53	134,89
4	Операционная прибыль	5 562 134	6 452 958	7 342 671	890 824	889 713	1 780 537	116,02	113,79	132,01
5	Прибыль до налогов и резервов	3 267 040	2 216 027	2 997 919	-1 051 013	781 892	-269 121	67,83	135,28	91,76
6	Нераспределенная прибыль	-66 992	702 608	1 174 411	769 600	471 803	1 241 403	-1048,79	167,15	-1753,06
7	Численность работников, чел.	4 310	5 295	7 124	985	1 829	2 814	122,85	134,54	165,29
8	Средняя заработная плата, руб./мес.	23 125	27 198	30 010	4 073	2 812	6 885	117,61	110,34	129,77
9	Основной капитал	9 689 740	9 689 740	9 689 740	0	0	0	100,00	100,00	100,00
10	Фондовооруженность	2248,20	1829,98	1360,15	-418	-470	-888	81,40	74,33	60,50
11	Фондоотдача	1,36	1,83	1,85	0,46	0,02	0,49	134,06	101,22	135,69
12	Фондоёмкость	0,73	0,55	0,54	-0,19	-0,01	-0,19	74,60	98,80	73,70

Общая численность работников банка увеличилась в целом за период на 2814 чел. или на 65,29%, что свидетельствует о расширении сети представительств и административных офисов банка. Численность увеличивается стабильно – в период 2015 – 2016 гг. на 985 чел. или на 22,85%, в последующий период на 1829 чел. или на 34,54%.

Стабильно возрастает и уровень заработной платы, которая в среднем в 2017 году составляет 30010 тыс.руб. В динамике она увеличивается за 3 года на 6885 руб. или на 29,77% - это свидетельствует о высокой заботе банка о своих сотрудниках.

Изучив основные финансово-экономические показатели видно, что ООО «Сетелем Банк» с каждым годом улучшает свои позиции, тем самым укрепляет конкурентоспособность на рынке.

2.2 Анализ эффективности процесса управления обучением персонала организации

Качественный состав работников проведен в разрезе возраста, уровня образования, стажа работы и пола (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Качественный состав работников

	Численность, чел.			Структура, %			Абс.изм., чел. 2017 г. к 2015 г.	Темп роста, % 2017 г. к 2015 г.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
по возрасту, лет:								
до 25 лет	41	49	61	24,85	24,50	24,60	20,00	148,78
26 - 35 лет	48	55	68	29,09	27,50	27,42	20,00	141,67
36 - 40 лет	34	41	52	20,61	20,50	20,97	18,00	152,94
41 - 45 лет	27	37	43	16,36	18,50	17,34	16,00	159,26

Продолжение таблицы 2.2

46 - 50 лет	13	16	21	7,88	8,00	8,47	8,00	161,54
старше 50 лет	2	2	3	1,21	1,00	1,21	1,00	150,00
всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00	83,00	150,30
образование:								
высшее	78	93	117	47,27	46,50	47,18	39,00	150,00
в т.ч. незаконченное высшее	31	48	51	18,79	24,00	20,56	20,00	164,52
среднее профессиональное	74	90	115	44,85	45,00	46,37	41,00	155,41
другое	13	17	18	7,88	8,50	7,26	5,00	138,46
всего	165	200	250	100,00	100,00	100,81	85,00	151,52
стаж работы								
до 3 лет	71	83	104	43,03	41,50	41,94	33,00	146,48
4-6 лет	65	77	98	39,39	38,50	39,52	33,00	150,77
7-10 лет	27	35	41	16,36	17,50	16,53	14,00	151,85
11-14 лет	2	5	5	1,21	2,50	2,02	3,00	250,00
более 14 лет								
всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00	83,00	150,30
пол:								
мужчины	67	81	95	40,61	40,50	38,31	28,00	141,79
женщины	98	119	153	59,39	59,50	61,69	55,00	156,12
всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00	83,00	150,30

Как показывает таблица 2.2, наибольший удельный вес приходится на группу работников в возрасте 26 – 35 лет. В 2016 году удельный вес данной группы составляет 27,42%. Также достаточно много работников в возрасте до 25 лет – 24,60%, а также 36-40 лет – 20,97%. При этом в динамике удельный вес работников в возрасте 26-35 лет уменьшается с уровня 29,09% до уровня 27,42%, удельный вес работников в возрасте до 25 лет уменьшается, но незначительно – с 24,85% до 24,60%.

Удельный вес работников в возрасте 36-40 лет увеличивается на с 20,61% до 20,97%. При этом численность работников в возрасте до 25 лет увеличивается на 20 чел. или на 48,78%, работников в возрасте 26 – 35 лет - на 20 чел. или 41,67%, а работников в возрасте 36 – 40 лет на 18 чел. или 52,94%. Такие изменения отражают кадровую политику банка, в рамках которой предпочтение отдается молодым работникам. Большая часть

работников в возрасте младше 25 лет и 26-40 лет занимают должности кредитных специалистов, они работают непосредственно с клиентами банка, поэтому должны соответствовать представлению людей о работниках банковской сферы – молодых, успешных, презентабельных.

Работников в возрасте 41 – 45 лет 43 чел., что составляет 17,34% в структуре работников. Количество работников в данной возрастной группе увеличивается на 16 чел. или 59,26%. В основном эти работники занимают должности специалистов (кроме кредитных специалистов) в головном офисе и в административных офисах по Самарской области.

Численность работников в возрасте 46 – 50 лет в 2016 году составляет 21 чел. или 8,47% в структуре работников, по сравнению с 2015 годом численность данной группы увеличивается на 8 чел. или на 61,54%. К данной возрастной категории относят специалистов головного офиса (работники бухгалтерии и юридического отдела), а также некоторых работников, относящихся к категории вспомогательного персонала.

Работников в возрасте старше 50 лет 3 чел. или 1,21% в структуре. В динамике численность данной группы увеличивается на 1 чел. или на 50%. Эти работники занимают должности уровня топ-менеджмента в головном административном офисе в г. Тольятти.

Большая часть работников – 117 чел. (47,18%) имеет высшее образование, в т.ч. обучаются в вузах 51 чел. или 20,56%. В динамике численность данной группы увеличивается на 39 чел. или 50%, в т.ч. увеличение работников, имеющих незаконченное высшее образование, составляет 20 чел. или 64,52%.

Также достаточный удельный вес приходится на группу работников, имеющих среднее профессиональное образование – их 115 чел. или 46,37%. В динамике данная группа увеличивается на 41 чел. или на 55,41%. Данные работники в основном занимают должности кредитных специалистов, многие

из них имеют возраст до 25 лет и планируют в дальнейшем поступление в вузы для получения высшего образования.

Удельный вес работников, которые имеют другой тип образования, составляет 7,26% (18 чел.), при этом численность данной группы увеличивается на 5 чел. или на 38,46%. В этой категории находятся в основном вспомогательные работники, а также работники отдела безопасности.

Большая часть работников имеют стаж до 3 лет – таких работников в 2016 году 104 чел. или 41,94%, причем в динамике численность данной группы увеличивается на 33 чел. или на 46,48%. Это показывает, что банк принимает на работу молодых, но перспективных людей, которые готовы обучаться и расти профессионально. Также достаточно много работников, имеющих стаж работы 4 – 6 лет – таких людей 98 чел. или 39,52%. В динамике численность данной группы также увеличивается на 33 чел. или на 50,77%.

В основном в данные категории работников входят кредитные специалисты. Существенно меньше работников, имеющих стаж работы 7 – 10 лет – их 41 чел. или 16,53%, в динамике численность данной группы увеличивается на 14 чел. или на 51,85%. В эту группу входят в основном работники, которые занимают должности специалистов (кроме кредитных специалистов).

Стаж работы более 11 лет имеет 5 чел. или 2,02%, при этом численность данной группы увеличивается на 3 чел. или на 150%. Эти работники относятся к высшим уровням руководства.

Проведя анализ по данным направлениям можно отметить, что подобная структура в разрезе рассмотренных признаков соответствует возрастной структуре и распределению работников по должностям, среди которых больше всего кредитных специалистов, которые работают непосредственно с клиентами банка. Банк предоставляет возможности

молодым людям, открывая для них перспективы в банковской сфере и обеспечивая необходимый стаж работы.

Анализ гендерного аспекта позволяет увидеть, что мужчин работает 95 чел. или 38,31%, а женщин – 153 чел. или 61,69%. В динамике численность женщин увеличивается на 55 чел. или на 56,12%, а мужчин на 28 чел. или на 41,79%. То есть можно говорить о том, что выделение работников одного пола не выражено, банк предоставляет обширные возможности как для мужчин, так и для женщин. Среди кредитных специалистов много работников и того, и другого пола.

Проведенный анализ кадрового состава позволяет увидеть, что среди работников банка преобладают кредитные специалисты, которые обеспечивают услуги, связанные с реализацией банковской деятельности, в административных офисах, расположенных на территории всей Самарской области. Состав работников достаточно молодой, перспективный. Молодые работники отличаются активностью, творческим мышлением, готовы на совершенствование и развитие, быстрее, чем люди старшего поколения, принимают изменения, которые проводит банк в кадровой сфере и при реализации корпоративной политики.

Банк предоставляет равные возможности для мужчин и женщин. Также банк привлекает на работу на должности кредитных специалистов работников, имеющих среднее профессиональное образование – это говорит о лояльности банка и стремлении к привлечению молодых работников.

Как показал анализ кадрового состава, сеть представительства ООО «Сетелем банк» в г. Тольятти активно развивается, открываются новые административные офисы, в которых люди могут оформить кредит и получить необходимую консультацию. Такое активное расширение связано с высоким движением кадров, в основном связанном с приемом на работу. В связи с этим рассмотрим показатели, которые отражают движение кадров в Самарском представительстве, что отражено в таблице 2.3.

Для расчетов используются основные коэффициенты, которые позволяют получить представление о мобильности персонала.

Таблица 2.3 – Анализ движения кадров

Показатели движения кадров	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.Списочная численность работников, чел.	165	200	248
2.Количество принятых работников, чел.	58	86	51
3.Количество уволившихся работников по всем причинам, чел.	23	38	34
в т.ч. по собственному желанию и по инициативе работодателя	21	34	29
4.Коэффициенты движения кадров:			
4.1 оборота по приему	0,35	0,43	0,21
4.1 оборота по выбытию	0,14	0,19	0,14
4.3 текучести	0,13	0,17	0,12
4.4 стабильности	0,87	0,83	0,88
4.5 общего оборота	0,49	0,62	0,34

Как показывает таблица 2.3, динамика коэффициентов нестабильна, все это связано со значительными изменениями численности работников. Больше внимание нужно уделить коэффициенту текучести, данный коэффициент отражает кадровое движение в организации. Наименьший коэффициент текучести наблюдается в 2016 году. Но, не смотря на все эти показатели, во все периоды показатели превышают 10%. Данный факт указывает на проблемы в управлении, в связи с чем люди увольняются. Учитывая то, что работники банка в основном молодого возраста, необходимо понимать, что часть из них не привязана к своей работе и при возникновении трудностей вызывающие напряжение в трудовой сфере, молодые специалисты, готовы уволиться. Общий оборот также значителен, максимума он достигает в 2016 году – 62%, что связано с началом расширения сферы деятельности банка на территории Самарской области. При этом, учитывая общую численность работников банка, коэффициент стабильности достаточно высок – в 2017 году 88% работников работают в

банке постоянно. Это можно рассматривать как положительную тенденцию, которая указывает на то, что существует определенная группа работников, имеющая достаточный стаж работы в банке.

Анализ причин увольнений работников был проведен на основании соответствующих аналитических отчетов, что отражено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ причин увольнений работников в 2016 году

Причины увольнений	Уволившихся, чел.	Уд.вес, %
Не устраивают условия работы	9	31,03
Не устраивает график работы	12	41,38
Место работы значительно удалено от места жительства, неудобно добираться до работы	5	17,24
Не устраивает уровень заработной платы	3	10,34
Всего	29	100,00

Таким образом, выполнение анализа кадрового состава и уровня движения кадров позволяет говорить о том, что кадровый состав достаточно молодой, перспективный, мобильный. Последнее негативно отражается на деятельности банка, так как в нем повышен уровень текучести, что указывает на проблемы в сфере управления персоналом.

В связи с этим проблемный выступает вопрос обучения молодых сотрудников в банке ООО «Сетелем Банк».

Обучение и повышение квалификации персонала формируется на основе типовых положений, инструкций и приказов, с учетом специфики деятельности банка. Система охватывает весь персонал банка, включая руководящий состав и работников различных специальностей. Совершенствование системы аттестации сотрудников ООО «Сетелем Банк».

Обучение персонала всех уровней является основой развития персонала ООО «Сетелем Банк» и способствует укреплению конкурентного преимущества банка.

Обучение персонала проводится по направлениям:

- обучение руководящего персонала;
- переподготовка, повышение квалификации специалистов;
- повышение квалификации, повторные проверки знаний рабочего персонала.

Для изучения современного состояния системы внутрифирменного обучения кадров были использованы следующие инструменты:

- анкетирование работников, прошедших обучение в 2017 году и руководителей основных структурных подразделений;
- интервью (Приложение А, Б);
- анализ документов.

В ООО «Сетелем Банк» обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от его категории:

- повышение квалификации для руководителей;
- переподготовка, повышение квалификации, допуски специалистов и ИТР;
- повышение квалификации.

На предприятии регулярно проводится как внутреннее, так и внешнее обучение: за 2016 год на повышение квалификации и переподготовку сотрудников затрачено более 400 000 рублей, обучено 25% от общей численности персонала. Внутреннее обучение произошло в 184 случаях, чаще всего в виде курсов целевого назначения для руководящего состава, курсов целевого назначения для ИТР и специалистов, производственно-технических курсов для рабочих, при освоении смежных профессий для рабочих.

В 2017 году обучение прошли 125 работников предприятия. Данные представлены ниже в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Сведения о проведении внутрифирменного обучения в ООО «Сетелем Банк»

Отчетный период, год	Количество работников, прошедших обучение				Общее количество обученных работников, чел.	Количество работников, прошедших обучение от общей численности, %	Сумма затраченных средств, руб.	Сумма затрат на 1 сотрудника, руб.
	руководители, специалисты, чел.	затраты, руб.	работники, чел.	затраты, руб.				
2015	55	317975	108	5400	163	27	323375	1983,896
2016	30	443650	95		225	37	443650	1971,778
2017	15	472230	110		225	36	472237	2098,831

Обучение в 2017 году не состоялось по различным причинам:

- неактуальность обучения, в связи с временными затратами на поиск программ и подбор форм и методов внутрифирменного обучения,
- недостаточный уровень образовательной программы по курсу;
- неактуальность обучения, отложено до принятия решения о приобретении соответствующих версий программы;
- обучение не состоялось в 2 случаях в связи с отсутствием набора групп;
- в связи с наличием только вечерней формы обучения;
- увольнение сотрудника.

Для эффективного распределения инвестиций работник, прошедший внешнее обучение, передает полученные знания другим работникам в виде курсов целевого направления на территории ООО «Сетелем Банк».

За 3 года количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 6 %, что показывает эффективную работу организации по обучению и развитию персонала инженерно-технических специальностей. Внешнее обучение в 2016 году присутствовало в 41 случае, рост данного показателя

увеличился на 2,5 % по сравнению с 2015 годом. К внешнему обучению относят долгосрочные академические программы, специальные программы учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары), обучение и аттестация сотрудников, проходящих обязательное периодическое обучение.

Из применяющихся методов внутрифирменного обучения в ООО «Сетелем Банк» работники выделили самые эффективные, которые представлены на рисунке 2.2.

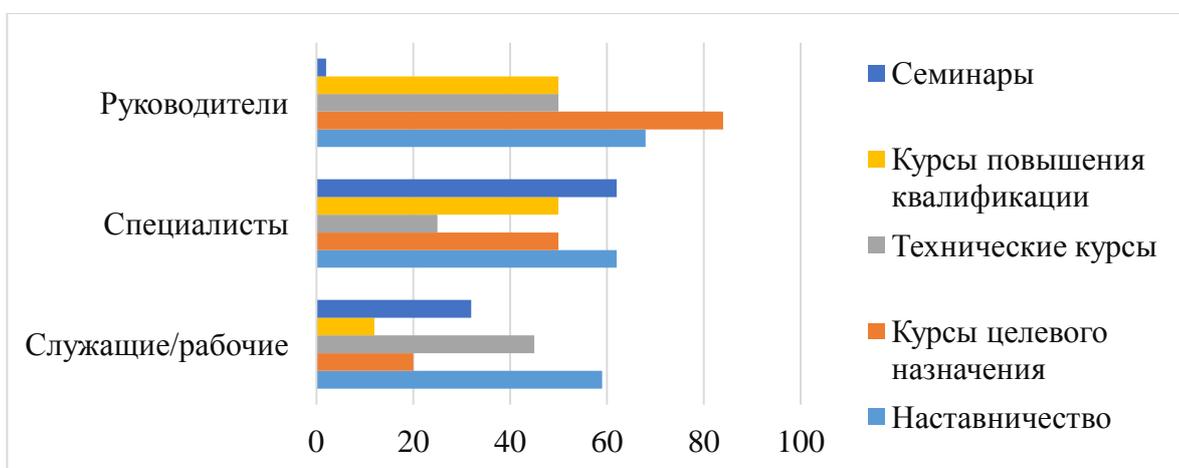


Рисунок 2.2 – Оценка работниками в процентном соотношении удовлетворенности методами обучения

При прохождении анкетирования 67% респондентов отметили наставничество как распространенный и самый эффективный метод обучения, в особенности при повышении квалификации. 40% сотрудников отметили фактическое проведение производственно-технических курсов и курсов целевого назначения в организации, хотя только 30% респондентов определили данные методы обучения как самые эффективные в ООО «Сетелем Банк». Помимо вышеперечисленных методов, руководители подразделений отмечают для своих работников эффективность прохождения курсов в учебных центрах, посещение семинаров и тренингов, однако так же выделяют, что есть недостаток в необходимых курсах со внешней среды.

За 2017 год в ООО «Сетелем Банк» было зафиксировано 90 случаев наставничества. 60% опрошенных, в числе которых специалисты и большинство служащих отметили, что проходят обучение раз в год, причем подобная периодичность совершенно устраивает респондентов. 13 % хотели бы проходить обучение гораздо чаще – с периодичностью один раз в квартал, данные сотрудники входят в категорию специалистов, средний стаж работы по своей специальности в данной организации составляет 1,5 года.

Большинство руководителей считают, что подчиненные проходят обучение при недостатке определенных знаний при выполнении определенных видов работ. 67% руководителей подобная периодичность обучения и развития персонала устраивает.

В ходе анкетирования было неоднократно отмечено руководителями, что сотрудники склонны самообучаться ежедневно, а также что именно этот вид обучения является одним из самых эффективных.

В ООО «Сетелем Банк» в настоящее время рассматривается проведение тренингов командообразования, что повысит сплоченность сотрудников, уменьшит сроки адаптации для новых работников, снизит уровень текучести кадров на предприятии.

В оценке эффективности обучения персонала ООО «Сетелем Банк» принимают участие:

- обучивший сотрудник;
- непосредственный руководитель;
- сотрудник отдела кадров.

Руководителям структурных подразделений ООО «Сетелем Банк» в ходе анкетирования было предложено отметить результаты работников по прохождению обучения в организации.

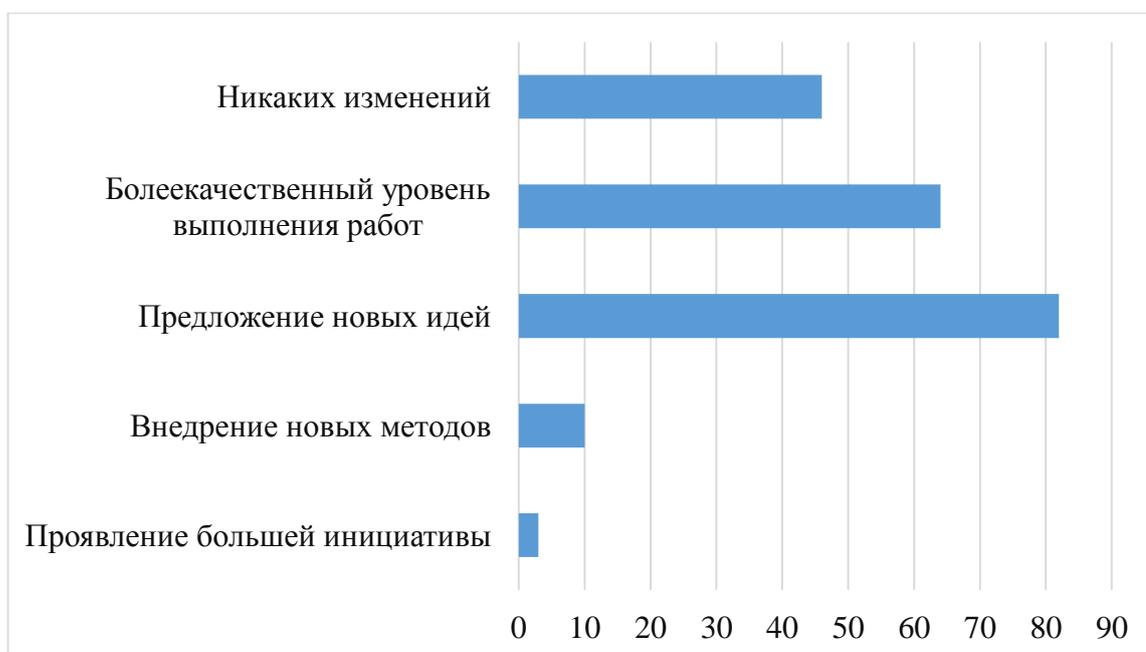


Рисунок 2.3 – Результаты внутрифирменного обучения по критерию повышения качества выполняемой работы в ООО «Сетелем Банк»

При рассмотрении рисунка 2.3 можно увидеть, что 44 % руководителей считают, что после прохождения обучения работник начинает исполнять свои должностные обязанности на более высоком качественном уровне, что говорит о достаточно высоком качестве обучения.

Для оценки результативности обучения используется «Анкета исследования качества обучения» (Приложения В, Г). По окончании учебного процесса непосредственный руководитель обученного и сам обученный производят оценку удовлетворенности обучением, проставляя соответствующие отметки в «Анкете исследования качества обучения» по каждому фактору удовлетворенности (каждый параметр оценки удовлетворенности имеет свой вес значимости). При этом по каждому фактору делается отметка, соответствующая одной из четырех дискретных оценок: 0; 33; 66 или 100. Интерпретация оценок удовлетворенности:

- «0» - абсолютная неудовлетворенность фактором;
- «33» - низкая степень удовлетворенности фактором;
- «66» - частичная степень удовлетворенности фактором;

«100» - полная удовлетворенность фактором.

Заместитель начальника отдела кадров проводит анализ полученных данных и рассчитывает предварительный индекс удовлетворенности обучением *i*-го обученного сотрудника. Через полгода после окончания обучения заместитель начальника отдела кадров проводит опрос руководителей обученных сотрудников, предлагая им по 10 - балльной шкале «Анкету исследования качества обучения» в пункте 2 оценить выявленную на практике степень внедрения, полезности и применяемости, полученных обученным подчиненным сотрудником новых профессиональных компетенций, знаний, навыков и умений.

Отчет по мероприятиям профессионального обучения персонала составляется не реже двух раз в год: за 1 полугодие и за год, в произвольной форме и предоставляется с целью включения данных в отчет о функционировании системы менеджмента качества.

83% руководителей отмечают, что после прохождения обучения сотрудник начинает предлагать множество новых идей, несмотря на это, также привлекает внимание тот факт, что недостаточно высокий процент работников внедряет новые методы.

Помимо субъективных факторов, влияние на такую модель поведения работников может оказать либо политика руководства в отношении нововведений, либо неправильно подобранный курс или место обучения сотрудника.

При анализе рисунка 2.4, видно, что 56 % руководителей отмечают, что при прохождении работниками обучения никаких изменений в профессиональном продвижении не происходит, средний стаж респондентов в управленческой должности данного подразделения составляет 3 года 7 месяцев.

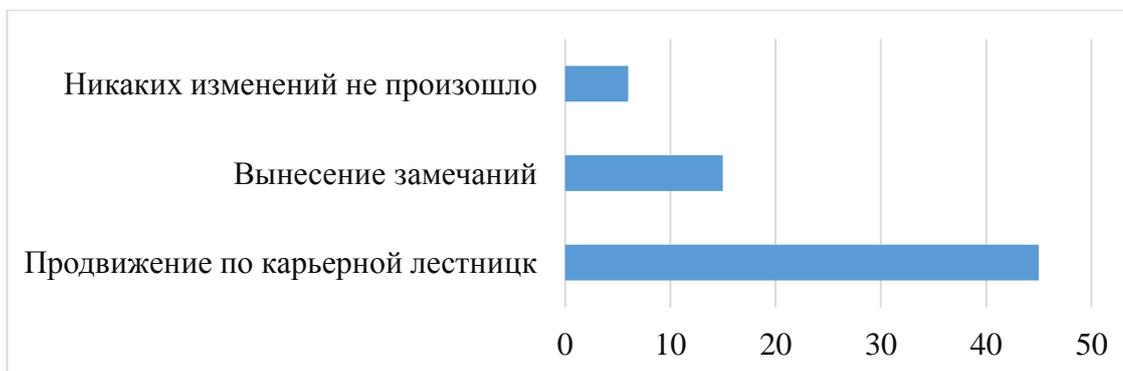


Рисунок 2.4 – Влияние результатов обучения на профессиональное продвижение сотрудников ООО «Сетелем Банк»

При анкетировании работники и руководители структурных подразделений оценили эффективность процедуры обучения персонала в ООО «Сетелем Банк». При анализе рисунка 2.5 видно, что большинство работников считает процедуру в целом успешной, но отмечают также, что необходимо внести некоторые корректировки.

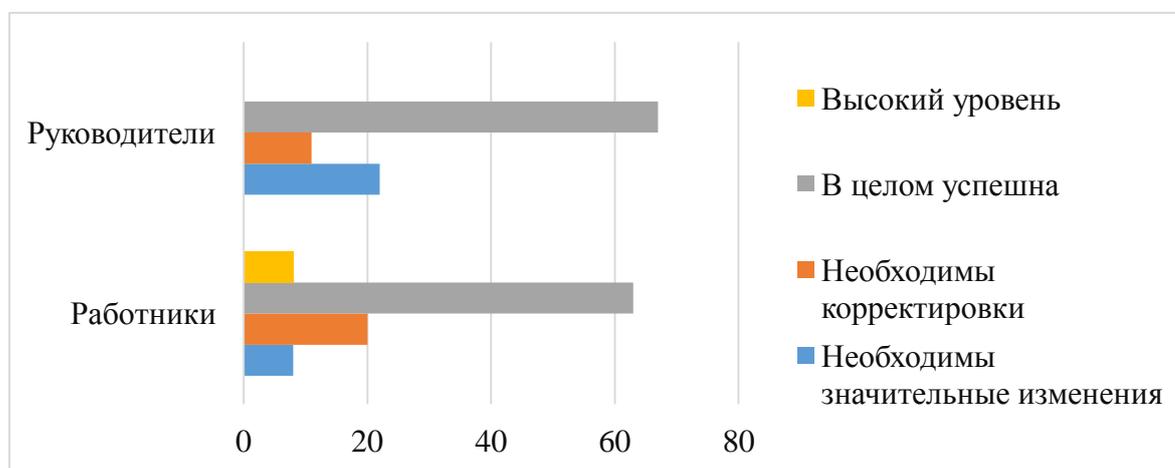


Рисунок 2.5 – Оценка результативности обучения

72 % респондентов отметили, что оценочные процедуры не проводятся, либо проводятся по окончании обучения время от времени. 20% опрошенных сотрудников, которые относятся к категории рабочих и средний стаж работы по специальности в организации составляет 5 лет, отметили, что

проходят оценку своих знаний в устной беседе по окончании обучения, отмечено также, что данная оценка происходит совершенно объективно.

70 % опрошенных отметили, что система внутрифирменного обучения персонала в ООО «Сетелем Банк» в целом успешна, однако достаточно высокий процент респондентов - 27 % работников и 33 % руководителей отметили необходимость внесения корректировок и изменений в данную процедуру.

По итогам проведенного аудита к положительным сторонам системы внутрифирменного обучения персонала в ООО «Сетелем Банк» можно отнести разнообразие методов обучения, четкую регламентированность данного процесса.

На основании проведенного анализа можно выделить проблемные области системы внутрифирменного обучения кадров в ООО «Сетелем Банк»: в заявке о потребности в обучении от непосредственных руководителей структурных подразделений определяется только название темы обучения без определения ряда других вопросов: необходимость обучения конкретного сотрудника, осознание значимости обучения слушателями.

Так как большинство респондентов отмечают, что не проходят оценку обучения, либо проходят ее, но не так часто, требуется данную процедуру сделать более оптимизированной и внести дополнительные требования к ее проведению. Делать это, например, перед обучающим процессом, непосредственно после его завершения, и через некоторый период времени для наиболее полного представления о результативности обучения. Процедура оценки эффективности обучения персонала, действующая в ООО «Сетелем Банк», осуществляется только в некоторых случаях, поэтому необходимо провести оптимизацию оценки данного процесса, чтобы в дальнейшем была возможность, не только в определении качества уровня знаний, но и в их эффективности.

Таким образом, материал второй главы позволяет сделать следующие выводы и отнести к проблемным областям обучения внутри компании следующие пункты:

- недостаточная мотивация руководства к участию в процессе обучения внутри компании;
- после прохождения сотрудниками обучения значительных изменений нет;
- нехватка курсов повышения квалификации во внешней среде, которые учитывают специфику направления деятельности организации;
- качество разработки документов для оценки эффективности прохождения обучения невысокое;
- в стандартах предусмотренных организацией для оценки обучения внутри компании не содержится объективных показателей, критериев и параметров эффективности;
- отсутствие единых методов проведения оценки эффективности обучения.

Система обучения сотрудников ООО «Сетелем Банк» внутри компании выступает как важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Повышая уровень квалификации, профессиональное направление подготовки и реализовывая начальную подготовку для некоторых рабочих мест, ООО «Сетелем Банк» может обеспечивать наиболее полное соотношение структуры рабочих мест структуре работников с учетом всех спектров требований, которые предъявляются последними к качеству рабочей силы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации ООО «Сетелем Банк»

3.1 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы обучения и персонала на предприятии

Существующая в исследуемой организации ООО «Сетелем Банк» система обучения требует совершенствования по направлениям:

1. Профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка и повышение квалификации для тех сотрудников, деятельность которых соответствует новым профессиональным стандартам (далее - профстандартам), но чье образование не соответствует требованиям, указанных в профстандартах.

2. Разработка более конкретных критериев отбора и системы стимулирования наставников.

3. Разработка критериев повышения квалификации персонала и оценки эффективности обучения на предприятии. Поэтому, необходимо по все трем направлениям разработать план мероприятий, предложить способы его реализации и, затем, оценить эффективность проводимых действий.

Предлагаемый план работ по внедрению профессиональных стандартов ООО «Сетелем Банк» состоит из следующих этапов:

1. Создание рабочих групп (РГ) для разработки предложений по внедрению профстандартов и создание комиссии, которая будет рассматривать предложения рабочей группы;

2. Подготовка специального реестра профстандартов, подлежащих к внедрению на предприятие;

3. Анализ рабочей группой и разработка предложений по внедрению того или иного профстандарта;

4. Работа комиссии для рассмотрения предложенных рекомендаций и предложений по внедрению профстандартов в организацию и принятие решений по их реализации;

5. Изменение должностных инструкций, штатного расписания, а так же трудовых договоров сотрудников;

6. Анализ образования сотрудников, чья профессиональная деятельность соответствует внедряемым профстандартам и организация обучения для сотрудников, уровень образования которых не соответствует требованиям. Этот этап имеет прямое отношение к обучающей системе и повышения квалификации персонала на исследуемой организации. И подразумевает в себе следующие мероприятия:

6.1. выявление сотрудников у которых не соответствует уровень образования;

6.2. согласование целесообразности и возможности повышения квалификации сотрудников, у которых не соответствует уровень образования с их непосредственным руководителем;

6.3. составление учебного плана и формирование группы в которой будет проходить обучение;

6.4. составление сметы предстоящих затрат на обучение с учетом финансового положения организации;

6.5. заключение договоров с образовательными центрами или организовать обучение в НОЦ, т.к. предполагается, что на момент внедрения профстандартов, научно-образовательный центр будет обладать лицензией на право осуществлять образовательную деятельность.

7. Реализация обучения и повышения квалификации ООО «Сетелем Банк».

Следует пояснить, что в состав рабочих групп обязательно входит представитель от юридического отдела, отдела управления персоналом,

непосредственный руководитель подразделения, в котором создается рабочая группа.

В состав комиссии входят все заместители генерального директора по различным направлениям - финансово-экономический департамент, департамент режима и безопасности, производственный департамент, департамент закупок и маркетинга, заместитель ГД по правовым вопросам, технический директор, главный бухгалтер и председатель профсоюза ООО «Сетелем Банк». Председателем Комиссии выступает первый заместитель ГД, а секретарем Комиссии - сотрудник отдела управления персоналом.

Следующим направлением совершенствования системы обучения и повышения квалификации, предлагаемым в данной работе, является частичное изменение системы наставничества в организации. Данный этап системы обучения очень важен для ООО «Сетелем Банк», поскольку метод наставничества очень активно используется в подразделениях и является одним из главных способов подготовки персонала.

Таким образом, важным моментом является тщательный отбор наставников по всем критериям, не только профессиональным, но и личностным, при этом важно стимулировать деятельность наставников. От всех этих факторов напрямую зависит эффективность обучения, и, впоследствии, эффективность работы ученика наставника.

План работ по разработке критериев отбора и системы стимулирования наставников в ООО «Сетелем Банк» подразумевает следующее:

1. Создать определенную комиссию которая разработает критерии отбора и методы стимулирования наставников. После согласования, все изменения вносятся в Положение о наставничестве.

2. Направить в подразделения, где реализуется вся система наставничества, все разработанные предложения, туда входит:

2.1. Согласование с руководителем всех критериев системы стимулирования и отбора наставников, а также корректировка предложений с учетом их пожеланий.

2.2. Согласование изменений в Положении о наставничестве с высшим руководящим составом.

3. Внести все утвержденные изменения в Положение о наставничестве.

4. Провести отбор наставников по новым критериям.

- Организация собрания наставников в рамках одного подразделения с целью ознакомления их с Положением о наставничестве, их правами и обязанностями, целями их назначения наставниками, порядком обучения их учеников и т.п.

- Ознакомление наставников с системой стимулирования их наставнической деятельности и способами оценки ее эффективности.

5. Реализовать обновленную систему методов стимулирования наставников.

6. Завершающим этапом следует оценить результаты по всем внесенным изменениям.

В состав Комиссии необходимо включить начальника производственного департамента, технического директора, начальника финансово-экономического отдела, заместителя ГД по персоналу и связям с общественностью, председателя профсоюза ООО «Сетелем Банк». Председателем Комиссии выступает первый заместитель ГД, а секретарем Комиссии - сотрудник отдела управления персоналом.

Третьим, немаловажным, направлением предлагаемым к внедрению на исследуемом предприятии, является разработка критериев повышения квалификации персонала и оценки эффективности обучения на предприятии. Проанализировав завершающий этап системы обучения существующий в ООО «Сетелем Банк» выяснилось, что анкетирование сотрудников и оценка

степени достижения поставленных целей обучения - это единственные методы оценивания эффективности пройденного обучения или повышения квалификации. Как оказалось этого недостаточно для видения полноты картины эффективности обучения или повышения квалификации. Таким образом, в этой работе будет предложено еще несколько пунктов, повышающих эффективность оценки результатов пройденного обучения и повышения квалификации.

План работ по разработке и внедрению критериев оценки результатов пройденного обучения и повышения квалификации в ООО «Сетелем Банк» подразумеваются следующие мероприятия:

1. Специалист бюро подготовки персонала разрабатывает критерии оценки, так же их содержание, сроки и ответственного за оценку
2. Разрабатывают все сопутствующие материалы для оценки (опросник и пр.)
3. Уведомить всех руководителей подразделений о новых критериях оценки обучения и повышения квалификации сотрудников.
4. Издать приказа о том, что внедряются критерии обновленной системы оценки обучения и повышения квалификации в организации.
5. Реализовать систему оценки результатов обучения и повышения квалификации персонала, для этого требуется:
 - Руководители предприятия проводят оценку эффективности обучения или повышения квалификации персонала;
 - Направляют собранную информацию специалистам бюро подготовки персонала;
 - Бюро подготовки систематизируют и анализируют сводную информацию по оценке эффективности обучения;
 - Формирование выводов о целесообразности применения и эффективности того или иного метода обучения, либо непосредственно обучающей программы или образовательного учреждения, а также принятие

решения о применении того или иного метода (или программы) обучения в будущем, в случае ее эффективности.

6. Завершающий этап это оценка результатов внесенных изменений.

Таким образом, выше были разработаны планы мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Сетелем Банк» по трем направлениям, соответствующим, выявленным в ходе анализа, проблемам.

3.2 Реализация мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии

Первое направление, по которому будет предложен алгоритм реализации мероприятий это организация и реализация профессиональной подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации для тех сотрудников, деятельность которых соответствует новым профессиональным стандартам (далее - профстандартам), но чье образование не соответствует требованиям, указанных в профстандартах.

Следует отметить, что для того, чтобы было возможно реализовать вышеуказанное мероприятие, необходимо проделать работу по определению профстандартов, подлежащих внедрению на предприятии. Поэтому, для начала целесообразно предложить план-график по внедрению профстандартов в ООО «Сетелем Банк» с указанием сроков и ответственных лиц (приложение). При этом, этапу организация и реализация обучения и повышения квалификации следует уделить особое внимание и конкретизировать способы его реализации.

Ответственное за этот этап подразделение - отдел управления персоналом, в частности» бюро подготовки персонала отдела управления персоналом.

В первую очередь, необходимо провести анализ фактической квалификации работников требованиям профессионального стандарта. Для этого необходимо сформировать отчет по каждому подразделению, который будет содержать фактический уровень образования сотрудника, применяемый к его должности профстандарт (если он на сегодняшний день разработан и утвержден) и требования к образованию в соответствии с данным профстандартом. Основу для отчета можно сформировать с помощью КИС Alfa-HRM. Данный модуль по запросу создаст сводную таблицу в Microsoft Excel, содержащую следующую информацию:

- название и номер подразделения;
- Ф.И.О. сотрудника;
- дата рождения (данная информация необходима для определения возраста сотрудника, поскольку, в случае достижения сотрудником пенсионного возраста, направление его на переобучение или повышение квалификации маловероятно);
- занимаемая должность;
- категория работника;
- фактическое образование с указанием уровня образования, специальности и квалификации (также здесь указываются сведения о прохождении сотрудником профессиональной переподготовки или повышения квалификации).

Примерная форма отчета представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1- Сведения об образовании сотрудников отдела управления персоналом ООО «Сетелем Банк»

Подразделение	ФИО сотрудника	Дата рождения	Должность	Фактическое образование		
				Образование	Специальность	Квалификация
1	2	3	4	5	6	7
Отдел управления персоналом, бюро по подбору	Сидорова Татьяна Ивановна	15.12.1980	Ведущий специалист	Высшее	Юриспруденция	Юрист
Отдел управления персоналом, руководство подразделении	1 Кирова Надежда Николаевна	04.05.1979	Начальник отдела			
...	

Затем, данный отчет необходимо дополнить следующими сведениями:

- название профессионального стандарта, содержащего требования к образованию сотрудника и внедряемого на предприятии (сведения базируются на определенных Комиссией профстандартах, подлежащих внедрению на предприятии);
- требования к образованию сотрудника (данные требования указаны в профстаидарте);
- необходимый вид обучения для сотрудника. Это может быть профессиональная подготовка (если сотруднику необходимо повысить уровень образования), профессиональная переподготовка (если специальность сотрудника не соответствует занимаемой должности), либо повышение квалификации.

Такие отчеты необходимо сформировать по каждому подразделению, в котором в ближайшее время будут внедряться профстандарта.

На этапе формирования отчетов может возникнуть такая проблема, как отсутствие, по некоторым причинам, в базе КИС Alfa-HRM сведений об образовании сотрудника. В таком случае, необходимо направить служебную

записку руководству подразделения, в котором работает сотрудник, с просьбой предоставить недостающую информацию в бюро подготовки персонала.

Следующий этап - направить готовые отчеты в соответствующие подразделения их руководителям. Цель этого этапа - получение от руководителей подразделения обратной связи в виде оценки целесообразности обучения или повышения квалификации указанных сотрудников либо предложению своих рекомендаций. Таким образом, руководитель подразделения ООО «Сетелем Банк» может согласиться с предстоящим обучением или повышением квалификации сотрудника, либо он может выразить несогласие, подкрепив его весомыми аргументами. Или же, может выясниться, что кто-то из сотрудников уже проходит обучение по собственной воле, либо планирует увольняться, переводиться в другое подразделение, находится в декретном отпуске и т.п.

Если руководитель подразделения считает целесообразным обучение или повышение квалификации сотрудника, он вправе предложить образовательное учреждение, куда можно направить сотрудника, или нужную ему специальность, либо программу повышения квалификации.

После сбора подобной информации от руководителей подразделения составляется план обучения и формируются учебные группы. План обучения будет иметь форму, которая указана в приложении Д. Но. следует отметить, что в данной ситуации будет разрабатываться новый проект плана обучения, не зависящего от утвержденного в начале года ежегодного плана обучения. Разумеется, сотрудники не будут направлены на обучение и повышение квалификации одновременно. Составление плана обучения - достаточно трудоемкий процесс, поскольку необходимо переобучить или повысить квалификацию сотрудников из разных подразделений, занимающихся разной профессиональной деятельностью.

Сотрудников, включенных в план обучения и повышения квалификации по итогам внедрения профессиональных стандартов, необходимо распределить на второе полугодие 2018 г. и 2019 г.

Повышение квалификации и профессиональную переподготовку без повышения уровня образования необходимо осуществить за счет средств предприятия. Профессиональную подготовку (с повышением уровня образования) предприятие финансирует в размере 50% за счет средств предприятия. 50% - оплачивается за счет средств сотрудника. Во всех случаях с сотрудниками нужно заключать дополнительное соглашение к трудовому договору об обязательстве отработать в ООО «Сетелем Банк» 2 года после окончания обучения по программам повышения квалификации, профессиональной переподготовки и 3 года - после окончания обучения по программам профессиональной подготовки с повышением уровня образования.

Учебные группы будут формироваться по конкретным программам обучения и повышения квалификации.

Ответственные за реализацию данного этапа - специалисты бюро подготовки персонала.

Что касается выбора образовательных учреждений, то на сегодняшний день ООО «Сетелем Банк» сотрудничает с большим количеством техникумов, университетов, научных центров и учебных комбинатов. Поэтому, здесь выбор будет осуществляться в зависимости от направления обучений в каждом из образовательных учреждений. По, акцент будет делаться, в первую очередь, на НОЦ СЗРЦ, функционирующем на территории завода. Это позволит существенно снизить издержки на обучение и повышение квалификации персонала. Плюс ко всему, при подготовке рабочих специальностей, у сотрудников есть возможность пройти производственное обучение в подразделениях.

Следующее направление, по которому будет предложен алгоритм реализации мероприятий по стимулированию наставников. График реализации предложенных мероприятий содержится в приложении Е. Результатом данного мероприятия, является внедрение разработанных и систематизированных критерии отбора сотрудников на роль наставников, и система стимулов наставников.

Как говорилось ранее, личность наставника играет большую роль в процессе обучения и напрямую влияет на эффективность данного процесса.

В данной работе предлагается внедрить на предприятии следующие критерии отбора наставников:

1. стаж работы на определенной должности на ООО «Сетелем Банк» (от трех лет);
2. рабочие результаты (отсутствие брака, ошибок, дисциплинарных взысканий и т.п.)
3. способность и желание обучать;
4. ответственность;
5. безупречное владение профессиональными навыками, для передачи их своему ученику;
6. коммуникативность наставника, умение быстро находить общий язык со всеми людьми;
7. отличные навыки в области административных дел – уметь правильно и четко формулировать задачи, контролировать их выполнение, проводить анализ их результатов;
8. правильное владение всей необходимой информацией, так же умение правильно доносить ее своему ученику, в правильной и четкой последовательности.

В данном случае все критерии, кроме первых двух, являются качественными характеристиками сотрудника и могут быть оценены вышестоящим руководством методом наблюдения.

Так как количество работников в подразделениях достаточно велико, то оценить каждого из них по разработанным критериям - слишком трудоемкий процесс. Поэтому, целесообразно будет начальникам подразделений произвести первичный отбор кандидатов на роль наставников на основе наблюдения и побеседовать с ними, чтобы понять, хочет ли сотрудник стать наставником. Затем нужно оценить этих кандидатов по критериям отбора и направить в бюро подготовки персонала служебные записки о предложении конкретных сотрудников на роль наставников с обоснованием этого решения (приложение Ж).

Затем отделом управления персоналом на основе служебных записок издается приказ о назначении сотрудников наставниками.

После этого организуется собрание наставников в рамках одного подразделения с целью ознакомления их с Положением о наставничестве, их правами и обязанностями, целями наставничества на предприятии, порядком обучения их учеников и т.п.

На этом же собрании происходит ознакомление наставников с системой стимулирования их наставнической деятельности и способами оценки ее эффективности.

В данной работе предлагается следующая система стимулирования наставников в ООО «Сетелем Банк»:

- Выплата премии в размере 10% от оклада по итогам окончания периода обучения ученика наставника. Это период длится, как правило, 2 месяца.
- Предоставление наставникам беспроцентной ссуды в размере 300 000 руб.
- Различные внутрикорпоративные знаки отличия для наставников в виде грамот, знаков и пр.
- Снижение индивидуального плана производства для наставника на период наставничества.

И последнее направление совершенствования системы обучения и повышения квалификации персонала в организации - это разработка критериев оценки эффективности обучения и повышения квалификации персонала на предприятии.

В систему оценки эффективности обучения сотрудников следует добавить следующие критерии:

1. усвоение учебного материала;
2. поведенческие изменения - например, знания техники безопасности должны иметь высокий уровень.
3. рабочие результаты - повышение нормы месячной выработки, рост производительности труда, снижение процента брака;
4. освоение навыков - освоение нового оборудования или технологии. Подробная технология оценки результатов обучения и повышения квалификации представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Критерии оценки эффективности обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Сетелем Банк»

Критерий оценки	Когда проводится	Кем проводится	Методы
1	2	3	4
Усвоение учебного материала	Во время или по завершении обучения	Преподаватели	Тестирование Устные или письменные опросы Зачеты Экзамены
Поведенческие изменения	До, во время и после обучения	Непосредственный руководитель	Наблюдение
Рабочие результаты	До и после обучения	Бюро Труда и зарплаты (БТЗ) Непосредственный руководитель	Анализ производственных показателей Оценка уровня брака, количества ошибок в работе и т. п.
Освоение навыков	Во время обучения и через некоторое	Непосредственный руководитель	Наблюдение Анализ

Степень усвоения учебного материала, в первую очередь, оценивается преподавателем в ходе обучения и на завершающем этапе. При успешной итоговой аттестации сотрудник получает документ, подтверждающий прохождение профессиональной переподготовке, повышения квалификации или иного вида обучения.

Поведенческие изменения может оценить непосредственный руководитель и коллеги сотрудника, прошедшего обучения или повышение квалификации.

Наиболее важными критериями являются рабочие результаты сотрудника и степень освоения им навыков после прохождения обучения или повышения квалификации. Чем выше результативность работы отдельно взятого сотрудника, тем выше результативность всего подразделения и предприятия в целом.

Положительные показатели данных критериев будут свидетельствовать об эффективности обучения или повышения квалификации, в частности, об эффективности образовательной программы, учреждения и т.д.

Таким образом, в данном пункте работы были предложены некоторые разработки, направленные на совершенствование системы обучения в ООО «Сетелем Банк» и алгоритм их реализации. И завершающим этапом работы является оценка эффективности предложенных изменений и рассмотрение особенностей этих изменений.

3.3 Оценка эффективности мероприятий

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Сетелем Банк», это дополнительные, довольно крупные затраты для организации. При этом дать оценку эффективности всего процесса обучения на цифрах реальной прибыли довольно непросто.

До сих пор на сегодняшний день эффективность профессиональных стандартов внедряемых на предприятие является довольно таки спорным вопросом. Но при этом, конечно, предполагаются следующие преимущества:

1. снижение издержек в процессе оценки новых сотрудников при найме;
2. снижение издержек в процессе подготовки и переподготовки кадров;
3. приведение к единой форме профессиональных компетенций и должностных обязанностей ;
4. возможность планирования профессионального роста кадрового резерва организации;
5. упорядочение информации в сведениях об образовании сотрудников.

В то же время, при внедрении профстандартов, в процессе организации обучения и повышения квалификации сотрудников, могут возникнуть следующие проблемы:

- внедряемые профстандарты касаются абсолютно всех сотрудников организации, эти изменения несут в себе большой объем информации, который нужно собрать и проанализировать за очень короткие сроки;
- на данный период времени не для всех должностей имеются разработанные и при этом утвержденные профстандарты, поэтому нельзя определить необходимость в обучении этих сотрудников. В связи с этим внедрение всей этой системы может затянуться на долгий период;
- руководители организация не всегда согласовывают обучение того или иного сотрудника. Так как могут посчитать, что этот сотрудник вполне образован и обладает необходимыми навыками для своих должностных обязанностей;

- зачастую обучение или повышение квалификации, которое предстоит пройти сотруднику это отрыв от работы, что повлечет за собой сбой работы в подразделении и так же несогласие руководства с данным решением;

- при прохождении обучения или повышения квалификации 50% затрат ложится на плечи самого сотрудника, при этом он обязан так же отработать определённый период времени в данной организации после получения новых знаний, не каждый сотрудник согласится на такие условия, что зачастую может привести к увольнению;

- сложность получения лицензии научно-образовательного центра СЗРЦ. функционирующего на территории ООО «Сетелем Банк», поскольку это сложная, длительная и затратная процедура. Лицензирование будет осуществляться Рособрнадзором в г. Тольятти.

- Замкнутость и согласованность отчетности. Предприятие подвергается постоянному контролю. Большое количество проверок накладывает свой отпечаток на сотрудников ОПК. В результате приоритет в учёте для предприятия — замкнутость и согласованность всей отчётности. Все цифры должны быть точно обоснованы.

Такое направление в совершенствовании системы обучения и повышения квалификации, как разработка критериев отбора наставников и системы их стимулирования, подразумевает не малые расходы на премиальные выплаты руководству всех подразделений, участвующих в разработке критериев отбора и стимулирования наставников. А также издержки на последующее стимулирование, в т.ч. премии для наставников, чтобы работа с учениками была проведена как можно более качественно.

Таблица 3.3 - Смета затрат на разработку и внедрение критериев отбора и системы стимулирования наставников

Статья расходов	Сумма, руб.	Примечание
Выплата премий начальникам и руководителям других подразделений, участвующих в разработке и внедрении мероприятий по разработке критериев отбора наставников и системы их стимулирования	90000	Премия в размере 10 000 руб., разово
Премии наставникам	350 000	Премия в размере 10% от оклада, по итогам окончания процесса обучения ученика
Затраты на внутрикорпоративные знаки отличия для наставников	3000	Ежемесячно
ИТОГО		2 136 000 (в год) + 90 000 (разовая выплата) 2 226 000

Кроме всего этого, здесь нужно учитывать издержки, которые ООО «Сетелем Банк» понесет, если будет происходить снижение индивидуальной выработки наставником работ в период, когда он будет проводить обучение другого сотрудника. Все эти издержки в организации рассчитывает бюро труда и заработной платы, на основе индивидуального сменного-суточного графика. Но так же следует заметить, что все это частично зависит и от самого наставника, поскольку можно выполнять свои обязанности в процессе обучения ученика.

Кроме того, в данном направлении системы обучения существуют так же косвенные способы оценки эффективности изменений:

- увеличивается количество людей, принятых после прохождения обучения на работу;
- заметные положительные результаты сотрудника в работе, который прошел обучения методом наставничества.

Также необходимо оценивать эффективность деятельности наставников. Это возможно по вышеуказанным параметрам. Кроме того, можно предложить ученикам по окончании периода обучения заполнить

анкету, оценив работу своего наставника. Вариант анкеты предложен в приложении И.

Исходя из этого, реализация вышеописанного мероприятия имеет ниже приведенные преимущества:

1. Затраты на профессиональную подготовку сотрудников массовых специальностей сводится к минимуму.
2. Происходит оптимизация подготовки сотрудников для работы.
3. Сохранение уникальных знаний и опыта внутри компании.
4. Хорошая мотивация для сотрудников.
5. Снижение увольнений сотрудников массовых специальностей с предприятия.
6. Укрепление корпоративной культуры внутри предприятия.

Но, в то же время, нужно учитывать типовые организационно – методические ошибки в системе наставничества, чтобы в дальнейшем при внесении изменений их избежать. Это может быть:

- неправильно сформированный пул наставников (т.е. ошибиться в системе критериев выбора наставников, не соответствие знаний и компетенции сотрудников к роли наставника). Очень важно после внесения изменений в систему наставничества проводить оценку эффективности, чтобы выявить действительно ли внесенные изменения дали положительный экономический результат и действительно ли правильно был выбран перечень критериев отбора наставников. Если нет, это говорит о том, что система снова нуждается в корректировке.

- не совсем верное внедрение системы наставничества (сотрудники не воспринимают задачи данного метода, не разделяют видение и отсутствует положительное восприятие этой системы). Для устранения этой проблемы после внедрения изменений в систему наставничества с новыми наставниками проводится организационное собрание, цель которого - донести до сотрудников цель и задачи обучения методом наставничества,

преимущества наставничества для самих наставников, пользу для предприятия в целом и т.п.

- отсутствие обратной связи между подопечным и наставником;
- обучение только теорией, не подкрепленной практическими навыками, это тоже не влечет за собой грамотного обучения сотрудника;
- «делай, как я» (не объясняя главной сути процесса работы, наставник учит копировать свои действия, что позже приводит к сбою в работе, выходя за рамки заученного шаблона);
- слишком сильная увлеченность в наставничество работает в ущерб основным обязанностям сотрудника;
- не совсем правильная мотивация и подготовка назначенных наставников.

И последнее направление, по которому предлагаются изменения, это разработка критериев для оценки эффективности системы обучения и повышения уровня профессиональной квалификации. Материальными издержками в данном мероприятии - это выплаты в виде премий, размер которых 10000 руб. специалистам, разработавшим критерии оценки, плюс к этому выплачиваются 10% от оклада ежемесячно, назначенному сотруднику, который ответственный за проведение оценки результатов обучения и повышения квалификации.

Плюсы разработанной такой системы оценки эффективности обучения:

- возможность дать оценку уровню работы выбранных обучающих организаций;
- обеспечить положительную динамику развития профессиональных качеств сотрудника;
- надлежащая проверка кадровой подготовки содействует, в дальнейшем результате, более качественной работе предприятия. При этом производительность труда повышается;

- возможность достигнуть наибольшего эффекта в экономической деятельности предприятия.

Также следует отметить условия эффективного обучения:

1. У специалистов должна присутствовать определенная мотивация, для прохождения обучения.

2. Цели обучения или повышения квалификации должны грамотно и понятно донесены до обучавшегося сотрудника.

3. У каждого обучающегося в обязательном порядке есть руководитель.

4. От каждого обучения сотрудник должен получать удовлетворение, так легче усваивается материал.

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

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

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

8. Обучающиеся должны получать подкрепление правильного поведения.

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

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

Подводя итоги, необходимо провести подсчет общей стоимости предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии.

Таблица 3.4 - Смета затрат на мероприятия по совершенствованию системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Сетелем Банк»

Статья расходов (мероприятие)	Сумма, руб.
Расходы на разработку и внедрение критериев отбора и системы стимулирования наставников	2 226 000
Расходы на разработку и внедрение критериев оценки эффективности системы обучения и повышения квалификации	46400
ИТОГО	2 272 400

В представленной выше таблице не учтены данные по затратам на обучение и повышение квалификации сотрудников, потому что проблематично сделать расчеты, т.к. для этого необходимо знать количество сотрудников, которые нуждаются в обучении, стоимость каждой обучающей программы и т.д.

При изучении финансово-экономического анализа деятельности организации выяснилось, что по итогам 2017 г. ООО «Сетелем Банк» получили прибыль в размере 1 174 411 тыс. руб. В связи с этим, делаем вывод, что у предприятия есть необходимые финансовые возможности осуществления всех предложенных мероприятий.

Тем самым, в данном разделе были разработаны предложения по внесению изменений в систему обучения и повышения квалификации персонала на предприятии. Также были приведены способы их реализации, образцы отчетов и документов, сопровождающих данный процесс; были проведены расчеты по предстоящим затратам на внесение изменений в систему обучения и повышения квалификации на предприятии.

Так же, в разделе работы были рассмотрены типичные ошибки и возможные проблемы в ходе внедрения новых систем. Данная информация имеет большое значение, поскольку позволяет свести к минимуму трудности в ходе внедрении изменений и избежать проблем и ошибок.

По итогам проделанной работы складывается вывод, что предложенные мероприятия являются эффективными и подлежат внедрению на предприятии.

Заключение

Обучение персонала в целом представляет важный инструмент, с помощью которого есть возможность повысить потенциал человеческих ресурсов и оказать влияние на формирование организационной культуры в организации. Без проведения своевременного обучения персонала внесение любых организационных изменений сильно затрудняется, в крайнем случае, становится вовсе невозможным. Обучение персонала организации является так же важнейшим средством при достижении стратегических целей организации.

Проделанная работа по изучению системы обучения и повышения квалификации позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал - это один из факторов который определяет дальнейшее будущее компании. Так же это высоко квалификационная рабочая сила с сильной мотивацией труда - главный постоянный источник конкурентных преимуществ.

2. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- обучение персонала это важное средство в достижении поставленных целей организации;
- обучение персонала это так же одно из немаловажных средств в повышении ценностей человеческих ресурсов организации;
- без своевременного обучения персонала, проведение некоторых организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

3. Существует огромное многообразие учебных программ и методов обучения, предназначенных для разных категорий работников. Все их можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места;
- обучения на рабочем месте.

После проведения анализа и получения результатов существующей на предприятии системы обучения и повышения квалификации были отмечены следующие ее достоинства:

1) представленная и рассмотренная система имеет все основополагающие этапы организации и в дальнейшем реализации обучения и повышения квалификации сотрудников;

2) на предприятии функционирует бюро подготовки персонала, которое специализируется на профессиональной подготовке, переподготовке и так же на повышении квалификации персонала ООО «Сетелем Банк»;

3) в ООО «Сетелем Банк» создан научно-образовательный центр, но на данный момент он не имеет лицензии, и поэтому не имеет права осуществлять подготовку кадров;

4) ООО «Сетелем Банк» сотрудничает со многими ведущими вузами и техникумами, студенты которых по окончании учебы трудоустраиваются на предприятие.

Кроме того, были выделены следующие проблемы системы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии:

1. Существующая система обучения и повышения квалификации персонала предприятия не адаптирована под достижение цели - достижение соответствия уровня профессиональной подготовки и квалификации персонала занимаемой должности в связи с внедрением на предприятии профессиональных стандартов.

2. При оценке результатов обучения и повышения квалификации учитывается лишь мнение обучившихся сотрудников и степень достижения целей обучения. При этом, отсутствуют такие важные критерии оценки как поведенческие изменения, рабочие результаты и степень освоения навыков, в

связи с чем, нет возможности полноценно и более точно оценить эффективность образовательной программы.

3. На предприятии отсутствует система критериев отбора наставников, и сама корпоративная система наставничества на предприятии не имеет структурированной формы.

В целях дальнейшего совершенствования системы обучения и повышения квалификации на ООО «Сетелем Банк» были предложены:

1. Организовать и реализовать профессиональную подготовку, профессиональной переподготовку и повышение квалификации для тех сотрудников, чья профессиональная деятельность соответствует внедряемым профессиональным стандартам и чье образование, в связи с этим, не соответствует указанным в профстандартах требованиям к образованию.

2. Разработать критериев отбора и системы стимулирования наставников.

3. Разработать критериев оценки эффективности обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Сетелем Банк».

В ходе анализа эффективности вышеперечисленных мероприятий, были рассмотрены преимущества от внедрения предложенных изменений, возможные проблемы и пути их устранения, а также типичные ошибки в данных областях. По итогам проделанной работы можно сделать вывод, что внедрение разработанных мероприятий целесообразно.

Список используемой литературы

1. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2016. - №12. – С.6-16.
2. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2014. - №11. – С.19-24.
3. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенова // Кадровик. – 2015. - №8. – С.24-29.
4. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2013. - №1. – С.42-47.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014.
6. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2015. - №5. – С.36-50.
7. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2013. - №9. – с.5-10.
8. Дуплий Е. В. Основные проблемы в учебном делопроизводстве РГСУ. // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 5. С. 216-222.
9. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному // Кадровик. - 2014. - №9. - С.5-10.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013.
12. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2014. – Вып.2. – с.78-106.
13. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2014.

14. Иванова-Швец Л. Перспективы аутизма в России // Кадровик. – 2014. - №1. – с.159-164.
15. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2015. - №3. – с.129-135.
16. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2016. - №12. – С.32.
17. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.
18. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
19. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2013. - №12. – с.44-50.
20. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2017. - №16. – С.12-34.
21. Коултер, Д. Обучение методом конкретных ситуаций в России. Ассоциация развития управления // Менеджмент. 2013. №3.
22. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013.
23. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
24. Курбатова М.Б., Магура М.И. Организация обучения персонала компании. - М., 2013. - 264с.
25. Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды: Сб. материалов XIV Междунар. социального конгресса. Москва, 2015. С. 318-320.

26. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2014. - №1. – Сс.86-98.
27. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2016. - №2. – С.115-124.
28. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2013. - №2. – С.82-90.
29. Петрова Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С.46-49.
30. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2015. - №3. – С.76-85.
31. Пономарева С.А. Наставничество как форма акмеологически ориентированного профессионального взаимодействия [Текст] / С.А. Пономарева, Е.Г. Маликова, А.И. Спиридонова // Акмеология профессионального образования: материалы 11-й Всероссийской научно-практической конференции. — Екатеринбург: РГППУ, 2014. — С. 246-251.
32. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
33. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2014. - №1. – С.6-11.
34. Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.
35. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2015. - №9. – С.34-39.

Приложение А

Опросный лист для проведения интервью с начальником отдела кадров

1. Проходят ли сотрудники организации обучение?

- да
- нет

2. Какие категории работников проходят обучение?

- служащие/рабочие
- специалисты
- руководители

3. Является ли процесс обучения и развития персонала обязательным для всех сотрудников организации?

- да
- нет, только для желающих
- нет, только при наличии потребности в развитии

4. Какие методы обучения и развития используются в ООО «Сетелем Банк»?

- семинары
- получение дополнительного образования
- тренинги
- курсы повышения квалификации в учебном центре

другое _____

5. На Ваш взгляд достаточно ли разнообразны методы обучения в организации на данный момент?

- да
- нет

6. Существует ли необходимость применения дополнительных методов, которые не использовались ранее?

- да, методы _____
- нет

7. Существует ли план – график обучения?

- да
- нет, в этом документе нет необходимости

8. Каким образом проводится оценка по результатам обучения?

- устная беседа с обучившимся сотрудником
- тестирование
- использование метода Киркпатрика
- использование метода 360 градусов
- другое _____

9. По Вашему мнению, достаточно ли эффективны используемые методы оценки обучения и развития персонала?

- да
- нет, причина _____

10. Кто проводит оценку обучения и развития персонала в ООО «Сетелем Банк»?

- руководитель подразделения, службы
- сотрудник отдела кадров
- приглашенный эксперт

11. Удовлетворены ли работники обучением и развитием в ООО «Сетелем Банк»?

- да, большинство сотрудников довольны процессом обучения и развития в организации

- нет, большинство работников считает данный процесс недостаточно эффективным

- в организации не проводится мониторинг по данной тематике

12. Считаете ли Вы, что процесс оценки обучения и развития персонала важен для организации?

- да
- нет, причина _____

Приложение Б

Опросный лист для проведения интервью с заместителем генерального директора по персоналу и протоколу

1. Каковы приоритеты кадровой политики организации в данный момент?

- расширение/сокращение штата
- сохранение кадровых ресурсов
- развитие человеческих ресурсов

2. Проходят ли сотрудники организации обучение?

- да
- нет

3. Какие категории работников проходят обучение?

- служащие/рабочие
- специалисты
- руководители

4. Какие методы обучения и развития используются в ЭОКБ?

- семинары
- тренинги
- курсы повышения квалификации в учебном центре
- другое _____

5. Применяется ли в организации оценка эффективности обучения персонала?

- да, процедура прописана и применяется
- да, применяется, но носит чисто формальный характер
- нет, формально прописана, но не применяется
- нет, процедура не прописана и не применяется

6. Кто проводит оценку обучения и развития персонала в ООО «Сетелем Банк»?

- руководитель подразделения, службы
- сотрудник отдела кадров
- приглашенный эксперт

7. Каким образом проводится оценка по результатам обучения?

- устная беседа с обучившимся сотрудником
- тестирование
- использование метода Киркпатрика
- использование метода 360 градусов

-

другое _____

8. Перечислите существующие проблемы и недостатки процесса оценки обучения и развития персонала в ООО «Сетелем Банк»?

- субъективность оценки
- сложность разработки критериев
- значительные временные затраты на обработку результатов

9. Удовлетворены ли сотрудники процессом обучения и развития персонала?

- да
- нет, причина _____

10. Считаете ли Вы, что процесс оценки обучения и развития персонала важен для организации?

- да
- нет, причина _____

Приложение В

Анкета

исследования качества внешнего обучения

Обученный сотрудник (Ф.И.О., должность) _____

Непосредственный руководитель обученного (Ф.И.О.,
должность) _____

Название учебного курса _____

Оценка удовлетворенности обучением непосредственно после его проведения.

Оцените Вашу удовлетворенность проведенным обучением, поставив отметку в соответствующей графе по каждому из факторов. Интерпретация оценок удовлетворенности:

- «0» - абсолютная не удовлетворенность фактором;
- «33» - низкая степень удовлетворенности фактором;
- «66» - частичная степень удовлетворенности фактором;
- «100» - полное удовлетворение фактором.

Фактор удовлетворенности, <i>i</i>	Коэффициент значимости в общей оценке, $K_{зн.i}$	Параметры оценки удовлетворенности								средняя удовлетворенность <i>i</i> -м фактором, $U_{ф.i} = K_{зн.i} \times (U_{pi} + U_{oi}) / 2$	
		Оценка руководителя обученного (U_{pi})				Оценка обученного (U_{oi})					
		0	33	66	100	0	33	66	100		
организация обучения											
1	Учебное заведение (центр) – подобрано качественно	0,15									
	Условия обучения – комфортны и продуктивны										

2	Планирование обучения – своевременное и качественное, с учетом особенностей производственных факторов	0,2								
	Информирование обо всех организационных вопросах и качественное									
	сопровождение процесса обучения									
содержание обучения										
3	Тематика обучения подобрана в соответствии с потребностями	0,15								
4	Методика и технология учебного процесса отвечают ожиданиям, материал понятен и усвоен	0,1								
5	Продолжительность обучения соответствует потребностям	0,05								
6	Раздаточный материал (на бумажных или электронных носителях) предусмотрен	0,05								
7	<u>Предварительный вывод:</u> практическая значимость организованного обучения - высока	0,3								
	<u>Предварительный вывод:</u> выявлена полезность и применимость полученных знаний									
ИТОГО индекс удовлетворенности обучением $U_o = \sum U_{ф.i}$										

Оценка удовлетворенности обучением через 6 месяцев.

Оцените по 10-балльной шкале выявленную на практике степень внедрения, полезности и применяемости полученных обученным подчиненным сотрудником новых профессиональных компетенций, знаний, навыков и умений.

Оценка, баллы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$K_{\text{вн.}}$	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0

Приложение Г

Анкета исследования качества внутрифирменного обучения

Обученный сотрудник (Ф.И.О., должность) _____
 Непосредственный руководитель обученного (Ф.И.О.,
 должность) _____
 Название учебного курса _____

Оценка удовлетворенности обучением непосредственно после его проведения.

Оцените Вашу удовлетворенность проведенным обучением, поставив отметку в соответствующей графе по каждому из факторов. Интерпретация оценок удовлетворенности:

- «0» - абсолютная не удовлетворенность фактором;
- «33» - низкая степень удовлетворенности фактором;
- «66» - частичная степень удовлетворенность фактором;
- «100» - полное удовлетворение фактором.

Фактор удовлетворенности, <i>i</i>	Коэффициент значимости в общей оценке, $K_{зн.i}$	Параметры оценки удовлетворенности								Средняя удовлетворенн ость <i>i</i> -м фактором, $U_{ф.i}$ $=K_{зн.i} \times$ $(U_{pi}+U_{oi})/2$
		Оценка руководителя обученного (U_{pi})				Оценка обученного (U_{oi})				
		0	25	50	100	0	25	50	100	
организация обучения										
1	График проведения учебных занятий – составлен качественно	0,1								

	Своевременное информирование обо всех организационных вопросах									
2	Планирование обучения своевременно, качественно интегрировано в производственный процесс	0,2								
	Качество подбора преподавательского состава									
Содержание обучения										
3	Содержание дисциплин и перечень учебных тем соответствует	0,2								
	потребностям									
4	Продолжительность обучения и расписание отдельных дисциплин подобраны качественно	0,05								
5	Методика и технология ведения занятий – на высоком уровне, материал – понятен и усвоен	0,1								
6	Ведение конспектов или раздаточный материал предусмотрены	0,05								
7	<u>Предварительный вывод:</u> практическая значимость организованного обучения	0,3								
	<u>Предварительный вывод:</u> выявлена полезность и применимость знаний									
ИТОГО индекс удовлетворенности обучением $U_o = \sum U_{ф.i}$										

Оценка удовлетворенности обучением через 6 месяцев.

Оцените по 10-балльной шкале выявленную на практике степень внедрения, полезности и применяемости полученных обученным подчиненным сотрудником новых профессиональных компетенций, знаний, навыков и умений.

Оценка, баллы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$K_{\text{вн.}}$	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0

Приложение Д

Таблица Д.1 - План-график работ по внедрению профессиональных стандартов в ООО «Сетелем Банк»

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Отчетный документ	Срок исполнения
1	2	3	4
Создание рабочих групп (РГ) по направлениям для разработки предложений по внедрению профессиональных стандартов и Комиссии для рассмотрения предложений рабочих групп.	Заместители ГД по соответствующим направлениям	Распоряжение	05.07.2018
Подготовка реестра профстандартов, предположительно подлежащих внедрению на предприятии	Отдел управления персоналом, отдел труда и планирования	Реестр ПС ООО «Сетелем Банк» (размещение в электронном виде в локальной сети)	05.07.2018
Анализ рабочей группой функций своего подразделения и разработка предложений по внедрению того или иного профстандарта в подразделении	Рабочие группы	Протокол рабочей группы	06.07.2018-20.04.2018
Работа Комиссии для рассмотрения предложенных рабочими группами рекомендаций и предложений по внедрению профессиональных стандартов в подразделении, принятие решений по реализации всех предложений рабочих групп.	Комиссия	Протокол комиссии	21.07.2018-25.07.2018
Изменение штатного расписания, должностных инструкций, положений о подразделении и трудовых договоров работников.	Отдел управления персоналом, отдел труда и планирования, юридический отдел	Приказы о внесении изменений	26.07.2018-10.08.2018
Анализ образования сотрудников, чья профессиональная деятельность соответствует внедряемый профстандарт. организация обучения для сотрудников с ненадлежащим уровнем образования.	Бюро подготовки персонала, начальник и заместителя начальника		До 01.09.2018

• выявить сотрудников с несоответствующим уровнем образования:	отдела управления персоналом	Отчеты из КИС	
• согласовать целесообразность и возможность обучения и повышения квалификации этих сотрудников с их непосредственными руководителями;	Бюро подготовки персонала, начальник и замначальника отдела управления персоналом	Служебные записки от руководителей подразделения	До 01.10.2018
• составить план обучения, сформировать учебные группы;		Проект плана обучения	
• составить смету затрат на предстоящее обучение и повышение квалификации с учетом финансовых возможностей ООО «Сетелем Банк»		Смета	
• заключить договоры с образовательными центрами.		Договоры, акты	
Реализация обучения и повышения квалификации персонала ООО «Сетелем Банк»	Отдел управления персоналом		Второе полугодие 2016 г. и

Приложение Е

Таблица Е.1 - План-график работ по разработке и внедрению в систему наставничества критериев отбора и систему стимулирования наставников на предприятии ООО «Сетелем Банк»

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Отчетный документ	Срок исполнения
Создание Комиссии для разработки критериев отбора наставников и системы их стимулирования. Разработка критериев отбора.	Зам. ГД по производству, технический директор и зам. ГД по персоналу и связям с общественностью	Приказ о создании комиссии, протокол о заседании комиссии	11.10.2018-18.10.2018
Направление разработанных предложений в подразделения, где реализуется система наставничества.	Отдел управления персоналом	Служебные записки	19.10.2018-26.10.2018
• Согласование критериев отбора наставников и системы их стимулирования с начальниками всех подразделений, а также корректировка предложений с учетом их пожеланий.	Отдел управления персоналом		
• Согласование изменений в Положении о наставничестве с высшим руководящим составом.	Отдел управления персоналом		
Внесение утвержденных изменений в Положение о наставничестве.	Отдел труда и планирования, юридический отдел	Приказ о внесении изменений в Положение о наставничестве	27.10.2018
Отбор наставников по новым критериям.	Начальники участков в подразделениях	Служебная записка, приказ о назначении наставников	28.10.2018-05.11.2018

<ul style="list-style-type: none"> • Организация собрания наставников в рамках одного подразделения с целью ознакомления их с Положением о наставничестве, их правами и обязанностями, целями их назначения наставниками, порядком обучения их учеников и т.п. 	Начальник участка, начальник отдела управления персоналом	Служебная записка об уведомлении сотрудников о собрании	08.11.2018-10.11.2018
<ul style="list-style-type: none"> • Ознакомление наставников с системой стимулирования их наставнической деятельности и способами оценки ее эффективности. 	Специалист бюро подготовки персонала		
Реализация системы стимулирования наставников.			С момента начала работы новых
Оценка результатов внесенных изменений.			Через 2 месяца после функционирования

Приложение Ж

Кандидат: Сидоров Михаил Николаевич.

Должность: оператор.

Подразделение: касса.

Критерии отбора сотрудника на роль наставника

Критерий	Оценка соответствия сотрудника критерию
Стаж работы на определенной должности на ООО «Сетелем Банк»	7 лет
Рабочие результаты (отсутствие брака, ошибок, дисциплинарных взысканий и т.п.)	Хорошие, отсутствие ошибок в работе и дисциплинарных взысканий.
Способность и желание обучать	+
Ответственность	+
Владение передаваемыми профессиональными навыками	Хорошее
Коммуникативные навыки	Отличные
Административные навыки	Хорошие
Умение работать с информацией	+

Приложение И

Таблица И.1 – Анкета «Оценка работы наставника новым сотрудником» (заполняется учеником)

Фамилия, имя, отчество ученика		<i>Иванов Иван Иванович</i>				
Фамилия, имя, отчество наставника		<i>Петров Андрей Сергеевич</i>				
1. Оцените следующие утверждения по предложенной шкале: поставьте "галочку" напротив каждого утверждения.						
№ п/п	Вопрос	ДА	Скорее, да, чем нет	50/50	Скорее, нет, чем да	НЕТ
1	Всегда ли наставник может ответить на Ваши вопросы?					
2	Оценивает ли наставник Вашу работу?					
3	Знаете ли Вы точно, что от Вас требуется на рабочем месте?					
4	Наставник всегда доброжелателен и терпелив по отношению к Вам?					
5	Ясны ли Вам должностные обязанности?					
6	Остались ли вопросы, по решению которых Вы не знаете к кому обратиться?					
7	Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?	каждый день	2-3 раза в неделю	1 раз в неделю	2-3 раза в месяц	Вообще не встречались
8	Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником, когда Вы уже работали самостоятельно?	3,5 - 2,5 часа в неделю	2,5 - 2 часа в неделю.	1,5 часа в неделю	1 час в неделю	0 минут в неделю
2. Какие основные требования предъявляются к Вашей работе со стороны наставника? Насколько, по Вашему мнению, Ваши действия соответствуют этим требованиям?						
дата		<i>Иванов</i>		<i>Иванов И. И.</i>		
		<i>(подпись)</i>		<i>(Фамилия, инициалы)</i>		