

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

Коляниди Полина Анатольевна

**СИСТЕМА ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В  
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по образовательной программе подготовки  
бакалавров

по направлению подготовки 38.03.03 - «Управление персоналом»,  
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток  
**2018**

## Оглавление

Введение.....	4
1 Система внутрифирменного обучения персонала.....	6
1.1 Виды и типы внутрифирменного обучения персонала.....	6
1.2 Стратегия развития системы внутрифирменного обучения персонала.....	13
1.3 Показатели оценки системы внутрифирменного обучения персонала в финансово-кредитных организациях.....	30
2 Организация внутрифирменного обучения в ПАО Сбербанк.....	36
2.1 Анализ эффективности внутрифирменного обучения в ПАО Сбербанк.....	36
2.2 Тренды корпоративного обучения с учетом цифровизации экономики.....	43
2.3 Совершенствование системы внутрифирменного обучения в финансово-кредитных организациях.....	56
Заключение.....	65
Список использованных источников.....	69

## Введение

В век научного прогресса и постоянного развития инновационных технологий организациям очень сложно удерживать лидирующие позиции на рынке. Кроме того, постоянно происходят изменения в государственной политике, налоговой политике и законодательных нормах. Любой работодатель заинтересован в том, чтобы организация, даже в условиях изменений, продолжала эффективно работать и быстро адаптировалась к этим изменениям.

Главным фактором эффективности и конкурентоспособности организации является наличие трудовых ресурсов. Для того, чтобы организация могла сохранять конкурентоспособность, необходимы качественные улучшения работы персонала, т.е. необходимы постоянные обновления знаний, умений и навыков работников. Компании важен персонал, способный решать весь комплекс внутрифирменных задач.

Для достижения долгосрочных и краткосрочных целей главным инструментом является грамотно организованная работа по обучению и развитию персонала. Для достижения большей эффективности, такая работа должна являться непрерывным процессом. Задача внутрифирменного обучения заключается не только в передаче работникам необходимых знаний, также она должна повышать мотивацию и лояльность сотрудников, повышать интерес к состоянию и динамике развития организации.

Финансово-кредитные организации – это организации, использующие интеллектуальный высококвалифицированный труд. Именно поэтому стратегия развития внутрифирменного обучения в подобных организациях требует отдельного внимания.

Актуальность темы обусловлена тем, что совершенствование подготовки персонала, повышения уровня его квалификации относятся к числу важнейших элементов комплекса работ в системе управления кадрами на предприятии. Развитие персонала в финансовых организациях имеет свои особенности и

специфику, которые необходимо учитывать при создании стратегии внутрифирменного обучения.

Цель работы – Сформировать предложения по совершенствованию методов внутрифирменного обучения в финансово-кредитных организациях.

Объектом исследования является персонал в финансово – кредитных организациях.

Предметом исследования является – система внутрифирменного обучения в финансово-кредитных организациях.

Для достижения цели в работе поставлены задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы организации системы внутрифирменного обучения персонала.

2. Провести анализ показателей эффективности внутрифирменного обучения в финансово-кредитных организациях.

3. Изучить особенности организации системы внутрифирменного обучения в ПАО «Сбербанк».

4. Сформулировать предложения по совершенствованию методов внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Сбербанк».

В данной работе основной базой исследования являются работы следующих авторов: А.А. Кирсанова, И.П. Кузьминой, Г.В. Мухаметзяновой, А.М. Новикова. Исследование новых подходов во внутрифирменной подготовке персонала осуществляется У.Т. Голви, Дж. Гилфордом, М. Дауни, М. Ериксоном, М. Ландсбергом. Также, использовались информационные материалы: нормативно – правовая база ПАО Сбербанк, устав банка, кодекс корпоративного управления, сайт Сбербанка.

Методы исследования: системный анализ, классификация, индукция, дедукция, сравнение.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования системы внутрифирменного обучения в ПАО Сбербанк, а также для организаций с аналогичной спецификой деятельности.

# **1 Система внутрифирменного обучения персонала**

## **1.1 Виды и типы внутрифирменного обучения персонала**

В современных условиях основополагающим фактором, определяющим конкурентоспособность и эффективность организации в рыночных условиях, является квалифицированный персонал, способный решать весь комплекс задач, стоящих перед компанией. В этой связи возрастает роль обучения персонала в рамках организации в соответствии с ее целями и задачами.

Работая в организации, сотрудник должен постоянно совершенствовать свое образование, осваивая новые теоретические знания и приобретая практические навыки соответствующей сферы деятельности. Поэтому основным приоритетом деятельности любой организации в современных условиях становится развитие компании через обучение персонала.

На сегодняшний день в России стал популярным термин «learning organization». Данное понятие имеет следующее значение - обучающаяся организация (организация, которая «обучается» по мере обучения своих работников; т. е. организация, работники которой постоянно приобретают новые знания, развивают свои способности и тем самым содействуют успеху организации).

Представители концептуальной теории обучающейся организации Р. Моиланен, П. Сенж, М. Педлер, Т. Бойделл, Дж. Бургойн, и др. рассматривают организацию как целостную управляемую систему, направленную на достижение собственных целей. В этом случае компания обучается как единое целое [19].

П. Сенж определяет обучающуюся организацию как компанию, где люди постоянно расширяют свои возможности достижения целей, которые они действительно хотят и способны достичь; где приветствуется инновационное мышление и коллективное творчество; где люди постоянно учатся тому, как совместно обучаться и развиваться. Для таких компаний профессиональное

развитие является важным конкурентоспособным преимуществом, а процесс внутрифирменного обучения рассматривается не просто как средство повышения квалификации ее сотрудников, а как способ развития и повышения эффективности деятельности всей организации [17].

Анализ и обобщение научной литературы позволяет определить внутрифирменное обучение как непрерывный процесс подготовки кадров внутри организации, который направлен на развитие профессиональных и личных качеств сотрудников компании в соответствии с ее стратегическими целями и задачами.

В.В. Музыченко считает, что в условиях конкурентной борьбы на рынке преимущество в удержании своей позиции будет иметь компания, которая разработает и внедрит эффективную систему непрерывного внутрифирменного обучения в кратчайшие сроки. Данное положение будет реализовано в том случае, если руководство компании сможет обеспечить заинтересованность и стремление каждого специалиста к внутрифирменному обучению, а так же постоянный рост профессионализма работников.

В современных условиях с практической точки зрения можно выделить два основных подхода к процессу формирования профессиональных кадров в организации: поиск уже готовых высококвалифицированных работников; создание условий для профессионального роста и развития персонала внутри организации [13].

Первый подход позволяет компании сократить издержки, связанные с обучением персонала внутри организации, однако в этом случае она рискует потерять квалифицированных специалистов в связи с отсутствием перспектив развития, что в конечном итоге снизит качество кадров, а, следовательно, и конкурентоспособность компании на рынке [11].

В рамках данной работы выделяется второй подход, основанный на создании внутрифирменных условий для развития и поддержания профессионализма работников, дает организации возможность привлечения

квалифицированных кадров за счет перспектив развития и получения конкурентных преимуществ.

Возрастание роли конкурентоспособности организации путем профессионального развития персонала обусловлено следующими факторами:

- обучение способствует достижению стратегических целей компании;
- обучение можно рассматривать как средство повышения стоимости человеческих ресурсов компании;
- обучение является основой для проведения организационных изменений, связанных с изменением технологии и приемов деятельности компании и требующих освоения новых знаний, умений, навыков со стороны сотрудников;
- обучение можно рассматривать как инструмент стимулирования труда сотрудников путем реализации кадрового потенциала, получения признания, что может привести к снижению уровня текучести кадров и повышению лояльности персонала к компании;
- обучение представляет собой составную часть организационной культуры, которая способствует достижению целей и задач организации в процессе профессиональной деятельности, формированию ценностей и установок, поддерживающих стратегию компании.

По мнению Т.В. Стебеньевой, внутрифирменное обучение тесно связано с профессиональной деятельностью работника, поэтому задача руководителя заключается в том, чтобы обеспечить взаимосвязь между образовательной и профессиональной деятельностью в условиях, когда специалисты-преподаватели и обучающийся персонал становятся полноправными участниками образовательного и трудового процесса в организации. Поэтому обучение в рамках организации должно строиться на основании дидактических принципов, которые представляют собой соединение педагогики, психологии и экономики [23].

В этом проявляется особенность реализации внутрифирменного обучения персонала, заключающаяся в сочетании организационно-педагогических и экономических факторов в рамках образовательного процесса.

Внутрифирменным обучением являются виды обучения, которые предоставляются на предприятии для повышения квалификации своих работников. Данный вид обучения направлен на нужды предприятия и на достижение поставленных перед ней целей [14].

Система внутрифирменной подготовки будет эффективной только в том случае, если будет проведен анализ существующего положения, определен желаемый результат, разработан проект программы обучения, утверждены сроки и обчислены затраты.

Как и другие методы обучения персонала, внутрифирменное обучение имеет ряд достоинств:

- работники не покидают на длительное время свои рабочие места;
- за короткое время на предприятии обучение могут пройти значительное количество работников без ущерба для работы организации;
- разработка образовательных программ осуществляется с учетом специфики работы организации и с учетом максимального удовлетворения потребностей каждого обучающегося в организации;
- в ходе обучения группы сотрудников предприятия есть возможность более активно обсудить рассматриваемые в учебном процессе вопросы, провести их всесторонний анализ и выработать комплекс решений.

Участие работодателя в подготовке работников может быть объяснено тремя группами причин:

1. Наличие специфического человеческого капитала, востребованного у конкретного работодателя и практически не представляющего интереса для других организаций. К такому капиталу могут быть отнесены, например, знания технологий, компьютерных программ и пр.,



используемых только в конкретной организации, а также профессиональные навыки, спрос на которые предъявляет работодатель-монопсонист. Степень специфичности используемого организациями человеческого капитала различна. И чем она выше, тем большее внимание вынужден уделять работодатель подготовке работников собственными силами, поскольку работники с аналогичными навыками на внешнем рынке труда отсутствуют [30].

2. Наличие транзакционных издержек, связанных с заключением сделок на рынке труда, в том числе и при поиске работников, обладающих необходимой квалификацией. Величина этих издержек тем выше, чем ниже предложение на рынке труда работников с требуемыми навыками. Кроме того, специалисты обращают внимание на то, что работодатель, обладающий информацией об истинной производительности своего работника, становится по отношению к нему своего рода монопсонистом. Это происходит потому, что в случае поиска работником нового рабочего места другие работодатели, не имея информации о его производительности, не смогут отличить его полезность от полезности других кандидатов и предложат заработную плату, соответствующую более низкой производительности.

3. Необходимость обновления знаний в соответствии с изменениями техники и технологии, которая тем выше, чем выше скорость изменений в отрасли (виде деятельности). Следствием экспоненциального роста знания, приводящего в некоторых отраслях к удвоению его объема за 2-3 года, становится то, что работодатели переходят от периодического к непрерывному обучению своих работников. Согласно имеющимся исследованиям, российские работники отмечают, что «регулярное освоение новых навыков является важным элементом их трудовой деятельности» [30].

Таким образом, если система основного образования (общего среднего, среднего профессионального и высшего) обеспечивает формирование базовых

универсальных навыков, то задачей внутрифирменного обучения является формирование, с одной стороны, специфических навыков, а с другой - новых, соответствующих целям и задачам деятельности организации.

Согласно ст. 10 Федерального закона об образовании в Российской Федерации (далее - Закон об образовании РФ) [5], образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование).

В соответствии со ст. 73 ТК РФ, профессиональное обучение направлено на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования [4]. Оно осуществляется по программам:

- профессиональной подготовки (для ранее не имевших профессии рабочего, должности служащего);
- повышения квалификации (в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня);
- профессиональной переподготовки (в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности).

Согласно ст. 76, дополнительное профессиональное образование направлено на профессиональное развитие человека и обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной

деятельности и социальной среды. Оно реализуется в формах повышения квалификации и профессиональной переподготовки [5].

Для того чтобы повысить квалификацию и профессионализм работников, а возможно, и помочь приобрести дополнительную профессию, работодатель может организовать обучение работников по следующим формам: профессиональная подготовка; переподготовка; стажировка.

С функциональной точки зрения выделяют несколько видов внутрифирменного обучения [11]:

1. Обучение вновь пришедших в организацию работников. что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям, выработку им своей линии организационного поведения. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре компании, ее миссии и основных аспектах корпоративной культуры.
2. Обучение с целью повышения уровня компетентности. Оно необходимо в двух случаях: когда компетентность работника не позволяет ему эффективно и полностью реализовывать свои компетенции; когда сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.
3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает, в основном, овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности.

Из этого следует, что с помощью внутрифирменного обучения предприятия наиболее результативно реагируют на процессы, которые происходят в экономических, социальных и технологических сферах.

Таким образом, в современных условиях конкурентоспособность и эффективность организации может обеспечить только высококвалифицированный персонал.

На сегодняшний день существует два подхода к формированию профессиональных кадров организации. Первый подход – это поиск уже готовых квалифицированных сотрудников, второй подход – это обучение и развитие персонала внутри организации.

В рамках данной работы выделяется второй подход, основанный на создании внутрифирменных условий для развития персонала, т.к. данный подход имеет значительный ряд преимуществ, таких как:

- объединение сотрудников, формирование ценностей и установок, которые способствуют достижению целей и задач компании;
- снижение текучести кадров, повышение лояльности персонала к организации;
- непрерывное развитие сотрудников, постоянное совершенствование навыков.

С функциональной точки зрения выделяют несколько видов внутрифирменного обучения:

- обучение вновь пришедших сотрудников;
- обучение с целью повышения уровня компетентности;
- переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности.

Все эти виды предусматривают непрерывное и эффективное обучение в организации с учётом её специфики. Также, они позволяют более результативно реагировать на процессы, происходящие в экономических, социальных и технологических сферах.

## **1.2 Стратегия развития системы внутрифирменного обучения персонала**

Перед тем, как сформировать какую-либо обучающую систему, нужно выявить потребности организации. Как правило, они вытекают из ее стратегии

и подчинены целям и задачам, которые компания решает на данном этапе. Развитие персонала – это важнейшее условие для успешной работы любой организации. Особенно актуально это в эпоху стремительного экономического развития и научного прогресса, т.к. набор профессиональных компетенций и навыков сотрудников устаревает. Безусловно, несоответствие квалификации персонала не может положительно сказываться на деятельности компании.

На сегодняшний день постоянно обновляются требования к обучению персонала. Данные требования предполагают постоянное расширение, обновление и углубление полученных знаний специалистов всех уровней. Уровень подготовки и квалификации персонала является определяющим для принятия управленческих решений, которые касаются создания кадрового резерва компании, перемещения работников на новые должностные позиции, организации проектных групп, оценки эффективности использования кадрового потенциала компании.

Каждая организация ищет наиболее действенный, быстрый и экономичный путь для повышения эффективности и производительности труда. В условиях постоянно нарастающей конкуренции со странами Европы и Азии, работодатель, как никогда раньше, заинтересован в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, который способен создавать конкурентоспособные товары и услуги. Обучение призвано сформировать у сотрудников ряд необходимых компетенций, которые смогут помочь в достижении высокого уровня эффективности в работе, решении широкого круга задач и повышении трудового потенциала работников. Также, обучение не только повышает уровень знаний и компетенций работников, вырабатывает необходимые профессиональные навыки, но и формирует систему ценностей и установок, которая поддерживает организационную стратегию компании.

В эпоху постоянного развития и научного прогресса, знания, полученные в университете, очень быстро устаревают. Кроме того, многие компании требуют для своих сотрудников навыков и компетенций очень узкого профиля.

Именно поэтому, на сегодняшний день, очень актуальна система непрерывного образования работников, а именно: концепция «обучающейся организации»

Непрерывное образование - это процесс формирования личности, который происходит посредством постоянного развития, непрерывным овладением знаниями, навыками и способами поведения. Данный процесс открыт для людей любого возраста и поколения и сопровождает человека в течение всей его жизни. Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

«Профессиональное образование как процесс - это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат - подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения» [26].

Таким образом, образование персонала осуществляется посредством его обучения. «Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и тому подобное» [7].

На сегодняшний день, выделяют три концепции обучения квалифицированных кадров:

1. Концепция специализированного обучения. Данная концепция ориентирована на сегодняшний день, она характерна для соответствующего рабочего места и эффективна, как правило, непродолжительное время. Такое обучение способствует сохранению рабочего места и развитию профильных знаний сотрудника.
2. Концепция многопрофильного обучения. Такой вид обучения является эффективным с экономической точки зрения, потому как всестороннее развитие сотрудника повышает внутрипроизводственную и

внепроизводственную мобильность. Такое развитие может обеспечить возможность горизонтального и вертикального передвижения сотрудников, что очень удобно для организации. Однако, данная концепция также представляет опасность для компании, так как сотрудник не привязан к одному рабочему месту и имеет возможность выбора.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность. Целью данного обучения является развитие тех человеческих качеств, которые были заложены природой или приобретены в процессе практической деятельности. Такая концепция, как правило, относится к персоналу, который имеет лидерские качества, наделён талантом руководителя, политика или имеющим склонность к научным исследованиям.

Исходя из выделенных концепций, предметами обучения являются: навыки, умения, знания и способы общения (поведения).

1. Знания. Теоретические, методические и практические знания необходимы сотруднику для выполнения своих обязанностей непосредственно на рабочем месте;
2. Умения. Это способность выполнять обязанности и определенные функции закрепленные за сотрудником на конкретном рабочем месте;
3. Навыки. Это умение эффективно и целесообразно применять полученные знания на практике.
4. Способы общения (поведения). Совокупность действий, поступков и реакций индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка модели поведения, соответствующей требованиям, предъявляемым рабочим местом, а именно: социальные отношения, коммуникабельность.

Подход к определению сущности, целей и задач внутрифирменного обучения менялся в процессе эволюции взглядов на развитие и обучение работников организации. До возникновения концепции стратегического развития человеческих ресурсов типичным являлось определение,

предлагавшееся списком терминов Департамента занятости Великобритании (1981г.): «Внутрифирменное обучение – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности» [19].

«Внутрифирменное обучение, по Д. Хинричсу, – это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании» [15].

Ключевыми моментами, данного определения являются указания на то, что внутрифирменное обучение должно рассматриваться как «процесс, организованный и инициированный компанией», что ответственность за результаты обучения распределена между компанией и каждым обучаемым работником, что «вклад в достижение максимальной эффективности работы компании» является основной целью внутрифирменного обучения, и интегральный вклад формируется из вклада каждого работника в результате повышения производительности и эффективности труда на каждом рабочем месте.

Наиболее точным представляется следующее определение: «Внутрифирменное обучение – это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [21].

Анализ приведенных понятий позволяет сделать вывод о том, что внутрифирменное обучение это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, управляемый и инициированный непосредственно самой компанией. Причём, одной из главных целей этого процесса является стремление к достижению единства интересов каждого сотрудника и абсолютное понимание



целей и задач организации. Постоянные изменения в законодательстве, высокая динамика развития экономики, обновление корпоративных правил, и другие факторы являются основной причиной для ведения грамотного учёта сотрудников. Такой подход позволит более четко осуществлять кадровое планирование, а также организацию внутрифирменного обучения.

Организация системы внутрифирменного обучения состоит из нескольких этапов, а именно [21]:

- определение потребностей обучения;
- планирование и формирование бюджета обучения (сметы);
- определение целей обучения и критериев его эффективности;
- определение содержания программ;
- выбор форм и методик проведения обучения;
- процесс обучения; реализация профессиональных навыков и знаний;
- оценка эффективности внутрифирменного обучения.

Этапы, которые перечислены отражают оптимальный подход к внутрифирменному обучению, конечным этапом которого является его оценка. Она производится после окончания обучения по критериям, выделенным в начале процесса обучения, при определении задач и целей организации.

Данные этапы отображают классический подход к внутрифирменному обучению. Безусловно, специфика организации влияет на значимость определенных этапов и процесс их реализации.

Внутрифирменное обучение - это систематический непрерывный процесс, который имеет отличительные этапы. Для построения эффективной системы обучения необходимо уделять большое внимание каждому этапу организации системы внутрифирменного обучения. Так как внутрифирменное обучение – это непрерывный процесс, то после заключительного этапа развития системы внутрифирменного обучения, данный процесс повторяется снова. В качестве примера представлена классическая модель развития системы внутрифирменного обучения (рисунок 1).

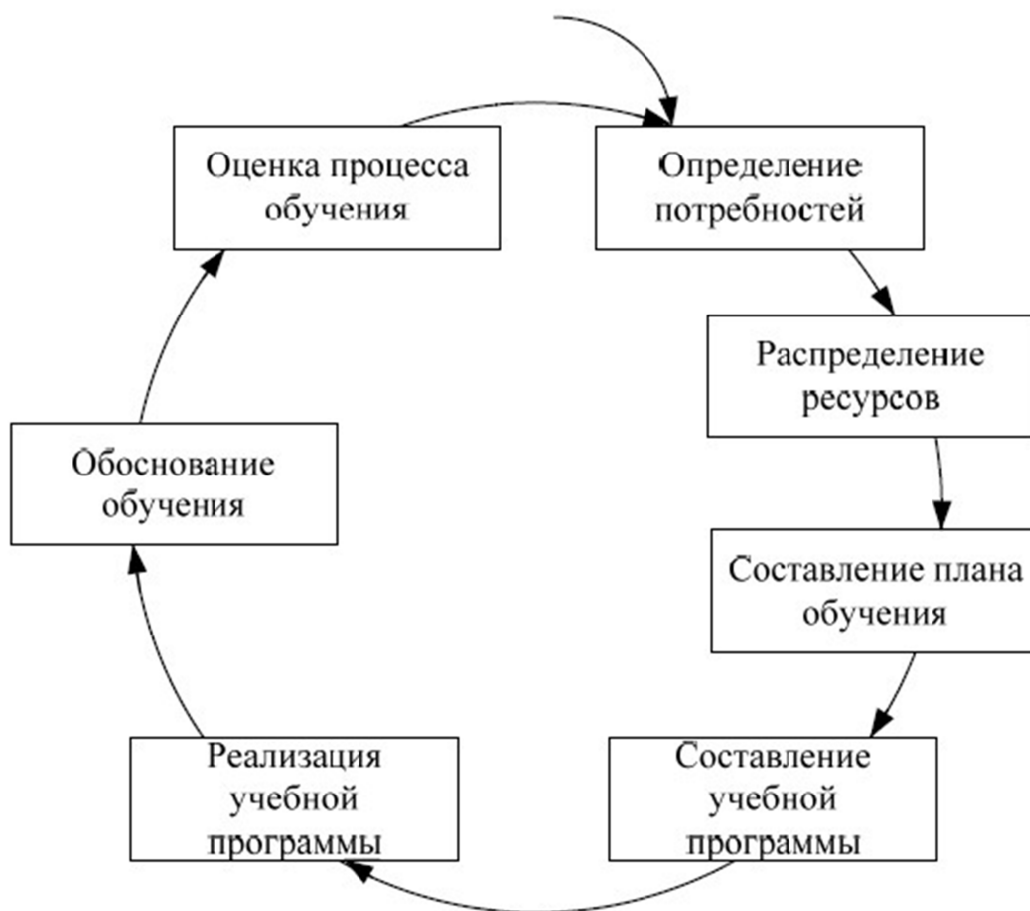


Рисунок 1 – Классическая модель развития системы внутрифирменного обучения [23]

Первый этап построения системы внутрифирменного обучения – это определение потребностей обучения. На данном этапе важно определить какое обучение требуется и требуется ли оно вообще.

Ключевой момент выявления необходимости внутрифирменного обучения - это несоответствие между требованиями организации к навыкам и компетенциям сотрудников и теми знаниями и компетенциями, которыми они обладают.

Определение потребности в обучении сотрудника требует совместных усилий самого сотрудника, его руководителя и отдела по управлению персоналом. Все стороны вносят свои предложения по реализации, с учётом их положения в организации и их роли в процессе профессионального развития.

Существует ещё один уровень анализа, а именно: потребность в обучении какого-либо отдела или структурного подразделения компании. Такой анализ требует предварительной подготовки и определенных затрат времени. Для этого нужно проанализировать текущую ситуацию и выявить критические случаи в работе подразделения. Существуют следующие причины, из-за которых может возникнуть необходимость в обучении:

- устаревание профессиональных знаний и навыков, квалификации и подготовки персонала по отношению к современным направлениям деятельности организации;
- наличие в организации работников, должности которых требуют постоянного обновления знаний и развития (руководители);
- качественная потребность в обучении;
- наличие работников, которые в данное время или в будущем нуждаются в обучении.

Помимо этого, необходимо учитывать пожелания сотрудников, т.к. взгляд на ситуацию руководителей и подчинённых может отличаться. Большинство работников могут намного лучше сами выделить свои слабые стороны, другие заинтересованы в саморазвитии, поэтому их мнение может быть очень полезным при оценке необходимости внутрифирменного обучения.

Источниками информации о потребностях внутрифирменного обучения могут являться результаты аттестации и заявки и пожелания сотрудников. Также потребность в обучении может быть продиктована самой стратегией развития организации.

Вторым этапом в организации внутрифирменного обучения является распределение ресурсов компании. Очень большое влияние на размер средств, выделяемых на обучение, оказывает кадровая политика компании. Размер этих средств влияет на систему методов и видов обучения, которые будут оплачиваться компанией. Основными ресурсами для проведения обучения считаются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, а также

время сотрудников, потраченное на обучение (как обучаемого сотрудника, так и обучающего).

Время сотрудников, принимающих участие в обучении, является ключевым ресурсом, поэтому необходимо эффективное распределение времени на обеспечение обучения. Также, необходимо четкое планирование в рабочем расписании для всех сотрудников, которые участвуют в обучении.

На сегодняшний день, организации всё больше уделяют внимание развитию и обучению персонала. Однако, в кризисные периоды, как правило, первым делом сокращаются расходы на обучение и развитие, т.к. многие организации считают их невозвратимыми затратами. Подход к обучению, как к вложению капиталов характеризуется понятием «человеческий капитал». Данный термин был введен Г.С. Беккером. Согласно его подходу, обучение должно оцениваться, как инвестиционный проект [19].

После того, как определены потребности и произведен расчёт ресурсов необходимо перейти к этапу подготовки программы обучения. При подготовке учебного плана необходимо не забывать о требованиях, которые предъявляет данная работа к исполнителю. Содержание программы определяется стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации.

В таблице представлены факторы, влияющие на структуру и содержание образовательной программы.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на структуру и содержание образовательной программы

Фактор	Содержание фактора
1.Согласованность программы обучения со стратегическими целями организации и ее политикой по отношению к персоналу	– необходимость и выгода результатов обучения; – взаимосвязь процесса обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, мотивация и др.); – соответствие обучения существующей философии и культуре организации управления;

Окончание таблицы 1

Фактор	Содержание фактора
2.Потребность в обучении	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устаревание профессиональных знаний и навыков, квалификации и подготовки персонала по отношению к современным направлениям деятельности организации;</li> <li>– наличие в организации работников, должности которых требуют постоянного обновления знаний и развития (руководители);</li> <li>– качественная потребность в обучении; наличие работников, которые в данное время или в будущем нуждаются в обучении</li> </ul>
3.Содержание обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение обучающихся работников всей необходимой информацией;</li> <li>– развитие навыков межличностного общения;</li> <li>– развитие навыков индивидуального анализа проблем и подготовки решения;</li> </ul>
4.Использование принципов обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение необходимой обратной связи между преподавателями (тренерами) и работниками;</li> <li>– создание условий для практической реализации полученных в процессе обучения знаний и навыков;</li> <li>– формирование необходимой мотивации работников к обучению, и к практическому применению новых знаний и навыков;</li> </ul>
5.Особенности обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– личные особенности работников;</li> <li>– индивидуальные различия обучающихся работников в квалификации, знаниях и навыках;</li> <li>– мотивация к обучению</li> </ul>
6.Стоимость обучающей программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– величина бюджета предусмотренного на обучение;</li> <li>– оплата труда преподавателей</li> <li>– скрытые издержки, вызванные отсутствием работников на рабочем месте во время обучения;</li> </ul>

Источник: [19]

Анализ данных факторов необходим для формирования эффективной программы обучения.

Определим ключевые требования, предъявляемые к процессу разработки любой программы обучения сотрудников [21]

- программа обучения должна подчиняться определённым целям организации, то есть должна быть направлена на конкретные

качественные изменения внутрифирменных процессов и взаимодействий;

- программа должна обладать чётко определёнными целями, вытекающими из потребностей организации, подразумевающими результат, который возможно измерить и зафиксировать;
- построение программы должно происходить таким образом, чтобы вышеназванные цели могли быть реализованы с использованием минимальных усилий и в кратчайшие сроки;
- формирование обучающей программы должно опираться на особенности конкретного трудового коллектива;
- результатом внутрифирменного обучения должно стать качественное изменение уровня подготовки и профессионализма работников, отвечающее современным требованиям;
- программе обучения необходим механизм, посредством которого её результаты можно будет измерить и объективно оценить.

Существует несколько типов программ внутрифирменного обучения. В зависимости от потребности обучения выделяется необходимый метод обучения персонала. Эта зависимость представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Зависимость выбора метода обучения персонала от потребности обучения

Конкретная потребность в обучении	Метод обучения
1 Специализированные программы обучения	– Методы поведенческого тренинга
2 Программы командообразования	– Активная групповая деятельность – Деловые и ролевые игры – Анализ проблем организации
3 Различия межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	– Тренинги – Ролевые и деловые игры – Стажировки – Проектирование корпоративной культуры

*Окончание таблицы 2*

Конкретная потребность в обучении	Метод обучения
4 Управленческая подготовка	– Лекции – Семинары – Практические занятия – Учебные деловые игры
5 Подготовка к организационным инновациям	– Организационно-мыслительные игры – Разработка проектов – Анализ ситуации в организации

Источник: [26]

При выборе программы обучения, особенно важно найти или разработать такие методы обучения, которые максимально будут удовлетворять конкретные потребности организации. Кроме того, необходимо, чтобы выбранная программа учитывала особенности обучающихся, соответствовала поставленным целям и задачам компании, гарантировала лояльность сотрудников и способствовала достижению высокого уровня профессиональной компетентности и практических навыков.

В зависимости от целей и задач обучения, которые ставит перед собой организация, выделяются наиболее подходящие подходы к обучению для реализации учебной программы [31].

Существует несколько подходов к внутрифирменному обучению персонала организации, основанных на системном подходе к обучению, а именно:

1. «Сохраняющее» обучение. Целью сохраняющего обучения является усвоение, повторение и доведение до совершенства тех навыков и умений, которые уже имеются у сотрудника. Такой подход эффективен для устранения пробелов в знаниях работников, а также для поддержания существующей системы деятельности.
2. «Инновационное» обучение. Такое обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях, как технических, так и организационных. Данное обучение способно научить сотрудников реагировать в условиях экономических и

социальных изменений, находить верные и быстрые пути решения, а также, легче воспринимать различные нововведения в экономической и организационной политике организации.

В зависимости от цели обучения и текущей динамики развития организации, руководство выбирает наиболее подходящий тип обучения.

В связи с особенностями целевой аудитории, на которую направленно внутрифирменное обучение, политика обучения формируется с использованием следующих основных типов программ:

- тренинги;
- программированное обучение;
- учебная дискуссия;
- case-study;
- деловые и ролевые игры [19].

Рассмотрим основные характеристики и особенности отдельных типов программ:

1. Тренинги. Основное внимание в данном методе обучения уделяется практической обработке изучаемого материала. Обучающие имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки в процессе моделирования заданных ситуаций. Такой подход помогает сотрудникам быстрее адаптироваться в различных условиях, а также, дать оценку своему опыту и выявить свои сильные и слабые стороны.
2. Программированное обучение. Данный вид обучения предусматривает высокую степень организации необходимого для усвоения материала и пошаговую оценку его усвоения. При таком виде обучения информация для обучающихся представляется в виде блоков в печатном виде, либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком, обучающемуся необходимо выполнить задания, оценивающие насколько усвоен изучаемый материал. Такой подход к обучению очень удобен, потому как у обучающихся есть возможность



усваивать материал в удобном темпе. Переход к следующему блоку происходит после усвоения предыдущего. Основным вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся сотрудников и на основе этих ответов представляет следующий материал для обучения. Такой вид обучения довольно дорогой, но регулярное использование данного вида может очень быстро окупить затраты.

3. Учебная дискуссия. Данный метод заключается в проведении групповых дискуссий по конкретной проблеме (группы от 6 до 15 человек). Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории. Целью дискуссии является поиск нового объективного знания, преодоление заблуждений и развитие мышления. Такой метод позволяет максимально полно использовать опыт обучающихся, что способствует лучшему усвоению и запоминанию материала.
4. Case-study. Этот метод предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Цель этого метода - научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий. При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя путями: на основе описания реальных событий и действий или на базе искусственно сконструированных ситуаций.

5. Деловые и ролевые игры. Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах и самостоятельность мышления. Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм [29].

После того, как реализована программа обучения, обосновывается ее внедрение и оценивается эффективность проекта обучения.

Основными функциями системы обучения персонала являются:

1. Обучение как метод ликвидации разрыва между текущими навыками сотрудников и квалификационными требованиями к должности.
2. Обучение как средство построения корпоративной культуры.
3. Обучение как способ решения актуальных бизнес- и организационных задач, стоящих перед компанией.
4. Обучение как метод мотивации персонала [21].

Оценка эффективности является заключительным этапом внутрифирменного обучения. Она осуществляется по критериям, выделенным при формировании целей обучения.

Для того, чтобы оценить эффективность внутрифирменного обучения, исследователи чаще всего используют такие методы, как собеседование, анкетирование, тестирование, экспертную оценку, наблюдение, неофициальную обратную связь, изучение деловой документации.

Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней:

- 1) оценка реакции обучаемых,
- 2) оценка уровня знаний,
- 3) оценка поведения на рабочем месте,
- 4) оценка влияния на результаты бизнеса [20].

Наиболее важными показателями эффективности обучения являются результаты оценки влияния обучения на результаты бизнеса. Кроме того, такие показатели имеют большой вес для работодателя, т.к. они лучше всего свидетельствуют о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы компании.

Таким образом, в эпоху прогресса и стремительного экономического развития, обучение персонала – это важнейшее условие для успешной работы любой организации.

Так как знания, полученные в университете, постоянно устаревают, актуальна система внутрифирменного обучения. Анализ понятий внутрифирменного обучения позволяет сделать вывод, что это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Именно поэтому, важно создать эффективную стратегию внутрифирменного обучения, которая будет учитывать особенности организации и способствовать достижению ее целей.

Организация внутрифирменного обучения состоит из нескольких этапов.

1. Определение потребности в обучении. Ключевым моментом выявления необходимости обучения является несоответствие между требованиями организации к навыкам и компетенциям и теми знаниями и компетенциями, которыми они обладают.

2. Распределение ресурсов. Большое влияние на размер средств, выделяемых на обучение, оказывает кадровая политика компании. Размер этих средств влияет на систему методов и видов обучения, которые будут оплачиваться компанией. Основными ресурсами для проведения обучения считаются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, а также время сотрудников, потраченное на обучение.
3. Составление учебного плана и учебной программы. Формирование эффективной программы обучения невозможно без анализа следующих факторов: содержание обучения, использование принципов обучения, особенности обучающихся, стоимость обучающей программы, согласованность обучения со стратегическими целями компании и её политикой по отношению к персоналу.
4. Реализация учебной программы. В связи с особенностями целевой аудитории, на которую направлено внутрифирменное обучение, политика обучения формируется с использованием следующих основных типов программ: тренинги, программированное обучение, учебная дискуссия, case-study, деловые и ролевые игры.
5. Обоснование и оценка обучения. Для того, чтобы оценить эффективность внутрифирменного обучения, исследователи чаще всего используют такие методы, как собеседование, анкетирование, тестирование, экспертную оценку, наблюдение, неофициальную обратную связь, изучение деловой документации. Наиболее важными показателями эффективности обучения являются результаты оценки влияния обучения на результаты бизнеса.
6. Грамотно подобранная эффективная стратегия внутрифирменного обучения персонала, которая учитывает все особенности и задачи организации, способна повысить качество персонала и достичь поставленных целей компании. Для того, чтобы создать такую систему необходимо учитывать все факторы и выбирать те подходы к обучению, которые соответствуют текущей динамике организации.

### **1.3 Показатели оценки системы внутрифирменного обучения персонала в финансово-кредитных организациях**

При создании стратегии внутрифирменного обучения организации необходимо учитывать ее особенности. Так же, как и любая другая сфера, банковская сфера требует особого подхода в обучении и развитии.

Банк - специализированное учреждение, кредитная организация, которая аккумулирующая временно свободные денежные средства, предоставляющая их во временное пользование в виде кредитов (займов, ссуд), посредничающая во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями или отдельными лицами, осуществляющая кассовое обслуживание народного хозяйства и населения и другие операции с деньгами и денежным капиталом [7].

Существует определение, данное в ФЗ "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1.

Банк - кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц [6].

Иными словами, банк – это организация, основным видом деятельности которой является привлечение, размещение денежных средств и проведение денежных расчетов.

Для работы в такой сфере необходим квалифицированный интеллектуальный труд, т.к. такая работа требует постоянной адаптации к внешним изменениям финансового рынка и внедрениям новых компьютерных технологий. Кроме того, сотруднику банка необходимо быть психологически устойчивым, уметь работать в коллективе, быть готовым к постоянному обновлению и усложнению спектра проводимых операций.

Выработку, поддержание и развитие таких навыков может обеспечить непрерывное обучение внутри организации, т.к. система корпоративного обучения уже давно считается одним из главных инструментов реализации стратегии банка.

Уровень развития персонала определяет эффективность деятельности организации. По данным Центробанка РФ за 2018 год представлен рейтинг банков по величине собственных средств. Первую тройку лидеров занимают следующие организации:

- 1 ПАО «Сбербанк», Собственный капитал - 3 694 397,9 млн. руб.
- 2 ПАО «ВТБ», собственный капитал - 1 061 710,1 млн. руб.
- 3 АО «Газпромбанк», собственный капитал - 705 373,9 млн. руб [30].

Кроме того, эти банки входят в топ 10 надежных банков России, как по версии ЦБ РФ, так и по версии народного голосования, по данным РосБизнесКонсалтинг [29].

Безусловно, успешная работа финансово-кредитных организаций зависит от политики, экономики государства и других внешних факторов. Однако, важнейшей причиной успешного развития финансовых организаций является персонал. В таблице 3 представлены данные по количеству сотрудников и расходам на персонал лидирующих российских банков за 2017 год.

Таблица 3 – Количество персонала и расходы на персонал российских лидирующих банков за 2017 г.

Наименование показателя	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Сбербанк»
Расходы на персонал, млрд RUB	38 452	146	384
Количество сотрудников, чел	11952	94 966	325 075

Источник:[30]

Из данных, представленных в таблице видно, что количество сотрудников влияет на количество средств затраченных на персонал. Также, можно увидеть, что затраты на персонал АО «Газпромбанк» в 3 раза меньше в пропорциональном соотношении с ВТБ и Сбербанком. Из этого можно сделать вывод, что расходы на персонал играют важную роль в успешном развитии финансово-кредитной организации, поскольку в рейтинге надежности и рейтинге по величине собственных средств, представленных на сайте ЦБ РФ, Газпромбанк занимает позиции ниже, чем Сбербанк и ВТБ.

Организация эффективного обучения и развития сотрудников Газпромбанка базируется на комплексной целевой программе корпоративного обучения и профессионального развития персонала Банка. В банке ежегодно проводится около 700 учебно-консультационных мероприятий. Также, специалисты проходят сертификации по различным направлениям банковской деятельности. Дальнейшее развитие получило сотрудничество с ведущими учебными центрами, консалтинговыми и тренинговыми компаниями как в России, так и за рубежом [27].

Также как и Газпромбанк, банк ВТБ постоянно работает в направлении повышения квалификации и развития навыков своих работников. 2 сентября 2005г. в Москве состоялось торжественное открытие "Корпоративного университета Внешторгбанка" (КУ ВТБ), созданного с целью формирования внутреннего кадрового резерва Банка и развития управленческого потенциала сотрудников. Программы обучения, направлены в первую очередь на повышение профессионального уровня менеджеров среднего звена и обучение внутреннего кадрового резерва из числа вновь пришедших сотрудников с менеджерским потенциалом. Программы предусматривают теоретические и практические задания, в том числе в форме тренингов, семинаров, встреч и круглых столов. Также, внедрена и активно используется организацией система дистанционного обучения [26].

У Сбербанка также существует корпоративный университет. Модель корпоративного обучения Сбербанка представляет собой набор

высокоэффективных программ, преподавательский состав, состоящий из ведущих специалистов не только России, но и всего мира, а также, передовые образовательные технологии. Корпоративное обучение Сбербанка обеспечивает не только развитие и поддержку новых сотрудников, оно расширяет возможности для карьерного роста всех работников банка [28].

Существуют различные образовательные программы, а именно:

- 15 уровневых обязательных программ;
- 23 программы развития корпоративных компетенций;
- 23 программы развития профессиональных компетенций;
- 20 специализированных программ по заказу функциональных блоков;
- 3 программы для внешних клиентов.

Из этих программ 33% являются обязательными для всех сотрудников, 25% - рекомендуемыми и 43% - это программы обучения, которые присуждаются по номинации, в качестве вознаграждения.

Преподавательский состав корпоративного университета является гордостью Сбербанка. Он состоит из выдающихся мировых экспертов и лидеров бизнеса и культуры, преподавателей ведущих бизнес – школ, провайдеров мира и России, топ-менеджеров и высшего руководства Сбербанка [28].

Формат обучения предполагает дистанционное и электронное обучение, очное обучение и самостоятельную работу сотрудников. Также, применяются передовые образовательные технологии, а именно:

- кейсы на основе опыта Группы Сбербанк;
- результаты прикладных исследований;
- кастомизированные деловые симуляции.

Реализация программ происходит путем очного обучения, которое предполагает непосредственный контакт слушателя и преподавателя, дистанционного обучения, которое производится путем изучения электронного



материала, а также, смешанных программ, которые включают в себя все методы обучения.

Кроме того, что Сбербанк является абсолютным лидером среди финансово-кредитных организаций в РФ, в рейтинге лидеров корпоративного образования Сбербанк занимает первое место по России по данным Федеральной службы Государственной статистики[40].

Таким образом, банк – это та сфера, которой необходим высококвалифицированный и интеллектуальный труд. Помимо этого, сотрудник должен обладать рядом психологических и коммуникативных качеств, которые могут помочь ему работать с клиентами, а также, в большом динамичном коллективе.

Постоянное поддержание и развитие знаний и необходимых навыков может обеспечить эффективная система обучения. Главным признаком высокой компетентности и развития персонала, безусловно, является эффективность деятельности организации.

Согласно данным ЦБ РФ по количеству сотрудников и количеству средств, затраченных на персонал, Газпромбанк тратит на персонал в три раза меньше средств, чем Сбербанк и ВТБ.

Безусловно, это отражается на эффективности деятельности организации. Так, по данным ЦБ РФ, Газпром занимает 3 место по объёму собственных средств, на втором месте – ВТБ и лидирующую позицию занимает Сбербанк.

Если обратить внимание на систему обучения в данных организациях, то нужно отметить, что все три организации уделяют внимание развитию персонала. В Газпромбанке существует целевая программа корпоративного обучения и профессионального развития персонала. Ежегодно проводятся тренинги и другие учебно-консультативные мероприятия.

В отличие от Газпромбанка, у ВТБ и Сбербанка существует корпоративный университет. Однако стратегии обучения данных университетов отличаются своей направленностью и аудиторией. Обучение в ВТБ направлено, по большей части, на повышение профессионального уровня

менеджеров среднего звена и обучение вновь пришедших сотрудников. В Сбербанке существует множество программ, которые предназначены для специалистов всех уровней. Кроме того, существует не только обязательные, но и добровольные программы обучения, которые сотрудник может пройти сам с целью саморазвития. Также, Сбербанк предоставляет широкие возможности для карьерного роста всех работников банка.

Если в Газпромбанке и ВТБ реализация обучения происходит, в основном, в виде тренингов и теоретических лекций, то в Сбербанке формат обучения предполагает дистанционное, электронное, очное обучение и самостоятельную работу сотрудников, которая организована с использованием передовых образовательных технологий.

Таким образом, изучив модель внутрифирменного обучения данных компаний и эффективность их деятельности, можно сделать вывод, что обучение и развитие персонала неразрывно связано с успешностью деятельности организации. Грамотно построенная система внутрифирменного обучения позволяет организации занимать лидирующие позиции, гарантировать стабильность развития в кризисные периоды и оставаться конкурентоспособным работодателем.

## **2 Организация внутрифирменного обучения в ПАО Сбербанк**

### **2.1 Анализ эффективности и внутрифирменного обучения в ПАО Сбербанк**

На сегодняшний день Сбербанк является крупнейшим банком в России и одной из крупнейших международных компаний. Это самый дорогой российский бренд, входящий в топ-25 брендов мира.

В его составе 12 территориальных банков, которые отвечают за деятельность более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 20 странах мира, включая РФ, Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы.

Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России, он является источником дохода для каждой 150-й российской семьи.

По состоянию на первый квартал 2018 года на долю Сбербанка приходится 29,3 % совокупных банковских активов страны. Аккумулируя 45,8 % вкладов физических лиц, банк выступает основным кредитором российской экономики и частных клиентов. Из общего объема он выдал 40,9 % кредитов гражданам и 32,4 % кредитов организациям и компаниям различных видов собственности. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem.

Число активных розничных клиентов Сбербанка в России превышает 86 млн человек, корпоративных клиентов — более 2 млн из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России. За рубежом услугами Сбербанка пользуется свыше 11 млн человек.

Спектр предложений Сбербанка для частных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг [28].

Сбербанк находится в авангарде внедрения цифровых технологий. Мы успешно трансформируем собственную технологическую платформу и создаем крупнейшую промышленную ИТ-систему. В банке создано девять инновационных лабораторий по таким ключевым направлениям, как искусственный интеллект и машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, Blockchain, «интернет вещей», робототехника, роботизация процессов и геймификация.

В 2017 году в Сбербанке была принята Стратегия развития до 2020 года. Ее главная цель — выйти на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. Новая стратегия Сбербанка основана на трех приоритетах [28]:

- «лучший клиентский опыт и экосистема» предусматривает создание лучших финансовых продуктов и сервисов, развитие современных и удобных каналов, а также строительство экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;
- «технологическое лидерство» включает в себя надежность и эффективность работы банка, создание новой платформы, обеспечение безопасности для клиентов, позиционирование Сбербанка как компании, управляемой с помощью данных и алгоритмов, и постоянное внедрение инноваций;
- «люди нового качества в эффективных командах» — имеется в виду новая система мотивации и обучения сотрудников Сбербанка, новые навыки и компетенции существующих работников банка, подход к управлению персоналом «команды вместо иерархии», а также усовершенствование HR-процессов.

Таким образом, ключевая задача для Группы Сбербанк — наращивание масштаба бизнеса, повышение прибыльности и эффективности при одновременном увеличении гибкости, скорости и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий и воспитания нового качества людей.

Банк считает внедрение новой системы обучения одним из главных приоритетов стратегии развития. Непрерывное обучение и развитие сотрудников является важным фактором повышения их эффективности, влияющим также на их профессиональный рост, удовлетворенность и карьерное продвижение. Поэтому банк уделяет пристальное внимание планированию и организации обучения для различных групп персонала. При разработке программ обучения учитываются современные тренды и требования бизнеса, стратегия и новая модель компетенций Сбербанка.

Банк формирует такую среду, в которой каждый сотрудник несет ответственность за свое развитие и карьеру, а также, предоставляет сотрудникам широкие возможности для обучения и развития. По результатам опроса вовлеченности сотрудников-2017 банк как работодатель на 8 п. п. превышает ожидания сотрудников в части предоставляемых возможностей профессионального развития и обучения. Сбербанк развивает инструменты обучения и развития как для специалистов, так и руководителей банка. Специалисты обучаются на очных и дистанционных программах в региональных учебных центрах и в центральном аппарате. Для руководителей действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. В начале 2018 года для специалистов Сбербанка будет реализована возможность изучать открытые материалы, курсы и лекции спикеров в Виртуальной школе Корпоративного университета. Банк совершенствует программы Корпоративного университета, внедряя в учебный процесс инновационные технологии.

Для повышения эффективности обучения в 2017 году Сбербанк разработал комплексные образовательные программы, охватывающие сразу

несколько важных направлений развития специалистов. Обучение по данным программам было пройдено различными группами сотрудников:

- 5 тыс. специалистов ЕРКЦ1 блока «Розничный бизнес»;
- 2,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Сбербанк Премьер» и 0,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Сбербанк Первый» блока «Розничный бизнес»;
- 3,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Малый и микробизнес» блока «Корпоративный бизнес»;
- 4 тыс. сотрудников инкассаторской службы[28].

Сбербанк разрабатывает и внедряет дополнительные программы обучения в связи с расширением роли ИТ-технологий в деятельности банка. Так, в 2017 году для развития цифровых навыков руководителей и специалистов начала работу Академия технологий и данных Корпоративного университета. В Виртуальной школе запущен сегмент Академии, содержащий различные дистанционные курсы. Доступ к сегменту имеют более 35 тыс. сотрудников. Банк продолжает расширять портфель программ Академии с привлечением экспертов и преподавателей из ведущих российских университетов и индустрии [28].

Выстраивать понятный и ясный Путь сотрудника помогает также система наставничества и менторинга. Это помогает лучше определить приоритеты и составить индивидуальные планы развития. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал от каких факторов зависит его продвижение в банке. Банк регулярно проводит обучающие мероприятия по построению карьеры «Сбербанк: территория возможностей». Каждый сотрудник может видеть на внутреннем портале актуальные вакансии Сбербанка, а с 2018 года их можно будет увидеть в системе Success Factors.

Для того, чтобы оценить эффективность внутрифирменного обучения в ПАО Сбербанк, необходимо проанализировать результаты опроса сотрудников.

По результатам опроса дирекции по развитию корпоративной культуры ПАО Сбербанк приведены показатели оценки банка, как работодателя на рисунке 2.

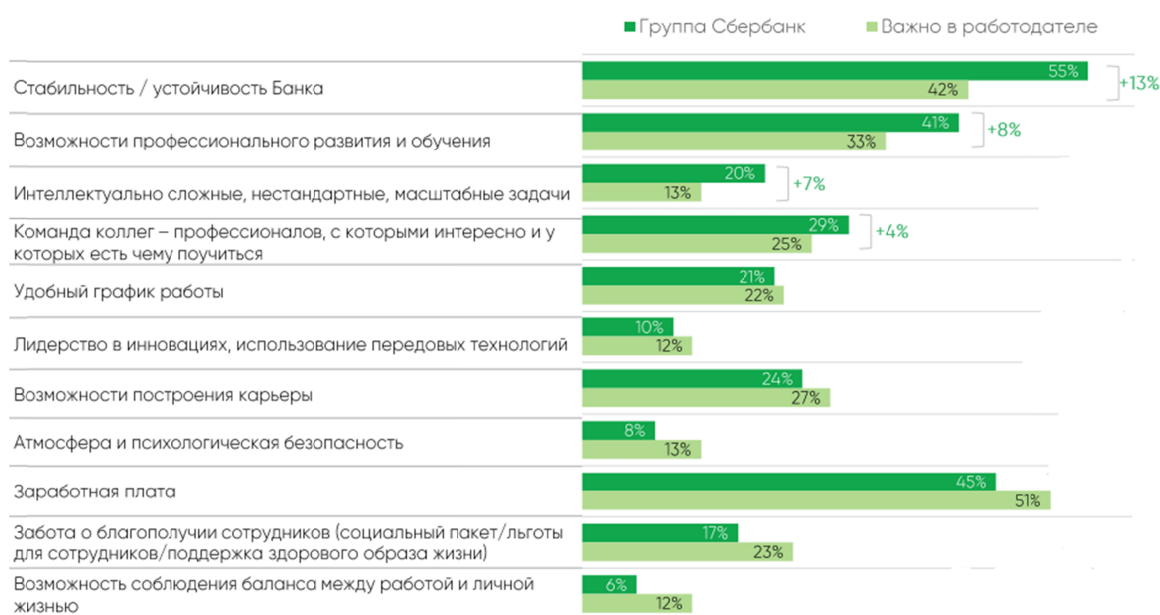


Рисунок 2 – Показатели оценки банка, как работодателя [16].

По данным этого опроса, можно сделать вывод, что ПАО Сбербанк является привлекательным работодателем, по большей части из-за возможности профессионального развития и обучения.

Кроме того, оценки сотрудников по блоку вопросов «команда» подтверждают, что хороший коллектив является сильной стороной банка, а также, сотрудники отмечают наличие в банке коллег – профессионалов, у которых есть чему поучиться.

Исходя из данных опроса, можно сделать вывод, что развитие и обучение – это один из главных факторов привлекательности работодателя для сотрудников банковской сферы.

По данным опроса на тему возможности обучения и карьерного развития приведены следующие данные:

- 80% сотрудников считают, что им доступно все обучение, необходимое для эффективной работы на текущей должности и

хорошо знают, какие навыки и компетенции им требуется развивать, чтобы реализовать свои карьерные возможности в банке;

- 50% сотрудников уверены, что их карьерный рост зависит от их усилий;
- 63% сотрудников оценивают свои карьерные возможности , как «хорошие» и «очень хорошие».

Большинство сотрудников ПАО Сбербанк считают, что их работа обеспечивает колоссальные возможности для личного роста и развития. По результатам опроса можно сделать вывод, что сотрудники неразрывно связывают карьерный рост с обучением и развитием. Это является большим плюсом для организации, т.к. сотрудники, заинтересованные в карьерном росте, будут мотивированы к обучению и развитию, что, в свою очередь, повысит их эффективность.

На рисунке 3 представлены результаты опроса на тему «эффективность работы в банке»:



Рисунок 3 – Результаты опроса на тему «эффективность работы в банке» [16].



По данным опроса, представленного на рис, сотрудники считают, что работа в банке выполняется достаточно эффективно. Благодаря постоянному обучению и развитию, структура банка способствует чёткому распределению ответственности между подразделениями, качество IT-систем позволяет выполнять работу эффективно и качественно, а также, у сотрудников всегда есть возможность донести обратную связь и новые идеи по организации работы до необходимого уровня.

Сплоченная работа сотрудников – это важнейший механизм в достижении как краткосрочных, так и долгосрочных целей компании. На рисунке 4 представлены данные опроса «команда»

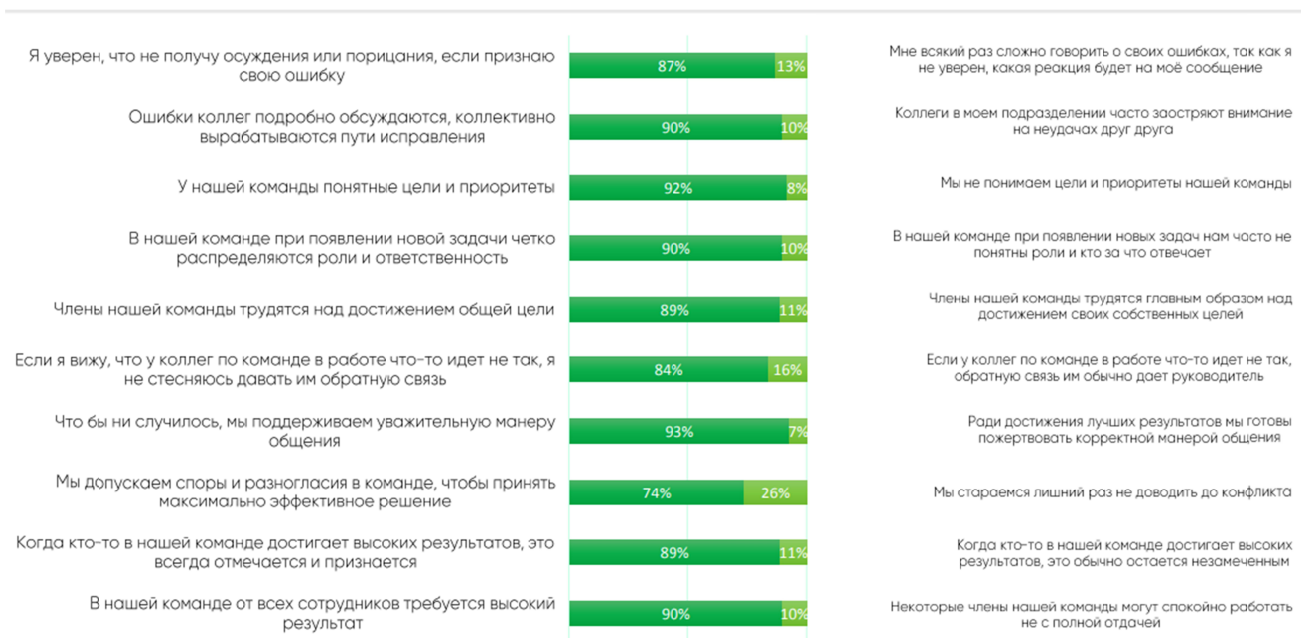


Рисунок 4 – Данные опроса «команда» [16].

По данным опроса, представленного на рис. 4, можно сделать вывод, что благодаря корпоративному обучению в ПАО Сбербанк, большинство сотрудников понимают цели и приоритеты компании, а также, трудятся ради достижения этих целей. Большинство сотрудников банка нацелены на высокий результат, коллективно решают возникающие проблемы и задачи, дают обратную связь, если у коллег возникают какие-то ошибки.

Говоря о методах обучения, по данным исследования выявлено, что наставнический стиль стал чаще использоваться, чем товарищеский. Это является положительной динамикой, т.к. на сегодняшний день, наиболее успешные компании используют наставнический и визионерский стиль обучения.

Таким образом, из исследований, проведенных в ПАО Сбербанк, можно сделать вывод, что развитие и обучение – это один из главных факторов привлекательности работодателя для работников банковской сферы.

Помимо этого, сотрудники банка неразрывно связывают обучение и развитие с карьерным ростом в организации. Сотрудники считают, что за счёт постоянного обучения их работа обеспечивает колоссальные возможности для карьерного роста. Также, благодаря обучению, большинство сотрудников понимают цели, задачи и приоритеты компании.

Внутрифирменное обучение – это важнейший фактор развития и эффективности финансово-кредитной организации. Такие организации характеризуются высококвалифицированным профессиональным трудом, наличием командной работы, постоянными коммуникациями и внедрением инновационных технологий, поэтому необходимо наличие непрерывного обучения, которое сможет обеспечить постоянное обновление профессиональных и коммуникативных навыков и компетенций.

## **2.2 Тренды корпоративного обучения с учетом цифровизации экономики**

В современных условиях важным внутренним фактором, обеспечивающим конкурентные преимущества компании, является персонал, его профессиональные знания и опыт. В связи с этим все больше российских компаний сегодня уделяют внимание уровню квалификации персонала.

Вопросам внутрифирменного обучения персонала посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Так, методологические проблемы внутрифирменного обучения раскрыты в трудах С.Я. Батышева, А.П. Беляевой,

Н.И. Думченко, А.А. Кирсанова, И.П. Кузьминой, Г.В. Мухаметзяновой, А.М. Новикова, В.А. Полякова, Р.Х. Шакурова и др.

Исследование новых подходов во внутрифирменной подготовке персонала осуществляется У.Т. Голви, Дж. Гилфордом, М. Дауни, М. Ериксоном, М. Ландсбергом, Т.Дж. Леонардом, Дж. Уитмором, Л. Терстоном, Н. Томашеком, А. Савкиным.

Таким образом, в условиях высокой значимости и существенной роли внутрифирменного обучения на современном предприятии данный вопрос исследуется в трудах многочисленных отечественных и зарубежных авторов. В то же время, в действующей российской нормативной базе в соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 «273-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) внутрифирменное (корпоративное) образование в России не выделено в отдельное направление образовательной деятельности. При этом на практике отечественные предприятия достаточно активно применяют эту форму обучения, создают учебные центры, затрачивают на обучение сотрудников значительные средства, в структуре ряда крупных компаний имеются собственные корпоративные университеты [5].

Документом, регламентирующим организацию внутрифирменного образования в России, является «ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению», в соответствии с которым обучение персонала рассматривается как процесс предоставления и совершенствования навыков, знаний и качеств для удовлетворения требований работодателя [2].

Организация внутрифирменного обучения отвечает определенным целям. В ГОСТ Р ИСО 10015-2007 отмечено, что предприятие должно обучить персонал исполнению обязательств для производства продукции (услуг) высокого качества. При этом должны учитываться требования динамичной рыночной конъюнктуры, изменения ожиданий потребителей. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 указывает, что эффективно организованный процесс обучения обеспечивает предприятию возможность совершенствования своей

деятельности и достижения поставленных целей в сфере качества продукции (услуг). В соответствии с данным утверждением цель внутрифирменного обучения может быть определена как создание условий овладения персоналом навыками эффективного выполнения своих должностных обязанностей для повышения качества деятельности всего предприятия.

Для российской системы профессионального образования понятие внутрифирменного обучения является достаточно новым. Наиболее активно внутрифирменное обучение стало развиваться со второй половины 80-х гг. на фоне трансформации социально-экономических отношений.

Конец XX в. и начало XXI в. в России отмечено подъемом HR-менеджмента. На начальном этапе в основном внимание акцентировалось на качественном найме готовых специалистов с рынка труда. Много средств и времени затрачивалось на обучение менеджеров по персоналу, интервьюеров, хедхантеров [23].

По прошествии нескольких лет акцент в работе с персоналом сместился на его обучение. Работодатели предпочитали взять с рынка труда среднестатистического сотрудника и самостоятельно подготовить его в соответствии с потребностями предприятия, используя различные корпоративные тренинги. Именно на этот период пришлось возникновение таких новых направлений обучения, как дистанционное обучение, бизнес-симуляция, деловая игра, фасилитация, коучинг и др. [12].

Кроме того в настоящее время в российскую практику внедряются другие современные методы обучения персонала, переходящие из-за рубежа. К их числу относятся [30]:

1. Модульное обучение. В данном случае процесс обучения включает ряд взаимосвязанных модулей, т.е. фрагментов занятия, которые нацелены на решение конкретной бизнес-задачи или формирование необходимого навыка.

2. Дистанционное обучение. Данный вид обучения производится посредством применения телекоммуникационных технологий, что позволяет организовать обучение персонала на расстоянии.
3. Наставничество. Применение данного метода особенно значимо в тех сферах, где должен быть получен именно практический опыт. Он предполагает предоставление наставника обучаемому работнику.
4. Обучение действием. Сущность данного метода состоит в том, что участниками решаются реальные, а не искусственно созданные задачи. Данный метод получил широкое применение по всему миру.
5. Обучение в рабочих группах. При использовании данного метода формируются группы людей для решения определенных задач. При этом из числа участников группы выбирается ответственное лицо, которое предоставляет результат работы всей группы. Это метод широко используется в Германии и Японии, меньшее распространение он получил в США.
6. Метафорическая игра. Целью данного метода является поиск нового способа решения ситуации, в результате чего вырабатываются необходимые навыки. Особенностью этого метода является то, что для решения деловой ситуации берется метафора.
7. Метод «Shadowing». Данный метод активно применяется в Великобритании. Он заключается в том, что работнику на два дня предлагается стать тенью того работника, который занимает желаемую должность, проследить за его работой, выявить все нюансы и для себя понять, действительно ли он хочет занимать наблюдаемую должность;
8. Метод «Secondment». Данный метод также широко распространен в английских компаниях. Он основан на том, что сотрудник отправляется в командировку на другое место работы для того, чтобы приобрести новые знания и навыки, а затем возвращается обратно в компанию.

9. Метод «buddying», сущность которого состоит в том, что за сотрудником закрепляется партнер, который за ним наблюдает и предоставляет обратную связь по возможным ошибкам и недочетам в деятельности.

Некоторые из данных методов уже давно активно используются в крупных российских компаниях, что дает положительную динамику. Однако, некоторые методы используются очень редко или не используются вообще. Использование данных методов в России и за рубежом показано на рис.5:

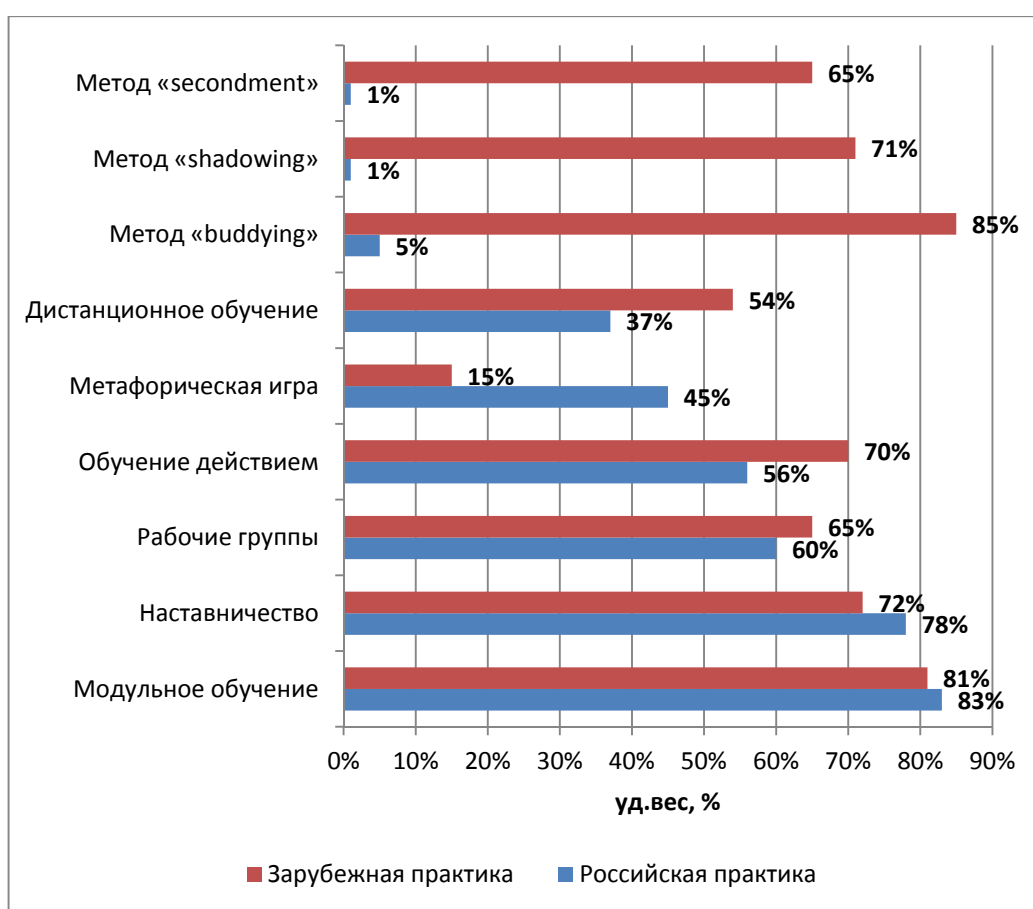


Рисунок 5– Использование методов внутрифирменного обучения персонала в России и за рубежом [14]

Рис.5 показывает, что наблюдается различие в используемых методах внутрифирменного обучения персонала в России и за рубежом. В этих условиях

может быть эффективным заимствование и адаптация успешного зарубежного опыта внутрифирменного обучения работников российскими предприятиями

В целом в международной практике сегодня наметилось несколько глобальных трендов в развитии внутрифирменного обучения (представлены на рис.6).

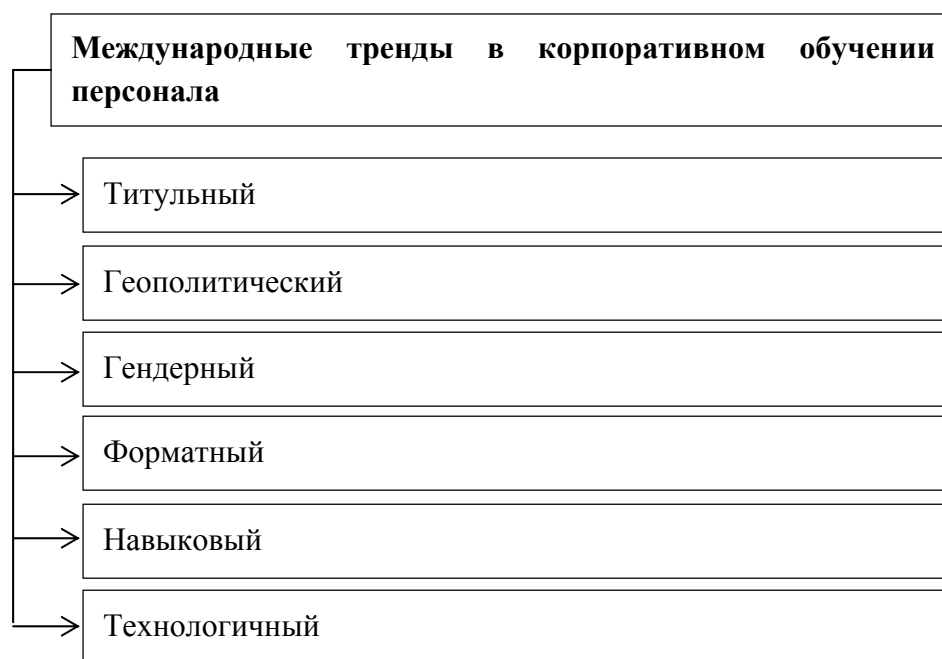


Рисунок 6 – Международные тренды в корпоративном обучении персонала [20]

Титульный тренд, представленный на рис.6, заключается в смещении акцента в результатах обучения. Тренинг, как вид обучения, растворяется среди других – геймификация, фасилитация и др. Результатом обучения персонала является повышение уровня исполнения работников своих функций.

Фасилитация - это метод профессиональной организации группового обучения, направленный на прояснение и достижение группой сформулированных целей. Фасилитация позволяет организовать процесс обсуждения и принципиально повысить качество принимаемых управленческих решений. Особенное ярко влияние фасилитации проявляется при работе над проблемными задачами, которые не имеют не только

очевидного, но и «единственно верного» решения и требуют проявить творческий подход, когда ситуацию следует рассматривать комплексно, с разных сторон [19].

Следующий тренд – геополитический. Он связан со значительным потенциалом рынка трудовых ресурсов Азии. Многие консалтинговые и тренинговые компании расширяют свое присутствие в азиатских странах.

Гендерный тренд проявляется в том, что женщины рассматриваются сегодня как самый растущий и перспективный сегмент.

Форматный тренд проявляется в том, что в процесс обучения активно интегрируются элементы шоу, развлечения. Такая организация обучения позволяет лучше вовлекать персонал и удерживать его внимание.

Следующий тренд в корпоративном обучении связан с изменением требований к навыкам сотрудников [20]:

- приоритет soft skills («мягким» или «гибким» навыкам, т.е. социальным навыкам, связанным с тем, как люди общаются и работают в команде, умеют мотивировать и управлять группой, разрешать конфликтные ситуации). Около 70% обучающих мероприятий сегодня нацелены на формирование soft skills;
- ценится способность работы с огромным массивом данных, обрабатывать и представлять главное из этого массива;
- ценится способность формулировать проблемы и задачи таким образом, чтобы в их решении могла быть задействована компьютерная техника («комп-мышление»).

Технологичный тренд во внутрифирменном обучении персонала за рубежом связан с тем, что информационные технологии трансформируются в цифровые, кроме того наблюдаются следующие тенденции [20]:

IT-поддержка обучения в ближайшие 5 лет будет опираться на такие технологии как:

- 1) доступ с мобильных устройств,
- 2) социальные сети,



- 3) Big Data,
- 4) облачные технологии.

Перечисленные тенденции развития корпоративного обучения сотрудников отражают его реакцию как на мировые перемены и глобальные изменения в экономике, так и на частные предпочтения работодателей.

Стремительно меняющийся финансовый рынок и санкции определяют приоритетные направления стабилизации российской экономики. По данным Международного финансового конгресса, который прошёл в 2017 году, для обеспечения устойчивости банковского сектора необходимо внедрение передовых технологий, отвечающих мировым стандартам, которые смогут дать большое конкурентное преимущество Российскому финансовому сектору [29].

Цифровая экономика - хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг [24].

Иными словами, это система отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий.

Цифровизация экономики всё активнее поглощает различные сферы деятельности. Легче всего поддается влиянию цифровой экономики финансовый сектор, госуправление и торговля.

По данным МФК цифровизация для финансового сектора необходима не только для упрощения платежных операций, снижения издержек, повышения проникновения финансовых услуг и улучшения их качества. Также, цифровизация – это большой шаг в развитии корпоративного обучения персонала в финансовом секторе, т.к. финансово-кредитные организации требуют высокой компетентности от своих сотрудников [24].

Быстро набирающая темп новая технологическая революция (в иных терминах — «четвертая промышленная революция») требует сегодня

пересмотра базовых парадигм образования и радикальной трансформации моделей и механизмов работы корпоративных университетов.

Для соответствия требованиям цифрового мира корпоративные университеты должны, по сути, «изобрести себя заново»: быстро перейти от привычного фокуса на управление процессом обучения (портфелем программ) к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории, которой ныне доступны самые различные каналы получения знаний и навыков.

На сегодняшний день, понятие «технологии» трактуется достаточно широко и благодаря этому большое внимание получают инновационные методы образования, возможные благодаря развитию интернета, мобильной связи и технологий виртуальной реальности.

Цифровизация процесса обучения может значительно упростить процесс получения и обработки полученной информации. Кроме того, внедрение цифровых технологий экономит большое количество времени, которое может быть потрачено на обучение. Наиболее инновационными для банковской сферы являются следующие тренды корпоративного обучения: виртуальная реальность и мобильное обучение [19].

Виртуальная реальность (*virtual reality, VR*) — искусственная реальность, синтетический мир (объекты и субъекты), созданный техническими средствами, передаваемый человеку через его ощущения: зрение, слух, обоняние, осязание и другие.

Виртуальная реальность имитирует как воздействие, так и реакции на воздействие. Для создания убедительного комплекса ощущений реальности компьютерный синтез свойств и реакций виртуальной реальности производится в реальном времени [39].

Объекты виртуальной реальности обычно ведут себя близко к поведению аналогичных объектов материальной реальности.

Пользователь может воздействовать на эти объекты в согласии с реальными законами физики (гравитация, свойства воды, столкновение с предметами, отражение и т. п.). Однако часто пользователям виртуальных

миров позволяет больше, чем возможно в реальной жизни (например, летать, создавать любые предметы и т. п.).

Свойства виртуальной реальности:

1. Порожденность. Виртуальная реальность производится другой, внешней к ней реальностью.
2. Актуальность. Существует актуально, в момент наблюдения, здесь и сейчас.
3. Автономность. Имеет свои законы бытия, времени и пространства.
4. Интерактивность. Может взаимодействовать с другими реальностями, тем не менее обладая независимостью.

В связи с высокими инвестициями в технические средства и программное обеспечение основной принцип использования виртуальной реальности в обучении — уместность использования: инструменты виртуальной реальности в обучении должны давать дополнительную ценность, которую не могут дать иные, более традиционные средства обучения.

Преимущества для целей обучения:

1. Вовлеченность. За счет эффекта присутствия VR трансформирует образовательный процесс, делая его существенно более интересным.
2. Интерактивность. Обучающие тренажеры с интерактивными сценариями в 3D позволяют отработать различные бизнес-кейсы на практике.
3. Погружение. В отличие от онлайн-симуляторов, мера условности в VR минимальна. Сотрудник оказывается в трехмерном пространстве и взаимодействует с правдоподобными аватарами и объектами, а не с плоскими фотографиями на экране.
4. Фокусировка. VR обеспечивает полную изоляцию от внешних раздражителей, а также возможность для преподавателя управлять фокусировкой обучаемого.

Преимущества для тренировки и оценки компетенций сотрудника:

- беспрецедентный уровень погружения обеспечивает быстрое усвоение материала и нейтрализует внешние отвлекающие факторы;
- безрисковая возможность понять, как сотрудник ведет (будет вести) себя в рабочих ситуациях, как он транслирует свое привычное поведение на взаимодействие с ботом ;
- подробная аналитика представляет новый уровень репрезентативности данных .

Для чего используется виртуальная реальность:

- для обучения навыкам в сферах деятельности, где эксплуатация реальных устройств и механизмов связана с повышенным риском либо связана с большими затратами (пилот самолета, машинист поезда, диспетчер, водитель, горноспасатель и т. п.);
- для выработки навыков действий в условиях чрезвычайных и иных непредвиденных ситуаций (к примеру, как действовать при пожаре на складе);
- для развития эмоционального интеллекта, навыков эмпатии при испытывании сильных эмоций (к примеру, проход по канату или конфликтная ситуация в коллективе) ;
- для снятия психологических барьеров и выработки каких-либо отдельных социальных навыков, в т.ч. путем самостоятельной тренировки (к примеру, преодоление страха и выработка навыка публичного выступления);
- для поддержки коллаборации участников обучения через совместное выполнение заданий в виртуальной реальности.

Мобильное обучение (*mobile learning, m-learning*) — обучение посредством социальных и контентных взаимодействий в разных контекстах с использованием персональных мобильных устройств.

В начале 2000-х годов преобладала точка зрения, что мобильное обучение — это любое обучение с использованием мобильных устройств. В настоящее

время принято различать мобильное электронное обучение (обучение по образовательным программам, переведенным в формат, доступный с мобильных устройств) и мобильное обучение, которое использует преимущества неотъемлемых свойств мобильных устройств [39].

Мобильное электронное обучение может быть как синхронным, так и асинхронным, оно «привязано» к какой-то конкретной теме (программе) и реализуется формализованным и структурированным образом. Мобильное обучение чаще всего асинхронно, не привязано к какой-то теме/программе, неформализовано по способу реализации.

Использование мобильного обучения – это, как правило:

- дополнение формального обучения;
- осуществление поддержки деятельности на рабочем месте;
- обеспечение взаимосвязей людей (коннективность).

Принципы действия мобильного обучения представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Принципы действия мобильного обучения.

Мобильное обучение	Содержание (контент)	Социальное взаимодействие
Дополнение формального обучения	Концепции, примеры, практика: контекстуально релевантные или альтернативный опыт	Объяснения, обратная связь: каталог материалов или связь с локальными или контекстуально известными экспертами (менторами)
Поддержка деятельности	Помощь на рабочем месте: контекстуально релевантные или дополнительные ресурсы	Ответы, указания, советы: каталог локальных или контекстуально известных экспертов (менторов)

Источник: [39].

Принципы мобильного обучения:

1. Доступность . Доступ к контенту и идеям по соответствующим темам, к другим участникам группы, экспертам и заслуживающим доверия источникам информации.
2. Метрики. Возможность сбора и анализа показателей приобретения и качества знаний.

3. Самовключение. Самостоятельное планирование тем и последовательности изучения материалов.
4. Курирование. Отбор и рекомендация контента для изучения.
5. Прозрачность. Немедленная возможность установить контакт как с локальными, так и глобальными сообществами через социальные медиа.
6. Асинхронность. В нужное время, в подходящем месте и для конкретного человека.
7. Постоянство. Постоянная необходимость доступа к информации, познавательной рефлексии и взаимозависимым функциям посредством мобильных устройств.

Таким образом, активное развитие HR – менеджмента отмечено с конца 90х годов. И если раньше много средств и времени затрачивалось на обучение менеджеров по персоналу и хэдхантеров, то в последнее десятилетие акцент по работе в персоналом сместился на его обучение.

Большинство методов обучения приходят в Россию из-за рубежа, например: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, секондмент и др.

Многие из данных методов не применяются настолько активно в России, как за рубежом, поэтому может быть эффективно заимствование и адаптация зарубежного опыта на российских предприятиях.

Также, в международной практике выделяют несколько глобальных трендов внутрифирменного обучения, одним из которых является технологичный тренд. Он связан с тем, что информационные технологии трансформируются в цифровые.

По данным МФК приоритетным направлением стабилизации российской экономики является внедрение и активное использование инновационных технологий не только для улучшения качества финансовых услуг и снижения издержек, но и для эффективности корпоративного обучения. Цифровизация

обучения может значительно упростить процесс получения, обработки информации и сэкономить время, потраченное сотрудниками на обучение.

Для банковской сферы наиболее подходящими являются такие методы, как: виртуальная реальность, дистанционное обучение и мобильное обучение.

Поскольку аудитории, на которую направлены образовательные программы корпоративного обучения, доступны различные источники и каналы получения знаний и навыков, внедрение инновационных методов является обоснованным. Цифровизация обучения поможет не только ускорить приобретение необходимых навыков, она также сможет повысить мобильность обучающихся, расширить их компетентность и совершенствовать процесс адаптации вновь пришедших сотрудников.

### **2.3 Совершенствование системы внутрифирменного обучения в финансово-кредитных организациях.**

Сбербанк - это лидирующая финансово-кредитная организация в России. Помимо этого, Сбербанк является одной из самых крупнейших международных компаний. Безусловно, такой масштаб влияния организации не может не давать преимуществ в развитии для своих сотрудников.

Корпоративный университет Сбербанка является лидером корпоративного обучения в России, а стратегия развития банка на ближайшие годы предусматривает новую систему обучения и развития сотрудников, что предполагает значительные финансовые вложения организации.

Ключевой задачей банка было и остаётся повышение прибыльности и эффективности при одновременном увеличении гибкости и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий. Банк считает внедрение новых технологий одним из главных приоритетов развития.

Корпоративный университет Сбербанка – это та организация, которая контролирует и подстраивается под любые инновационные изменения. Кроме того, банк уделяет большое внимание зарубежному опыту внутрифирменного

обучения. Такая тенденция в развитии позволяет организации оставаться на международном уровне и отличаться конкурентоспособностью среди множества других финансово-кредитных российских организаций.

Корпоративное обучение – это отличительная черта большого количества организаций мирового значения. Именно поэтому использование зарубежного опыта в организации эффективной системы корпоративного обучения является объективным с точки зрения улучшения качества обучения и повышения конкурентоспособности компании.

Большинство методов, которые только начали внедряться в российские организации, уже давно активно используются в Сбербанке. Это такие методы корпоративного обучения, как: наставничество, модульное обучение, дистанционное обучение, обучение в рабочих группах, кейс-обучение и др.

Так, по данным опроса вовлеченности сотрудников на 2017 г. выявлено, что наставнический стиль стал намного чаще использоваться, чем товарищеский. Это является положительной динамикой, т.к. на сегодняшний день, наиболее успешные зарубежные компании используют наставнический стиль обучения.

Дистанционное обучение, в свою очередь, уже давно занимает значительную долю обучения сотрудников Сбербанка, особенно для руководящего звена. Во время занятий слушатели могут находиться в разных городах, странах или областях. Участники взаимодействуют посредством подключения к сети интернет — они могут слышать друг друга, видеть на экране преподавателя и задавать ему вопросы. Это, безусловно, прорыв в обучении для организации с большой географией.

Также, в английских компаниях довольно широкое распространение имеют следующие методы обучения, такие как: «shadowing», «secondment» и «buddying».

Для банковской сферы будет целесообразно внедрение такого метода обучения, как «shadowing». Несмотря на то, что обучение по методу shadowing относится к числу наименее затратных по сравнению с другими методами, тем



не менее в российской практике он пока не получил должного внимания со стороны HR-специалистов. На Западе же действенность этого метода уже оценена многими компаниями. По утверждению зарубежных HR-директоров, почти каждое рабочее место может стать объектом применения методом shadowing [32].

Последовательность внедрения метода shadowing в систему корпоративного обучения Сбербанка представлена в виде этапов на рис.7:

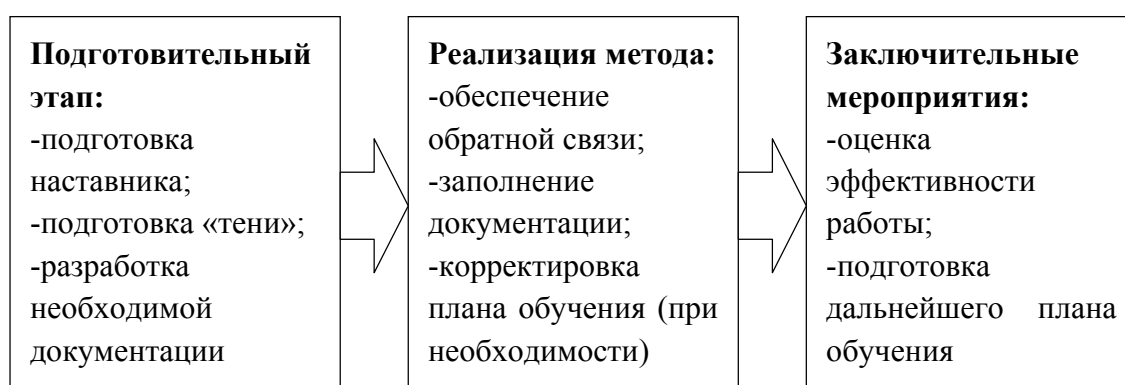


Рисунок 7– Последовательность внедрения метода внутрифирменного обучения shadowing в финансово-кредитную организацию [32]

Охарактеризуем подробнее представленные на рис.7 этапы.

Первый этап - подготовка наставника. В начале первого этапа очень важно выбрать в качестве наставника того сотрудника, эффективность работы которого не снизится от постоянного присутствия и наблюдения за его деятельностью «тени». Для этого должны быть проведены психологические и психофизиологические тестирования качеств потенциальных наставников. На основании полученных данных может быть сделан рациональный выбор, который приведет к планируемому положительному результату. Такое исследование заключается в поиске людей, которые не будут стеснены присутствием наблюдателя. Напротив, их эффективность на работе будет только возрастать.

Кроме того из всех профессиональных функций наставника необходимо выбрать те действия, которые наиболее полно и точно характеризуют его работу.

Следующее мероприятие на первом этапе – это подготовка тени. Обучаемому сотруднику необходимо рассказать о целях проведения мероприятия, его этапах и особенностях. Следует подчеркнуть, что сам он не должен выполнять никаких действий, однако, может общаться не только с наставником, но и с прочими сотрудниками компании.

Подготовка необходимой документации также является важным элементом подготовительного этапа. Для использования метода shadowing могут быть разработаны следующие документы: лист стажировки сотрудника; бланк наблюдений за работой наставника и форма отчета; план проводимых мероприятий; бланк для проведения анкетирования (интервью); форма характеристики на обучаемого сотрудника; расписка о сохранности ценностей (в случае, если наставник кассир или инкассатор, например).

Второй этап – это реализация метода.

Необходимым условием является поддержание обратной связи. Для этого по окончании каждого рабочего дня наставник и обучаемый должны обмениваться наблюдениями и впечатлениями.

Свои наблюдения участникам целесообразно ежедневно фиксировать в специальных бланках. В конце обучения «тени» необходимо подготовить отчет, а наставнику – характеристику на обучаемого сотрудника.

В процессе взаимного обмена информацией может возникнуть необходимость скорректировать план проводимых мероприятий. Очень важно внимательно выслушивать обе стороны и стремиться создать для них комфортные условия обучения.

Третий этап - постпроектные мероприятия. На этом этапе должна быть выполнена оценка эффективности работы. Опираясь на данные обратной связи и план мероприятий также необходимо дать оценку эффективности работы, провести интервью с наставником и обучаемым сотрудником.

Основываясь на информации, собранной на предыдущем этапе, подготавливаются рекомендации по дальнейшему обучению сотрудника.

Использование технологии shadowing в может быть особенно актуальным для менеджеров среднего звена и руководителей среднего и высшего звена, а также для тех профессий, в которых сложно проверить профессиональную пригодность работника, основываясь исключительно из результатов проведения методов оценки при отборе персонала.

На сегодняшний день, банк активно внедряет в учебный процесс передовые технологии в обучении. Наиболее инновационным для банка является внедрение метода виртуальной реальности и мобильного обучения.

Образование является одним из наиболее популярных направлений развития виртуальной реальности. С помощью виртуальной реальности процесс преподавания можно сделать более эффективным. Технология VR значительно облегчает процесс обучения, делает его более интерактивным, что способствует высокой вовлеченности обучающихся

Эффективность данного метода была не раз доказана в зарубежных странах. Так, в образовательной школе в Пекине в эксперименте по изучению эффективности технологии виртуальной реальности приняли участие 40 детей из нескольких общеобразовательных школ Пекина. Экспериментальные классы оснастили шлемами виртуальной реальности модели HTC Vive, они активно использовались в процессе занятий.

Результаты исследований можно без преувеличения назвать ошеломляющими: учителя заметили увеличение усидчивости учеников, а уровень восприятия и запоминания информации ощутимо вырос. Если средний уровень успеваемости обычного учебного класса в Пекине составляет 73%, то уровень успеваемости экспериментального класса составил 94%.

*Хирургическая система da Vinci:* Эта робот-ассистированная хирургическая система является обучающим симулятором, помогающим оттачивать навыки проведения операций в виртуальном пространстве. Ученик сможет научиться проведению операций, при этом не потребуются

практиковаться на манекенах или животных. Все необходимые навыки можно приобрести благодаря трехмерной графике и эффекту присутствия на операции.

*Урок физики от VRAr lab:* В экспериментальном виртуальном уроке физики, разработанном компанией VRAr lab, приняли участие 153 человека. Урок был посвящен теме электрического тока и демонстрировал работу простейшей электросети. После просмотра респондентам предложили ответить на несколько вопросов, чтобы оценить усвоение материала (показатель оказался высоким - только 8,5% участников не смогли дать правильные ответы) и пожелания по дальнейшему применению VR на уроках в школе (97,4% респондентов отметили, что хотят чтобы виртуальная реальность применялась на занятиях).

Использование технологии VR дает множество преимуществ. Благодаря трехмерной графике можно детально продемонстрировать самые различные процессы. Максимальная детализация может помочь в усвоении сложного материала. Благодаря безопасности данного процесса обучения, обучающийся может предпринимать любые действия и видеть последствия своего выбора. Такой подход может помочь обучающемуся полностью погрузиться в процесс и извлечь максимум пользы от него [13].

Для Сбербанка внедрение данной технологии обучения будет целесообразно в рамках очного обучения сотрудников. Так как виртуальные технологии предлагают интересные возможности для передачи эмпирического материала, может быть использован сценарий, при котором виртуальный урок делится на несколько сцен, которые включаются в нужные моменты занятия. Лекция остается, как и прежде, структурообразующим элементом урока. Такой формат позволяет модернизировать урок, вовлечь учеников в учебный процесс, наглядно иллюстрировать и закрепить материал. В данном случае классический формат обучения не искажается, так как каждый урок дополняется 5–7-минутным погружением.

Для менеджеров среднего звена это может быть наглядное представление ситуации продажи какого-либо продукта с множеством вариаций действий и их последствий.

Для сотрудников службы инкассации, например, будет возможность отработать навыки сопротивления при нападении злоумышленников, которые они смогут применить в полной безопасности для своего здоровья и здоровья окружающих.

Таким образом, внедрение данного метода может существенно увеличить вовлеченность сотрудников и эффективность их обучение. Однако, главным минусом данного метода является дороговизна оборудования для активного использования в обучении.

На сегодняшний день мобильный телефон – это то устройство, которое можно увидеть практически у каждого человека. По данным исследования, В мире насчитывают 2,4 млрд пользователей смартфонов, 3,5 млрд человек подключены к интернету (46,8% численности Земли) [21].

Использование смартфонов даёт людям не только возможность связаться с кем-либо. Сегодня мобильный телефон помимо связи выполняет огромное количество функций, которые раньше можно было выполнить только на компьютере.

Внедрение мобильного обучения в Сбербанке – это экономичный способ обучения, который является доступным для каждого сотрудника.

Для сотрудников Сбербанка целесообразно проводить СМС- тренинги на базе любого мессенджера, что предполагает дозированную подачу обучающей информации на смартфон — средство общения участника с ведущим-модератором.

СМС-тренинг задействует все три вида мышления:

- наглядно-образное — картинка;
- абстрактно-логическое — текст;
- наглядно-действенное — практическое задание.

Курс разбит на сессии. Одна сессия — один учебный день. В ходе каждой сессии прорабатывается одна тема. Продолжительность СМС-тренинга от трех до шести дней, обычно по четыре СМС в день. В течение дня участники получают на свое мобильное устройство теорию, проверочные и практические задания.

Теория дается в сжатой форме — определения, таблицы, схемы, резюме, приемы.

Практика — кейсы, утверждения, визуальные тренажеры, творческие и полевые задания. Выполнение проверочного задания занимает 2–3 минуты, практического — от 5 до 10. Продолжительность всего дневного СМС-тренинга не более 30–50 минут.

Участники программы разбиты на группы по 10 человек. Количество групп ограничено только физической способностью ведущего модерировать несколько групп одновременно.

Участники СМС-тренинга общаются с ведущим и друг с другом в чате. Там же выкладываются правильные ответы, обсуждаются задания, ответы на вопросы и таблицы индивидуальных результатов, которые позволяют измерить прогресс участников. В таблицу сведены оценки по отдельным заданиям и за весь курс.

Преимущества по сравнению с очным тренингом

1. Более экономичный метод обучения. Чем больше охват сотрудников, тем дешевле для компании в пересчете на одного учащегося. Для СМС-тренинга не нужны помещение, оборудование, гостинцы и билеты, и главное — сотрудники не отрываются от работы.
2. СМС-тренинг формирует навыки эффективнее очного тренинга. Во-первых, он продолжительнее по времени, во-вторых, в нем невозможно «отсидеться», в-третьих, полученная информация немедленно апробируется в практической деятельности.

3. СМС-тренинг гарантирует лучшую вовлеченность, чем традиционный электронный курс, в котором выполняют задания и доходят до конца в среднем только 70% участников. СМС-тренинг не отвлекает от работы — он заполняет естественные паузы, позволяет переключиться и вернуться к работе через пять минут.
4. Участники СМС-тренинга и ведущий могут находиться в различных географических точках.

Таким образом, использование зарубежного опыта корпоративного обучения позволяет организации оставаться на международном уровне и отличаться конкурентоспособностью среди множества других финансово-кредитных российских организаций.

Внедрение трендов корпоративного обучения является важным фактором поддержания лидирующих позиций организации.

Опираясь на зарубежный опыт корпоративного обучения, целесообразно внедрения метода «shadowing», который может быть особенно актуальным среди менеджеров среднего звена.

Что касается цифровых технологий, наиболее инновационным для Сбербанка является внедрение метода виртуальной реальности и мобильного обучения.

Метод виртуальной реальности может существенно увеличить вовлечённость сотрудников и эффективность их обучения при условии, что работодателя не испугает дороговизна оборудования, необходимого для использования данного метода.

Внедрение мобильного обучения — это экономичный способ обучения, который доступен для каждого сотрудника Сбербанка.

## Заключение

Эффективность деятельности любого предприятия зависит от многих факторов, в том числе и от уровня выполнения профессиональных обязанностей его работников. Инновационное развитие предприятий связано с уровнем развития и постоянного роста квалификации специалистов и полного соответствия их требованиям профессиональных стандартов. В последние годы время многие предприятия испытывают недостаток в профессиональных кадрах, прежде всего, рабочих. Поэтому необходимо использовать дополнительное профессиональное образование, позволяющее обеспечить соответствие компетентности специалистов требованиям рынка труда.

На сегодняшний день существует два подхода к формированию профессиональных кадров организации. Первый подход – это поиск уже готовых квалифицированных сотрудников, второй подход – это обучение и развитие персонала внутри организации.

В рамках данной работы выделяется второй подход, основанный на создании внутрифирменных условий для развития персонала, т.к. данный подход имеет значительный ряд преимуществ.

Анализ понятий внутрифирменного обучения позволяет сделать вывод, что это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Именно поэтому, важно создать эффективную стратегию внутрифирменного обучения, которая будет учитывать особенности организации и способствовать достижению ее целей.

Организация внутрифирменного обучения состоит из нескольких этапов.

1. Определение потребности в обучении.
2. Распределение ресурсов.
3. Составление учебного плана и учебной программы.
4. Реализация учебной программы.
5. Обоснование и оценка обучения.



Грамотно подобранная эффективная стратегия внутрифирменного обучения персонала, которая учитывает все особенности и задачи организации, способна повысить качество персонала и достичь поставленных целей компании. Для того, чтобы создать такую систему необходимо учитывать все факторы и выбирать те подходы к обучению, которые соответствуют текущей динамике организации и её специфике.

Финансово-кредитные организации – это такая сфера деятельности, которой необходим высококвалифицированный и интеллектуальный труд. Помимо этого, сотрудник должен обладать рядом психологических и коммуникативных качеств, которые могут помочь ему работать с клиентами, а также, в большом динамичном коллективе. Главным признаком высокой компетентности и развития персонала, безусловно, является эффективность деятельности организации.

Согласно данным ЦБ РФ по количеству сотрудников и количеству средств, затраченных на персонал, Газпромбанк тратит на персонал в три раза меньше средств, чем Сбербанк и ВТБ.

Безусловно, это отражается на эффективности деятельности организации. Так, по данным ЦБ РФ, Газпром занимает 3 место по объёму собственных средств, на втором месте – ВТБ и лидирующую позицию занимает Сбербанк.

Исследование модели внутрифирменного обучения данных компаний и эффективность их деятельности показало, что обучение и развитие персонала неразрывно связано с успешностью деятельности организации. Грамотно построенная система внутрифирменного обучения позволяет организации занимать лидирующие позиции, гарантировать стабильность развития в кризисные периоды и оставаться конкурентоспособным работодателем.

По данным исследований, проведенных в ПАО Сбербанк, можно сделать вывод, что развитие и обучение – это один из главных факторов привлекательности работодателя для работников банковской сферы.

Помимо этого, сотрудники банка неразрывно связывают обучение и развитие с карьерным ростом в организации. Сотрудники считают, что за счёт

постоянного обучения их работа обеспечивает колоссальные возможности для карьерного роста. Также, благодаря обучению, большинство сотрудников понимают цели, задачи и приоритеты компании.

Большинство методов обучения приходят в Россию из-за рубежа, например: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, секондмент и др.

Многие из данных методов не применяются настолько активно в России, как за рубежом, поэтому может быть эффективно заимствование и адаптация зарубежного опыта в российских финансово-кредитных организациях.

Также, в международной практике выделяют несколько глобальных трендов внутрифирменного обучения, одним из которых является технологичный тренд. Он связан с тем, что информационные технологии трансформируются в цифровые.

По данным МФК приоритетным направлением стабилизации российской экономики является внедрение и активное использование инновационных технологий не только для улучшения качества финансовых услуг и снижения издержек, но и для эффективности корпоративного обучения. Цифровизация обучения может значительно упростить процесс получения, обработки информации и сэкономить время, потраченное сотрудниками на обучение.

Для банковской сферы наиболее подходящими являются такие методы, как: виртуальная реальность, дистанционное обучение и мобильное обучение.

Поскольку аудитории, на которую направлены образовательные программы корпоративного обучения, доступны различные источники и каналы получения знаний и навыков, внедрение инновационных методов является обоснованным. Цифровизация обучения поможет не только ускорить приобретение необходимых навыков, она также сможет повысить мобильность обучающихся, расширить их компетентность и совершенствовать процесс адаптации вновь пришедших сотрудников.

Внедрение трендов корпоративного обучения является важным фактором поддержания лидирующих позиций организации.

Опираясь на зарубежный опыт корпоративного обучения, целесообразно внедрения метода «shadowing», который может быть особенно актуальным среди менеджеров среднего звена.

Что касается цифровых технологий, наиболее инновационным для Сбербанка является внедрение метода виртуальной реальности и мобильного обучения.

Метод виртуальной реальности может существенно увеличить вовлечённость сотрудников и эффективность их обучения при условии, что работодателя не испугает дороговизна оборудования, необходимого для использования данного метода.

Внедрение мобильного обучения – это экономичный способ обучения, который доступен для каждого сотрудника Сбербанка.

## Список использованных источников

- 1 Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы» [утв. расп. Правительства РФ от 15 мая 2013 г]. – Министерство образования и науки Российской Федерации. – Режим доступа : <https://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/>
- 2 ГОСТ Р ИСО 10015-2007. «Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению» [по состоянию на 2 февраля 2018 : утв. Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007]. – Профессиональные справочные системы Техэксперт – электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа : <http://www.cntd.ru/>
- 3 Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1 [по состоянию на 1 января 2018 : принят ГД 16 июля 1998]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru>.
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации N 197-ФЗ [по состоянию на 19 января 2018: принят ГД 30 декабря 2001]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
- 5 Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» N 273-ФЗ [ по состоянию на 12.06.2018: принят 29.12.2012] . – Законы Российской Федерации. – Режим доступа: <https://fzakon.ru/> .
- 6 Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" N 395-1[ по состоянию на 12.06.2018: принят 02.12.1990] . – Законы Российской Федерации. – Режим доступа: <https://fzakon.ru/> .
- 7 Благодатин, А. А. Финансовый словарь [Электронный ресурс]. / А. А. Благодатин. – М. : Инфра-М, 2013. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
- 8 Бурнашева, Э.П. Организация внутрифирменного обучения персонала с использованием принципов бережливого производства// Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2016. - №57. – С.59-63.

- 9 Герасимов, М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 319-323.
- 10 Гиниева, С.Б. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета// Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015.- № 5. - С. 842 - 851.
- 11 Долженко, Р. А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании / Р.А. Долженко // Педагогическое образование в России. - 2017. - № 3. - С. 6-14.
- 12 Жукова, О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации// Интерактивная наука. – 2017. - №12. –С.189-191.
- 13 Задонская, И.И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала// Инновационная наука. – 2016. - №3. – С.94-96.
- 14 Захарова, О.А. Мониторинг корпоративного обучения// Образовательные технологии и общество. – 2017. – №4. – С.454-462.
- 15 Каштанова, Е.В. Роль внутренней корпоративной программы обучения персонала в развитии компании//Вестник университета (государственный университет управления). – 2016. - №3. – С.204-211.
- 16 Корпоративный университет Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank-university.ru/ru/news/1380/>
- 17 Кудряшов, В.С. Основы формирования системы обучения персонала организации// Juvenis scientia. – 2017. - №2. – С.19-24.
- 18 Курпач, А.В. Недостатки методов обучения: secondment, buddying и shadowing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-i-sovremennogo-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhhdunar/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/nedostatki-metodov-obucheniya-secondment-buddying-i-shadowing/> (дата обращения 12.05.2018).

- 19 Масалимова, А.Р. Зарубежные технологии корпоративного обучения: сущность и их значение для отечественной практики наставнической деятельности// Казанский педагогический журнал. – 2012. - №2. - С.1-10.
- 20 Мирошин, Д.Г. Зарубежный опыт организации внутрифирменного обучения: японская и евро-американская модель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/8036> (дата обращения: 12.05.2018).
- 21 Мирошин, Д.Г. Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econf.rae.ru/pdf/2014/05/3393.pdf>.
- 22 Михайлова, А.В. Непрерывное профессиональное обучение - основа развития потенциала персонала организации // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=25090> (дата обращения: 12.06.2017).
- 23 Мишина А.Н. Улучшение условий труда и обучения внедрением современных методов: shadowing, secondment и buddying// Материалы ивановских чтений. – 2016. - №3(7). – С.92-98.
- 24 Новиков, П.П. Основные подходы к организации внутреннего профессионального обучения за рубежом// Проблемы современной науки и образования. – 2016. - №33(75). – С.58-61.
- 25 Одегов, Ю.Г. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2016. - №4. – С.101-108.
- 26 Официальный сайт банка ВТБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/>.
- 27 Официальный сайт Газпромбанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru/>
- 28 Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/>.
- 29 Официальный сайт Росбизнесконсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/>.

- 30 Официальный сайт Центрального банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/>
- 31 Панфилова, А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов// Современные технологии управления. – 2016. - №12(72). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sovman.ru/article/7202/> (дата обращения 12.05.2018).
- 32 Патутина, Н.А. Внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного образования// Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. - №1. – С.1-6.
- 33 Разгонникова, Н.В. Актуальные механизмы создания самообучающейся организации в российских условиях// Инновационная наука. – 2016. - №2. – С.150-155.
- 34 Руденко, Г.Г. Отечественный опыт управления талантами// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2016. - №5. – С.139-144.
- 35 Руденко, Г.Г. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». -2016. - № 2. - С.113–119.
- 36 Соловьева, И.А. Совершенствование системы оценки эффективности обучения персонала в российских организациях// Инновационная наука. – 2016. - №5. – С.173-176.
- 37 Стукен, Т.Ю. Спрос на внутрифирменное обучение в России и Беларуси: сравнительная характеристика// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. - №4. – С.109-117.
- 38 Султанбекова, О.Е. Трансформация понятия «внутрифирменное обучение»// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. - №1. – С.212-213.
- 39 Черных, С.И., Паршиков В.И. Корпоративное образование в России// Профессиональное образование в современном мире. – 2016. - №6(2). – С.236-241.

- 40 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
- 41 Чуланова, О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления// Интернет-журнал Науковедение. – 2016. - №1. – С.1-25.
- 42 Чуланова, О.Л. Применение технологии «Job shadowing» в работе с персоналом современных организаций: возможности, риски// Журнал исследований по управлению. – 2016. - № 10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naukaru.editorum.ru/ru/nauka/article/14938/view> (дата обращения 12.06.2017).
- 43 Чуланова, О.Л. Секондмент как эффективная технология обучения персонала//Мир Науки. – 2014. - №4. – С.22-23.
- 44 Bradford, S. 100 years of training and development research: What we know and where we should go// Journal of Applied Psychology. 2017.102(3). p. 305-323.
- 45 Brewster, C. Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey. Taylor & Francis. 2017.414 p.
- 46 Fletcher, A. Key trends shaping the future of learning and development// Training & Development. 2016. 4. 152-156 p.
- 47 Fletcher, L.The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes// The International Journal of Human Resource Management. 2016.12.p.1-28.
- 48 Jha, V. Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization : A Conceptual Study// Science and Technology. 2016. 5. p. 80-86.





**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Дальневосточный федеральный университет»**

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**Г Р А Ф И К**

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы

студента (ки)                     Коляниди Полины Анатольевны                     группы   Б1403Б    
(фамилия, имя, отчество)

на тему   Система внутрифирменного обучения в финансово-кредитных организациях  

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы и согласование с руководителем	до 01 октября	выполнено
2	Составление библиографии	до 20 ноября	выполнено
3	Составление плана работы и согласование с руководителем	до 01 декабря	выполнено
4	Разработка и представление руководителю: теоретической части работы практической части работы	до 01 февраля	выполнено
		до 20 мая	выполнено
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения	до 25 мая	выполнено
6	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	до 01 июня	выполнено
7	Предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры с предварительной проверкой ВКР в системе «Антиплагиат»	02-09 июня согласно графику	выполнено
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление и передача завершённой работы научному руководителю для получения отзыва	до 11 июня	выполнено
9	Загрузка готовой ВКР в систему «Антиплагиат» и размещение в ЭБС НБ ДВФУ с предварительным заключением авторского договора в библиотеке	до 11 июня	выполнено
10	Передача работы на кафедру	до 20 июня	выполнено
11	Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)	до 23 июня	выполнено
12	Защита ВКР в ГЭК	по графику	выполнено

Студент

« 30 » ноября 2017 г.

Руководитель ВКР

« 20 » июня 2018 г.

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (и.о. фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (и.о. фамилия)

## Просмотреть историю отправки: Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата

Инструкции к заданию

Сведения о задании

**ОЦЕНКА**  
 последняя оцененная попытка **-/100**

**ПОПЫТКА**  
 20.06.18 11:13 **/100**


SafeAssign **Общее количество совпадений: 7%**



**МАТЕРИАЛЫ SAFEASSIGN**

???????.docx	7%
--------------	----

[Просмотреть отчет об оригинальности](#)

**ОТПРАВКА**

[плагиат.docx](#) 

  
**плагиат.docx**  


▼ Проверка ВКР на наличие плагиата ШЭМ 2018

---

Общая информация

- О курсе
- Проверка черновиков
- Окончательная проверка
- Результаты проверки (для студентов)

---

Инструкции для научных руководителей

---

▼ Мои группы

- ▶ Б14036



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) \_\_\_\_\_

Коляниди Полины Анатольевны

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б14036  
Руководитель ВКР к.э.н., доцент, Л.А. Сахарова  
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Система внутрифирменного обучения персонала в финансово-кредитных организациях  
Дата защиты ВКР « 27 » июня 2018г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы обусловлена тем, что повышение уровня квалификации сотрудников относится к числу важнейших элементов комплекса работ в системе управления персоналом на предприятии. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения рекомендаций по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в финансово-кредитных организациях.

Выпускница показала высокую степень ответственности и работоспособности, умение самостоятельно работать с различными литературными источниками, умение анализировать материал, обобщать и делать выводы, излагать материал понятным литературным языком.

Полина Анатольевна тщательно проанализировала работу ПАО Сбербанк, разработала рекомендации для организации по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала. К недостаткам работы можно отнести отсутствие детализации по Big Data. Уникальность работы 80%.

Работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает высокий профессионализм автора и его право на получение квалификации «бакалавр» по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», заслуживает оценки «хорошо»

Руководитель ВКР к.э.н доцент  
(уч. степень, уч. звание)

  
(подпись)

Л.А. Сахарова  
(и.о. фамилия)

« » \_\_\_\_\_ 2018 г.



Окончательная проверка > Просмотреть историю отправки: Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата

Мои кабинет Курсы ДВФУ Репозиторий

# Просмотреть историю отправки: Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата


Проверка ВКР на наличие плагиата ШЭМ 2018

- Общая информация
- О курсе
- Проверка черновиков
- Окончательная проверка
- Результаты проверки (для студентов)
- Инструкции для научных руководителей

Мои группы  
Б14036

Инструкции к заданию

плагиат.docx



Загрузить

Сведения о задании

**ОЦЕНКА**  
ПОСЛЕДНЯЯ ОЦЕНКА ПОПЫТКА -100

**ПОПЫТКА**  
20.06.18 11:13 /100

SafeAssign ~ Общее количество совпадений: 7%

МАТЕРИАЛЫ SAFEASSIGN

????????? .docx 7%  
Просмотреть отчет об оригинальности

ОТПРАВКА  
плагиат.docx