

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Петренко Виктории Владимировны

Научный руководитель
ассистент
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
Предпосылки, цели и основы формирования системы обучения	
1.1 персонала организации.....	6
Классификация методов обучения и критерии обоснования их	
1.2 выбора.....	12
Методические подходы и показатели оценки эффективности	
1.3 системы обучения персонала организации	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «РУСФИНАНС БАНК».....	28
Организационно – экономическая характеристика	
2.1 ООО «Русфинанс Банк».....	28
Анализ системы управления персоналом в ООО «Русфинанс	
2.2 Банк»	40
Исследование системы обучения персонала в ООО «Русфинанс	
2.3 Банк»	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «РУСФИНАНС БАНК».....	66
Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы	
3.1 обучения персонала.....	66
Оценка эффективности рекомендаций и мероприятий по	
3.2 совершенствованию системы обучения	
персонала.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время главным фактором конкурентоспособности и эффективного функционирования социально-экономических систем выступает кадровый потенциал, эффективное использование которого в организациях направлено на решение комплекса внутрифирменных задач. При этом персонал конкретной организации, являясь ее конкурентным преимуществом, требует постоянного развития и обучения. На сегодняшний день мировой практикой доказано, что конкурентоспособность организации, наряду с технологиями и методами организации производства, определяют обеспеченность квалифицированным персоналом, степенью его мотивации, позволяющими достичь высокого уровня конкурентоспособности работников. Таким образом, только на пересечении трех составляющих – конкурентоспособные технологии, конкурентоспособные методы организации производства и труда, конкурентоспособный персонал – возможно достижение конкурентоспособности организации и ее стратегических целей. По этой причине проблематика развития системы обучения персонала имеет особую актуальность и значимость.

Степень разработанности проблемы. В учебной и научной литературе последних десятилетий уделяется существенное внимание проблеме развития персонала в целом и его обучения в частности. Существенный вклад в развитие исследуемой проблемы внесли российские и зарубежные ученые, среди которых: Н.М. Глухенькая, А.Я. Кибанов, Р.Ю. Кондрашова, К. Мальцев, Е.А. Митрофанова, С.И. Сотникова, И.С. Тузков, Н.В.Федорова Э. Эдмондсон, М. Эффрон и др.

Между тем современные тенденции развития социально-экономических систем и появляющиеся новые инновационные технологии реализации образовательного внутрикорпоративного процесса требуют

пересмотра и развития действующих подсистем обучения персонала, что в полной мере относится и к организациям банковской сферы.

Все вышеизложенное и обусловило выбор темы выпускной квалификационной работы и её основную цель.

Объектом исследования является ООО «Русфинанс Банк».

Предметом исследования выступила действующая система обучения персонала и организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы обучения персонала на эффективность деятельности организации.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала как фактора эффективного функционирования ООО «Русфинанс Банк».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты организации системы обучения персонала;
- 2) дать краткую организационно-экономическую характеристику и провести анализ системы управления персоналом ООО «Русфинанс Банк»;
- 3) дать оценку действующей системе обучения персонала ООО «Русфинанс Банк»;
- 4) разработать и обосновать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Русфинанс Банк» и оценить их эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в деятельности ООО «Русфинанс Банк» в ходе совершенствования системы обучения персонала.

Теоретическая и методологическая основа написания выпускной квалификационной работы включает учебные и научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития и обучения

персонала, кадрового менеджмента, управления персоналом в современных условиях.

В процессе изучения и обработки материалов использованы общенаучные методы исследования: системный, ситуационный и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный, а так же специальные **методы** исследования, среди которых: монографический, экономико-статистический, наблюдение и социологические методы исследования (анкетирование и опрос).

Информационной базой работы послужили данные финансовой и статистической отчетности ООО «Русфинанс Банк», организационно-распорядительные документы, а так же фактические материалы, характеризующие уровень и систему обучения персонала ООО «Русфинанс Банк».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Предпосылки, цели и основы формирования системы обучения персонала организации

Значимость человеческого капитала для предприятия не подлежит сомнению. Все больше внимания и в экономической литературе, и в практической деятельности предприятий уделяется управлению человеческими ресурсами. Этот факт подтверждается и наличием на предприятиях (наряду с обычными кадровыми отделами или службами управления персоналом) психологических служб и обучающих центров, а также существенной долей затрат на оплату и стимулирование труда в структуре издержек.

Определяющим фактором успеха компании являются люди, их знания и опыт. Человеческий капитал определяется не количеством сотрудников, а набором их профессиональных качеств, их ценностью для предприятия. С развитием производительных сил все более значимыми становятся квалификация и профессионализм работников, следовательно, остро встает вопрос обучения. На предприятиях возникает потребность в сотрудниках со специфическими навыками, различающимися в зависимости от отрасли экономики и вида деятельности и/или характерными для конкретных предприятий и их подразделений [45].

Существуют первичный и вторичный рынки труда. Специалистов готовят учебные заведения: вузы, училища, техникумы и т. д. Выпускники самых лучших учебных заведений, как правило, не обладают ни достаточной квалификацией, ни достаточной специализацией, чтобы сразу соответствовать требованиям конкретного предприятия. Для работы на определенном месте и выполнения должностных обязанностей любому новому сотруднику требуется дополнительная подготовка. Такая подготовка проводится уже на фирме и специфична для каждой конкретной должности. Опыт показывает, что действительно стоящего специалиста необходимо

растить и воспитывать годами. Найти вне фирмы человека, заранее идеально соответствующего предлагаемой предприятием должности, невозможно, его можно только самостоятельно обучить [57].

Усиливающаяся модернизация экономики требует изменения стратегий компаний. Их адаптация к новым условиям предполагает существенную перестройку системы кадрового менеджмента, и обучение сотрудников в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Несмотря на сложную ситуацию в экономике, обуславливающую потребность бизнеса в снижении расходов на персонал, многие отечественные компании в современной конкурентной борьбе за ресурсы делают выбор в пользу сохранения и накопления человеческого капитала, вкладывая средства в развитие программ обучения [48].

Все больше и больше работодателей в России упоминают в числе своих преимуществ оплачиваемое обучение и возможности для развития, и это наряду с добровольным медицинским страхованием, компенсацией мобильной связи или предоставлением служебного автомобиля. Собственники уже как будто смирились с тенденциями рынка и готовы выделять колоссальные бюджеты на тренинги, семинары, конференции, программы лидерства или индивидуальные коуч-сессии.

Обучение сотрудников — это не только подготовка к выполнению ими функциональных обязанностей, кроме прививания навыков и передачи знаний, обучение включает в себя воспитание и формирование корпоративной культуры.

Повышение квалификации и обучение сотрудников из категории предпочтительных задач переходит в категорию настоятельной необходимости.

В любой организации всегда осуществляется процесс обучения по какой-либо системе. Этот процесс начинается, по сути, с приема сотрудника на работу. В зависимости от стадии развития компании и зрелости ее

системы управления, используются разные базовые основания для обучения сотрудников:

1. запрос руководителя подразделения;
2. неформальная оценка конкретных сотрудников;
3. формализованная оценка (по результатам оценки персонала (анализа оценочных форм) составляется список сотрудников с точным определением знаний, умений и навыков, которые им необходимо получить, и разработкой программы обучения) [53].

Все программы имеют одну общую черту: они призваны удовлетворять потребности организаций в том, чтобы иметь обученный, активно работающий персонал. Разные формы обучения могут быть направлены на разную глубину образовательного процесса и на разное количество обучающихся. Прежде чем начинать образовательный процесс, нужно определиться с его целью.

Предпосылки и цели обучения персонала организации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Предпосылки и цели обучения персонала организации

Предпосылки обучения	Цели систематического обучения
<ul style="list-style-type: none"> – освоение новых рынков сбыта продукции и вывод другой продукции на рынок; – планируемые изменения в компании как стратегического, так и оперативного характера (например, изменение системы управления); – расширение и рост компании; – недостаток специалистов различного уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение привлекательности компании; – поддержание качества товаров и услуг; – увеличение конкурентоспособности компании; – приобретение сотрудниками новых знаний, умений и навыков как в специфической, так и в управленческой сфере.

В целом, система обучения — это многоуровневый, запланированный, поэтапный цикл мероприятий, нацеленный на поддержание и развитие профессионального уровня сотрудников в соответствии со стратегическими и оперативными задачами компании [37].

В рамках системы должна соблюдаться определенная технологическая последовательность действий. Данная последовательность дает возможность, с одной стороны, максимально учесть стратегические интересы компании, с другой— корректировать процесс обучения на каждом этапе, что позволяет согласовывать стратегические задачи и ситуацию на рынках.

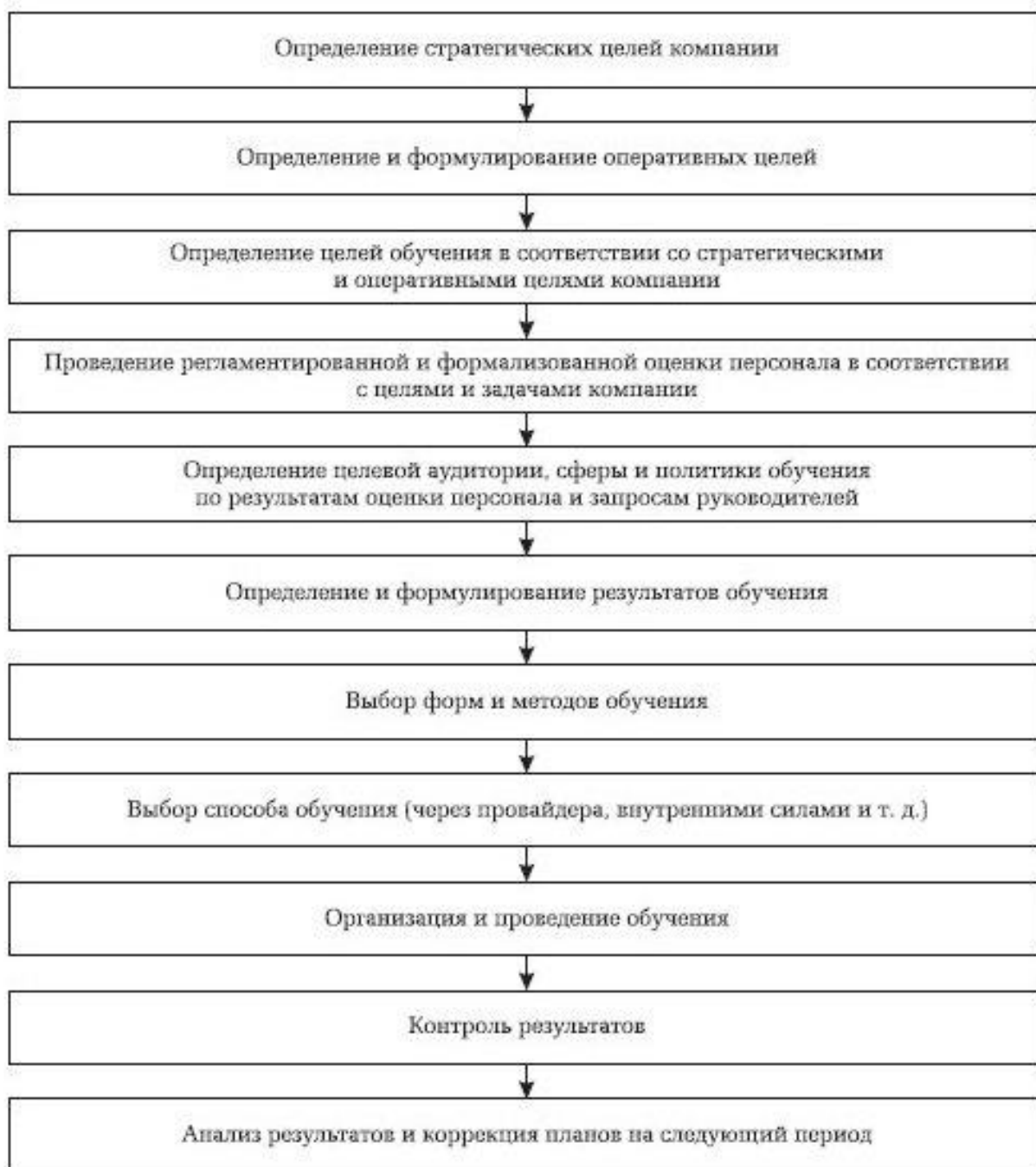


Рис.1.1. Схема системы обучения в компании

Отношение к обучению и развитию персонала не как к средству достижения цели, а как к обязательному атрибуту современной развитой организации мешает оценивать обоснованность соответствующих управленческих решений с точки зрения экономической целесообразности [27].

Между тем для построения эффективной системы управления процессами обучения и развития достаточно нескольких способов.

Так для успешного контроля за процессами обучения в организации необходимо следующее.

1. Описать все процедуры, касающиеся обучения и развития, в локальном нормативном акте.

2. Выработать единое понимание того, что считается обучением персонала.

Обучение — это достижение и поддержание уровня знаний, навыков и опыта сотрудников, достаточного для решения стоящих перед ними задач в сфере их профессиональной компетенции.

Обучение предполагает недостаточность имеющегося уровня знаний, навыков и опыта сотрудников для решения текущих задач.

3. Ввести процедуры планирования и контроля соблюдения бюджета расходов на обучение. Как показывает практика, расходы на обучение — одна из самых трудноуправляемых статей затрат на персонал.

Если организация тратит на что-то деньги, то она должна получать измеримый результат.

4. Назначить ответственных за результаты обучения персонала.

5. Составить исчерпывающий перечень управленческих задач, которые решаются путем обучения и развития персонала

6. Сделать обязательной оценку персонала. Основой для принятия решения о необходимости обучения сотрудника является оценочное суждение руководителя о том, что уровень развития компетенций не позволяет сотруднику справляться с текущими задачами или теми

проблемами, которые будут поставлены перед ним в будущем. Не оценив имеющиеся знания и навыки, невозможно понять, каких недостает и чему нужно учить.

7. Использовать практику заключения ученических договоров.

Заключение договора, налагающего на работника определенные обязательства по окончании обучения, сделает отношение к нему более ответственным — вряд ли сотрудник будет готов возмещать компании затраты на бесполезное и неоправданно дорогое обучение.

8. Ввести лимит расходов на обучение.

9. Ввести процедуру контроля результативности обучения.

Для того чтобы своевременно корректировать процессы обучения и развития персонала, нужно разработать систему отчетности руководителей по результатам указанных процессов.

10. Контролировать востребованность и своевременность обучения.

11. Контролировать соотношение «затраты / результат» при планировании учебных мероприятий.

12. Самостоятельно формировать учебные программы.

13. Вводить стандарты обучения на рабочем месте.

14. Контролировать результативность внутреннего обучения [31].

Таким образом, возрастание роли обучения в достижении конкурентных преимуществ предприятия, обусловлено следующими факторами:

- достижение стратегических целей и решения задач предприятия;
- повышение ценностного человеческого ресурса предприятия;
- своевременное проведение обучения персонала способствует проведению организационных изменений.

В настоящее время все большее количество предприятий проводит активную политику по обучению и подготовке кадров для реализации новых задач повышения конкурентоспособности организации, выпуска конкурентоспособных качественных продуктов и услуг. Наличие

квалифицированного мотивированного кадрового потенциала играет важнейшую роль для эффективного и динамичного развития в долгосрочной перспективе.

1.2 Классификация методов обучения и критерии обоснования их выбора

Современные экономические тренды обязывают бизнес действовать максимально быстро и реагировать на появление новых технологий, способов обслуживания клиентов, создание новых товаров и услуг, необходимость обладания уникальными профессиональными знаниями.

На первой линии будут находиться компании и сотрудники, умеющие быстро меняться и адаптироваться. Изменения требуют развития, которое достигается за счет обучения. Кроме этого, наличие обучающих программ со временем становится обязательным атрибутом при принятии решения о трудоустройстве в ту или иную организацию. Это побуждает большинство компаний создавать собственные группы корпоративного обучения или заключать договоры с внешними учебными центрами. При любом варианте в процессе обучения используются разнообразные методы обучения [6].

Классифицировать методы обучения можно по-разному, и все равно останутся несогласные, которые считают, что это можно сделать иначе. Например, можно выделить методы:

- активные (тренинги) или пассивные (лекции);
- индивидуальные (наставничество) или групповые (семинары);
- с отрывом от работы (деловые игры или конференции) или без (передача опыта или инструктаж).

Помимо этого можно делить методы обучения по видам, длительности, форме обучения, и по ряду других признаков классификации. Ряд авторов считает важной классификацию методов обучения на традиционные и современные.

Каждая компания в зависимости от целей выбирает наиболее подходящий формат обучения [43].

С учетом финансовых возможностей для проведения обучения могут привлекаться как сотрудники компании, так и приглашенные тренеры или эксперты в той или иной сфере. В любом случае, какой бы способ ни выбрала организация, важно еще раз подчеркнуть, что современные тенденции говорят о необходимости использовать смешанную форму обучения и разные классы методов в программе. Фактически любой метод имеет свои плюсы и минусы, и важно учитывать это еще при составлении учебной программы.

Представим краткий обзор традиционных методов обучения.

Таблица 1.2

Характеристика традиционных методов обучения персонала

Метод	Характеристика
Лекция	Лекция — это метод, который включает, прежде всего, устную передачу информации. Многие лекции сопровождаются использованием каких-либо наглядных пособий, таких как слайд-шоу, текстовый документ, изображение или фильм. Некоторые учителя используют доску или флип-чарт, чтобы подчеркнуть важные моменты лекции.
Семинар	Семинар предполагает обозначение темы или ситуации, которую ученики должны обсуждать между собой в рамках структурированной групповой дискуссии. Семинары обычно выступают продолжением или подкреплением лекций. Ряд преподавателей просит подготовить к семинару статьи или краткие эссе по выделенной теме. Данный метод помогает объединить навыки чтения и письма с навыками презентации материала, сопоставить накопленные знания и опыт.
Наставничество	Под наставничеством понимается шефство опытных сотрудников над новичками. Основная задача — не просто обеспечить информацией, а передать успешный опыт, сформировать правильное отношение к работе и культуре, создать верный настрой, раскрыть практические нюансы эффективного решения задач. Такой функционал подразумевает, что наставник должен быть настоящим доверенным лицом компании, большим профессионалом и иметь определенные способности к работе с людьми. Наставничество эффективно при подготовке как линейного персонала, так и менеджерского состава. Процесс наставничества проходит без отрыва от работы и под постоянным патронажем специалистов с более высокой квалификацией. Чаще всего один наставник курирует не больше двух сотрудников. В задачи наставника входят обучение, помощь в освоении навыков на практике, разрешение возникающих вопросов, контроль результатов.

Тренинг	Обучение при помощи тренинга подразумевает обучение действием, т.е. предполагает проработку заготовленных ведущим ситуаций и их анализ. Очень малая часть тренинга отводится теории, основную его часть составляет практика. Тренинги можно разделить на две большие группы: — отвечают на вопрос, как действовать, —дают инструменты; — отвечают на вопрос, исходя из каких установок самостоятельно искать и подбирать инструменты, — закладывают фундамент для принятия решений.
Стажировка	Стажировку многие сравнивают с наставничеством. Самое яркое отличие стажировки заключается в том, что новичкам необходимо проявлять намного больше инициативы. Кроме того, при использовании данного метода чаще всего назначается испытательный срок, за время которого стажеры проявляют себя, далее наставник или куратор принимает решение о продлении сотрудничества или его окончании.
Самостоятельное образование	Самообучение помогает, когда необходимый материал не успевают дать во время занятий или на обучение отведено настолько мало времени, что невозможно передать материал в полном объеме. Преимущество данного метода заключается в том, что это достаточно бюджетный формат. Конечно, самоорганизация всегда была помехой на пути развития, но сейчас с каждым днем появляется все больше обучающих программ, которые помогают правильно выстроить работу.

Преимущества традиционных методов обучения:

1. данные методы более привычны, можно найти много примеров их применения и за счет этого быстрее и качественнее подготовиться к обучению;
2. лекции дают возможность полностью контролировать подачу материала;
3. традиционные методы (за исключением наставничества) помогают развивать одновременно большое количество людей, благодаря чему предприятие получает финансовую выгоду;
4. семинары дают возможность оценки усвоения знаний за счет решения практических заданий и обсуждения вопросов, а также позволяют
5. объединить теорию с практикой;

6. наставничество сокращает период адаптации к работе и коллективу, при этом новички получают реально работающие, испытанные практикой инструменты;

7. мотивацией для наставника становится возможность карьерного роста и демонстрации его потенциала как управленца [27].

Недостатки традиционных методов обучения:

1. как правило, лекции — это работа «в одну сторону», люди, которые выступают против данного метода, считают его «улицей с односторонним движением»: ведущий диктует информацию учащимся, у которых практически нет возможности высказать свое мнение или протест в отношении методов подачи информации и ее содержания;

2. традиционные методы, как правило, дают ученикам более пассивный опыт; если ученики не будут активно вовлечены в дискуссию, то материал может казаться им бесполезным;

3. в силу того что семинары проводятся для небольших групп (8–15 человек), возрастает стоимость такого обучения; на данный параметр могут повлиять также высокие требования к квалификации ведущего;

4. наставничество предполагает риски ошибок управления, т.к. начинающий наставник не имеет соответствующего опыта [21].

Далее представим краткую характеристику современных методов обучения персонала (табл. 1.3).

Преимущества современных методов:

1. большинство методов позволяют повысить самостоятельность сотрудников в решении задач;

2. видеоуроки позволяют заранее определить, сколько времени займет обучение, и исключить человеческий фактор (болезнь, усталость или переживание, что материал не удалось донести);

3. при наличии СДО вся обучающая информация сконцентрирована и хранится в одном месте, есть возможность интеграции с социальными сетями; все это ведет к сокращению издержек и времени на обучение, т.к.

учебные программы для различных групп персонала можно составлять из уже имеющихся модулей;

4. современные методы помогают объединять теорию и практику.

Таблица 1.3

Характеристика современных методов обучения персонала

Метод	Характеристика
Видеоуроки	Обучающие материалы записываются на видеоноситель и могут быть воспроизведены в любое время любое количество раз с неизменным качеством. Такой формат обучения существенно экономит время обучающего.
Дистанционное обучение	Такое обучение можно организовать по-разному, например, с помощью Skype или по телефону с использованием громкой связи лектор связывается с обучающимися специалистами и дает запланированный материал, отвечает на возникающие вопросы, делает разъяснения. Сейчас все большую популярность набирают системы дистанционного обучения (СДО). СДО позволяет не просто подбирать обучающие модули для различных групп, но и контролировать усвоение, формировать отчеты. Метод дистанционного обучения особенно популярен в компаниях с большой филиальной структурой.
Сторителлинг	Метод предполагает обучение при помощи практических кейсов. В данном случае учащимся рассказывают ситуацию из практики. Она анализируется новичками при помощи вопросов: что было сделано правильно, а что ошибочно, на что повлияли данные действия, как можно было улучшить результат? Этот метод обучения помогает разбирать действия на примере реальных кейсов, формировать алгоритмы эффективного поведения в различных ситуациях и учиться на чужих ошибках.
Деловая игра	Деловая игра должна моделировать рабочие ситуации, иметь определенные правила и установки. При помощи этого метода формируются навыки реализации задач и происходит погружение в работу.
Метафорическая игра	Помогает найти неординарное решение проблемы, активизирует творческое мышление. Чтобы организовать игру, необходимо рабочую ситуацию переложить на выдуманный или метафорический сюжет (сказки, легенды, анекдота и т.д.), который будет иллюстрировать суть решаемой проблемы. Это помогает абстрагироваться от условностей и взглянуть на ситуацию иначе. По окончании игры участники обсуждают, как можно трансформировать игровые методы для применения на практике.
Ролевая игра	Ролевая игра погружает участников в искусственно созданную ситуацию для применения имеющихся знаний и умений. Этот метод отлично помогает тренировать коммуникативные навыки.
«Мозговой штурм»	Данный метод позволяет создать копилку идей для решения задач. Собирается небольшая группа, ей задается тема для обсуждения, участники высказывают идеи, каждая из которых должна быть зафиксирована без какой-либо критики. Далее получившийся список группируется и ранжируется участниками для того, чтобы выбрать самую стоящую идею.

Окончание таблицы 1.3

«Делай как я»	Метод предполагает демонстрацию правильной модели поведения опытным специалистом и полное ее копирование новичком. Тренировки длятся до тех пор, пока поведение не станет идентичным. Данный метод позволяет новичку с первых шагов действовать так, как поступает бывалый специалист.
Рабочая группа	Для решения профессиональных задач создаются ответственные группы, цель которых — подготовить продуманное решение вопроса для руководства. В состав группы входят представители различных подразделений, занимающие разные должности. Рабочая группа выбирает руководителя, в задачи которого входят контроль выполнения задач, соблюдения сроков и организация деятельности. По итогам работы группы формируется полностью продуманное решение вопроса, а руководители предприятия определяют, использовать его или нет.
Ротация	<p>Метод ротации помогает подготовить «горячие» замены на случай необходимости. Он предполагает, что выбранный сотрудник (или группа людей) замещает разные должности, чтобы изучить функционал коллег. Можно выделить следующие эффекты такого перемещения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компания готова к форс-мажорам (внезапное увольнение, болезни сотрудников и т.д.). • коллеги, видя успехи товарищей на своей должности, начинают более ответственно подходить к выполнению ежедневных задач (из-за боязни замены), следовательно, качество работы повышается; • метод позволяет провести анализ возможностей сотрудников на различных должностях для более быстрого достижения целей компании.
Shadowing («быть тенью»)	Компания дает возможность новичку провести несколько дней рядом с опытным специалистом, своего рода «по-быть его тенью». Благодаря этому новобранец проживает день из жизни сотрудника, занимающего заветную должность. Начинаящий специалист получает представление о том, что необходимо будет делать на данном рабочем месте, определяет, какие знания и навыки нужны в доработке. Как правило, в результате использования этого метода мотивация либо возрастает до невероятных размеров, либо вовсе пропадает, что избавляет компанию от дальнейших управленческих ошибок.
Buddying (супервизия)	Метод уже долгое время успешно используется в Европе для сохранения качества работы сотрудников и объединения коллектива. Суть супервизии в том, что к сотруднику прикрепляется коллега, цель которого — давать обратную связь о реализуемых задачах (будь то планерки, совещания или выдача поручений). При реализации метода важно, чтобы участники владели технологией обратной связи, иначе вместо командообразования можно прийти к раздору в коллективе. Чаще всего метод применяют во время внедрения новых технологий работы.

Недостатки современных методов:

1. большинство методов требуют наличия у участников как минимум базовых знаний;

2. для организации процесса обучения чаще всего необходим специалист, имеющий высокую квалификацию [47].

Методов обучения очень много, и приведенные выше являются лишь основными из огромного списка. Выбор того или иного метода должен осуществляться в зависимости от целей предстоящего мероприятия и таких параметров, как:

- сроки обучения: краткосрочное или долгосрочное;
- финансирование: возможность привлекать технику, оборудование, «именитых» специалистов;
- предпочтения по методам: активные или пассивные;
- возможности специалиста по обучению в рамках конкретной темы: обладает ли он достаточными компетенциями для применения того или иного метода;
- место проведения: без отрыва от работы, с выездом на территорию тренера (учебный центр, арендованная аудитория);
- охват участников: групповое или индивидуальное;
- продолжительность воздействия: краткосрочное влияние или длительный эффект [26].

Оценка по таким параметрам поможет сузить круг методов, необходимых для достижения результата. Далее предстоит анализ того, что является основной целью обучения — передача знаний, выработка умений или навыков. Ведь не все перечисленные инструменты могут обеспечить единовременное достижение всех трех целей, да это и не всегда уместно.

Например, если мы имеем дело с опытным продавцом, которому необходимо оттачивать свое мастерство, то лекции — это самое последнее, что он будет ожидать от обучения. На такого специалиста они окажут

минимальный эффект, в отличие от возможности попрактиковаться с коллегами или «по-быть тенью» более результативного специалиста.

Возможна и обратная ситуация, когда новичок пришел в компанию и хочет разобраться в азах профессии, а его начинают обучать с помощью методов, требующих наличия базовых знаний. Насколько эффективно будет обучение в обоих случаях?

Если метод подобран неверно, не только с точки зрения возможностей компании, но и по отношению к обучающимся специалистам, данный процесс превратится в бесполезную трату времени, не будет способствовать повышению мотивации и вызовет негативную реакцию со стороны участников.

Следовательно, необходимо учитывать еще два критерия.

1. Уровень развития специалиста относительно занимаемой должности («старичок» или новичок). Этот параметр сразу позволит отсеять ряд методов, ориентированных только на получение базовой информации или же, наоборот, позволяющих отточить имеющиеся умения.

2. Уровень владения информацией или техникой, которая является целью обучения.

— Если обнаружен недостаток знаний, следует выбирать методы, предназначенные для передачи информации (например, лекции).

— Если со знаниями все в порядке, но налицо недостаток умений, нужно выбирать методы, позволяющие продемонстрировать правильную модель поведения (например, метод «делай как я»).

— Если же специалист и знает, и умеет реализовать, но на практике с клиентами бывают сбои, очевидно, что недостаточно навыков, тут важно выбирать методы по их выработке (например, деловую или ролевую игру) [22].

Таким образом, не всегда финансовый и временной критерии являются решающими при выборе методов обучения. Важно осознавать, каков уровень

знаний, умений и навыков у людей, которых планируется обучать, и что необходимо получить после проведения того или иного обучения.

1.3 Методические подходы и показатели оценки эффективности системы обучения персонала организации

Современные руководители и собственники компаний ожидают обязательного подтверждения эффективности развития персонала, поэтому существует обязательная оценка экономической эффективности системы обучения персонала, включающая соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников.

Для анализа могут использоваться следующие показатели:

- количество обученного персонала, удельный вес обученных сотрудников по отношению к общей численности персонала;
- средний объем учебных часов на одного сотрудника (в год);
- общий объем финансовых расходов на обучение персонала (в год);
- объем финансовых расходов на обучение одного сотрудника (в год);
- средняя стоимость одного человеко-дня в ходе обучения;
- доля издержек на обучение сотрудников в объеме реализации [30].

Существуют также другие показатели эффективности развития и обучения персонала, которые сложнее измерить, но многие организации стремятся их использовать для оценки:

- повышение удовлетворенности трудом, лояльности и мотивации сотрудников;
- снижение текучести персонала;
- повышение качества внутренних коммуникаций и уровня конфликтности в подразделениях;
- повышение производительности труда по сравнению с предыдущим периодом;
- процент назначений на руководящие должности из кадрового резерва;

– развернутость программ обучения на всех уровнях — от рядовых сотрудников до топ-менеджеров [33].

Конкретные программы тренингов, семинаров, других форм обучения персонала — очень важная составляющая системы развития сотрудников компании.

В связи с этим важной составляющей является и достоверная оценка отдельных программ обучения, которая необходима как для подведения итогов программы, так и для принятия решений при планировании новых курсов на всех уровнях менеджмента.

Экономическая наука, начиная со второй половины XX в. создала множество форм и методов оценки эффективности обучения, применение которых на практике позволяет управлять системой обучения на всех его этапах. Ряд методов применяются компаниями в исходном «авторском» виде, другие адаптируются и комбинируются, при этом фактически создаются уникальные методики, соответствующие специфике и потребностям определенного бизнеса. Среди всего многообразия методов оценки эффективности обучения можно выделить:

1. количественные — позволяют рассчитывать и прогнозировать экономический эффект в денежном эквиваленте;
2. качественные — оценка производится на основе констатации факта положительных изменений в организации;
3. комбинированные — многоуровневые методы оценки, включающие в себя оценку системы как с качественной, так и с количественной точки зрения [44].

Важно отметить, что классификация необходима скорее для более наглядного представления принципов и форм оценки и является условной.

В действительности же инструментарий оценки представляет собой набор, подстраиваемый под разные ситуации, ведь не все программы обучения можно оценить по универсальной матрице, а некоторые и вовсе не требуют глубокой оценки и проводятся по принципу «должны быть».

Для того чтобы провести оценку обучения, в первую очередь необходимо ответить на основополагающие вопросы: на какие параметры направлено обучение и какие из них измерять? Это означает, что первым шагом должно стать формулирование цели применительно к параметрам.

Следует официально закрепить ответственность сторон, вовлеченных в обучение, за передачу технологии, формирование поведенческого навыка у участников. Необходимо показать, что нужно сделать для развития навыка, умения, связанного с определенной бизнес-целью, для повышения мотивации к использованию технологии, продемонстрировать зоны развития обучаемых, удовлетворить ожидания участников и заказчика, повысить уровень их знаний по той или иной теме [23].

Для чего проводить оценку эффектов обучения и развития? На этот вопрос возможно несколько вариантов ответа. Например, требуется обосновать финансовые и временные затраты на обучение, оправдать наличие менеджеров по обучению и развитию в штате компании, получить новый бюджет на обучение. Еще одна возможная цель — изменение текущей программы обучения, улучшение работы тренера.

Кроме того, необходимо различать два основных аспекта оценки: с акцентом на процессе обучения или улучшении показателей деятельности (промежуточная оценка) и на конечном продукте или результате процесса (итоговая оценка). Владельцам и менеджменту организации оценка эффективности позволяет получить ответы на вопросы, поможет ли им программа обучения решить проблемы и достичь поставленных целей, будет ли обучение эффективно, стоит ли вообще тратить на него деньги. Тренеру необходимо знать, был ли тренинг полезен и эффективен для участников. Самим участникам обучения — сотрудникам организации оценка позволяет осознать, поможет ли им обучение в работе, в развитии карьеры, какую пользу они смогут извлечь для себя.

Характеристика качественных методов оценки обучения [42]

Метод оценки	Характеристика метода
1. Опрос после окончания обучения.	Данный метод по праву является одним из самых популярных и простых. Проводя опрос участников обучения, как правило, выясняют мнение о преподавателе, доступности и ценности материала, качестве презентации и т.д.
2. Сравнение показателей до обучения и после него.	Проводя сравнение, чтобы получить правдивый результат, важно использовать одни и те же методики (вопросы) и оценивать одинаковые параметры в аналогичные промежутки времени. Для оценки качественных показателей используются тесты (опросы), при этом важно, чтобы: вопросы были короткими, простыми и однозначными; тестирование не занимало более 10–15 минут; в тесте использовались смешанные вопросы / утверждения: с вариантами выбора, истинные и ложные; вопросы были сосредоточены на ключевых целях курса, это одновременно позволит не увеличивать время тестирования и составить картину оставшихся знаний. При оценке важно быть внимательным, т.к. информация во время обучения могла быть недостаточно хорошо усвоена по вине как сотрудника (он отвлекся), так и преподавателя (не заострил внимание).
3. Текущая, или постоянная оценка.	Данную оценку проводит сам обучающийся перед изучением темы и по завершении работы над ней. Перед тем как проработать материал со специалистами, всегда обозначается тема и проблемы, которые помогает решить данное обучение. Прежде чем перейти к работе, у участников выясняют, чему бы они хотели научиться, какую информацию хотели бы получить. Когда тема разобрана, снова предстоит обратиться к ученикам с вопросами о том, что нового они узнали, что из обучения понравилось больше и о чем хотелось бы узнать дополнительно. Если обучающийся стремится совершенствовать свое мастерство, то важно выяснять, что сотрудники хотят изменить в обучении. Эта информация позволяет выстраивать процесс более эффективно. Если обучение длится несколько дней, то такую оценку рекомендуется проводить в начале и в конце учебного дня.
4. Метод оценки Киркпатрика.	Данная методика применяется давно, за это время ее научились модифицировать и подстраивать под потребности конкретного предприятия. Суть ее заключается в анализе реакции на обучение, усвоения материала, изменений поведения, повышения результата. Оценка должна быть последовательной, основываться на наблюдении и беседах с обучающимися сотрудниками. Беседы можно проводить индивидуально или со всей группой сразу. На обсуждение ставятся, например, такие вопросы: как сотрудники понимают цели мероприятия, что они должны изменить в работе после обучения, какие возможности открыло обучение и т.п. Таким образом, можно будет понять, осознают ли ученики целесообразность обучения, ясно ли представляют последовательность своих дальнейших действий, понимают ли, как обучение помогает достичь рабочих и личных целей. Если сотрудники демонстрируют ясность понимания, то есть большие шансы на то, что они будут применять изученное на практике, остается только отследить количественные показатели работы. Если же где-то обнаружен сбой, то можно не рассчитывать на получение запланированного результата в желаемые сроки.

Характеристика количественных методов оценки обучения [12]

Метод оценки	Характеристика метода
1. Окупаемость обучения.	<p>Обучение, как любое финансовое вложение, должно окупаться. Доработанная модель Киркпатрика помогает оценить еще и окупаемость обучения (ROI). Этот показатель демонстрирует, насколько быстро приводит к результату работа тренера, выбранная методика и используемые инструменты. Для расчета используется следующая формула:</p> $ROI = (\text{Выгода} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} * 100\% \quad (1.1)$ <p>Показатель ROI интерпретировать не сложно: если результат выше 100%, то обучение окупилось, если же ниже, то эффективность анализируется индивидуально. Каждый руководитель сам определяет приемлемые для себя периоды окупаемости таких вложений. В любом случае ROI дает возможность оценивать все программы обучения и выбирать наиболее выгодные.</p>
2. Эффективность работы персонала.	<p>Помимо анализа денежного потенциала обучения важно обратить внимание на другие количественные показатели, которые могут измениться после него: количество брака, скорость реакции на форс-мажорные ситуации, быстрота выполнения задач, увеличение срока работы оборудования. Данные показатели также влияют на увеличение или снижение расходов компании.</p>
3. Текучка кадров.	<p>Обучение, как правило, повышает мотивацию к работе, позволяет сплотить участников и положительно сказывается на удержании сотрудников. Это очень важный аспект, если подсчитать, сколько средств компании уходит на поиск новичка, его подготовку и выведение на целевые показатели.</p>

В продолжение отметим, что многие авторы считают необходимым проведение оценки эффективности обучения по уровням [42].

При этом на каждом из уровней применяются свои методы оценки, наилучшим образом работающие на достижение этой цели. Если мы имеем дело с оценкой отношения заинтересованных сторон, то в качестве метода используем анкеты обратной связи, интервью с участниками тренинга, полезно проводить встречи каждого обучающегося с руководителем после прохождения обучения. Также могут помочь самооценка тренера и группы.

При оценке знаний, умений, навыков и установок участников применяют тесты, встречи с руководителем, организуют ассесмент-центры,

замеряют производственные показатели и сравнивают их с прежними значениями, предлагают сложные кейсы для решения. Для более детального прояснения смены установки проводят опрос и дополняющее его интервью.

Анализ производственного поведения и показателей деятельности производится посредством наблюдения за работой участников обучения, либо организуется специальный эксперимент, аттестация. Далее в зависимости от специфики деятельности организации и подразделения можно использовать анализ документов, сравнить средний чек, число посетителей, ставших покупателями, провести опрос клиентов для выявления их удовлетворенности, подключить методику управления по целям (МВО), ключевые показатели эффективности (KPI), метод «360 градусов».

Общеорганизационные эффекты оцениваются при помощи проведения массового опроса удовлетворенности, анализа текучести персонала в динамике, состояния системы управления персоналом.

В таблице 1.6 сведены перечисленные выше методики.

При анализе эффективности обучения следует соблюдать ряд условий:

- 1) должны быть определены основные компетенции, индикаторы и способы измерения изменений в рабочем поведении;
- 2) должна быть проведена диагностика и идентификация ЗУН и основных зон развития как на уровне сотрудников, так и по организации в целом;
- 3) необходимо убедиться в том, что цели обучения и цели производительности соответствуют критериям SMART (конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны, определены по времени и своевременны);
- 4) необходимо оценить желаемый объем воздействия обучающей программы на организацию (что нужно и в каком объеме, какие ЗУН недостаточны, с каких следует начать, что следует изменить в данный момент) [28].

Методы оценки эффективности по уровням

Уровень	Методы / показатели оценки эффектов
Уровень 1. Отношение заинтересованных сторон	<ul style="list-style-type: none"> — Анкета — Интервью — Встреча с руководителем — Самооценка тренера и группы
Уровень 2. Знания, умения, навыки, установки	<ul style="list-style-type: none"> — Профессиональное тестирование — Встреча с руководителем — Ассесмент-центр — Производственные показатели — Сложные кейсы
Уровень 3. Производственное поведение, показатели	<ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение — Эксперимент — МВО — Аттестация — «360 градусов» — Сбор мнений клиентов — Конверсия — КРІ — Оценка среднего чека — Анализ документов — Анализ себестоимости продукции (оценка того, снизились ли затраты на производство после обучения)
Уровень 4. Общеорганизационные эффекты	<ul style="list-style-type: none"> — Анализ текучести персонала — Массовый опрос удовлетворенности сотрудников — Состояние системы управления персоналом

В заключении отметим, что любые проекты, будь то программа обучения или любой другой вид деятельности, должны создаваться именно с ориентацией на результат. Система оценки эффективности должна быть всесторонней, подход к ней — сбалансированным, т.е. необходимо применять несколько способов оценки вклада, а саму оценку изначально планировать как часть проекта.

При использовании вышеперечисленных методик важно понимать их роль в общем процессе оценки, их ограничения и плюсы. Выбор метода оценки, способ его применения должны быть тщательно спланированы и обдуманы.

Часто при оценке акцент делается на быстром результате, а не на отложенном эффекте обучения, тогда как ряд навыков в действительности может быть замерен и оценен лишь по истечении некоторого времени.

Любое обучение — это инвестиции в развитие компании. В этом случае основная задача состоит в определении необходимости такого обучения и грамотном и эффективном использовании его результатов в оперативной работе, а также его учете при выработке стратегии компании.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «РУСФИНАНС БАНК»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Русфинанс Банк»

Общество с ограниченной ответственностью «Русфинанс Банк» было создано в мае 1992 г. в качестве общества с ограниченной ответственностью под названием «Промэк-Банк» группой «Промэк». Изначально «Промэк-Банк» специализировался на оказании услуг в области расчетов и услуг по кредитованию юридических лиц, в частности, организациям, связанным с группой «Промэк». В 2000 г. «Промэк-Банк» был приобретен группой «СОК», специализирующейся на производстве запасных частей и сборке автомобилей, которая изменила стратегию «Промэк-Банка» и переориентировала его с оказания услуг юридическим лицам на оказание розничных банковских услуг. После приобретения Группой «СОК» «Промэк-Банк» стал выступать с предложением продуктов потребительского кредитования и развивать свою региональную сеть. В июле 2005 г. «Промэк Банк» был приобретен Группой Société Générale в целях расширения операционной деятельности на рынке потребительского кредитования. После этого «Промэк-Банк» изменил свое название на «Русфинанс Банк».

К 1 октября 2006 г. деятельность по предоставлению кредитов в точках продаж перешла от ООО «Русфинанс» к «Русфинанс Банк». В феврале 2006 г. Центральный банк Российской Федерации выдал ООО «Русфинанс Банк» лицензию на осуществление банковской деятельности № 1792, которая дала право на осуществление основных видов банковских операций, в том числе и операций с физическими лицами.

1 июля 2011 г. конечный контролирующий собственник Банка Группа Société Générale завершила реструктуризацию своей операционной деятельности в России. В результате реструктуризации Банк стал 100%

дочерним предприятием ПАО «Росбанк» («Участник»). ПАО «Росбанк» является дочерним предприятием банка Société Générale который предлагает все виды банковских услуг физическим и юридическим лицам.

В феврале 2013 г. ООО «Русфинанс Банк» получил генеральную лицензию, которая позволила осуществлять диверсификацию источников финансирования путем заимствования средств Минфина РФ, Пенсионного фонда РФ, средств пенсионных накоплений граждан РФ, находящихся под управлением государственной управляющей компании «Внешэкономбанк» и негосударственных пенсионных фондов, государственных корпораций и региональных бюджетов.

На 31 декабря 2017 г. ООО «Русфинанс Банк» имел следующие кредитные рейтинги:

- Fitch – долгосрочный кредитный рейтинг дефолта эмитента – BBB-.
- Moody's Investor Service – долгосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте – Ba1/долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте – Ba2.
- ACRA – кредитный рейтинг – AAA(RU).

Банк занимает третье место по выдачам автокредитов и входит в ТОП-6 ведущих банков по потребительскому кредитованию по итогам 2017 г.

Зарегистрированный офис Банка располагается по адресу: Российская Федерация, 443013, г. Самара, ул. Чернореченская, д. 42а.

В настоящее время ООО «Русфинанс Банк» осуществляет предложение продуктов и услуг потребительского кредитования, в том числе кредитов на покупку автомобилей, кредитов в точках продаж, кредитных карт и кредитов физическим лицам через точки продаж, отделения и центральный офис.

Филиалы и представительства ООО «Русфинанс Банк» не являются самостоятельными юридическими лицами и осуществляют свою деятельность на основании положений, утверждаемых Банком, с учетом обязательных требований законодательства Российской Федерации, а также,

в зависимости от случая, законодательства соответствующего иностранного государства.

ООО «Русфинанс Банк» руководствуется в своей деятельности документами: банковским законодательством РФ; нормативно-правовыми актами, регламентирующими предпринимательскую, коммерческую деятельность и гражданско-правовые отношения; Трудовым кодексом РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», нормативными актами ЦБ РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а так же внутренними документами: Уставом ООО «Русфинанс Банк», Положением «Правила внутреннего трудового распорядка»; Положением «Положение о соблюдении коммерческой тайны»; Положением «Руководство по информационной безопасности»; Положением «Положение об обращении с конфиденциальной информацией»; Процедурой «Правила внутреннего контроля в ООО «Русфинанс Банк» в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

В соответствии с законодательством РФ ООО «Русфинанс Банк» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, обладает правом заключать договоры с третьими лицами как в России, так и за рубежом, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (включая арбитражный и третейский суд).

ООО «Русфинанс Банк» является частью банковской системы Российской Федерации. Основная цель деятельности ООО «Русфинанс Банк» состоит в извлечении прибыли путем эффективного использования временно свободных денежных средств Участников, обслуживаемых Банком клиентов и иных лиц (включая иностранных инвесторов).

ООО «Русфинанс Банк» вправе осуществлять следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок) и их размещение от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

ООО «Русфинанс Банк», помимо перечисленных выше банковских операций, вправе осуществлять следующие сделки:

- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей; лизинговые операции;
- оказание консультационных и информационных услуг.

В соответствии с лицензией Банка России на осуществление банковских операций Банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами, осуществление операций с которыми не требует получения специальной лицензии в соответствии с федеральными законами, а также вправе осуществлять доверительное управление указанными ценными бумагами по договору с физическими и юридическими лицами. Банк вправе осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

ООО «Русфинанс Банк» специализируется на потребительском кредитовании населения и предлагает следующие виды кредитов:

1. Кредиты на приобретение автомобилей. Данный продукт является основным видом деятельности Банка.
2. Потребительские кредиты в точках продаж. Банк предоставляет потребительские кредиты на приобретение товаров массового спроса (бытовой техники, мебели, компьютеров, товаров для дома, изделий из меха и т.д.) на территории Российской Федерации.
3. Кредиты наличными. Банк предлагает кредиты наличными своим лояльным клиентам. Коммуникации между Банком и клиентом осуществляются посредством телефона, почты, интернета или офиса Банка.
4. Корпоративное кредитование автомобильных дилеров – партнеров Банка по программам автокредитования. Данный продукт был запущен в 2008 г. В 2017 г. Банк продолжил работу над новыми продуктами для дилеров Jaguar / Land Rover, Mazda и некоторых других марок, а также укрепил сотрудничество с Hyundai и KIA. Банк также продолжает вести активные переговоры с рядом новых потенциальных и очень динамичных

автомобильных брендов. Кроме того, ведется работа над развитием кредитования российских дилеров в рамках бизнеса автомобилей с пробегом.

В центре корпоративной культуры Банка находится миссия, которая учитывается как в стратегии, так и в ежедневной работе.

Миссия ООО «Русфинанс Банк» - способствовать повышению качества жизни россиян путем предоставления услуг потребительского кредитования мирового уровня на стабильной и долгосрочной основе.

Ценности ООО «Русфинанс Банк»:

- профессионализм (клиентоориентированность, профессиональная компетентность, порядочность и этичное поведение);
- командный дух (приоритет интересов компании, нацеленность на общий результат, эффективное взаимодействие и взаимопомощь); обмениваясь идеями в атмосфере дружной команды профессионалов. Мы ценим людей, которые умеют слушать других и вести диалог.
- инновации (использование новейших прогрессивных технологий в банковском секторе экономике, активность и гибкость);
- ответственность (как за клиентов, так и за сотрудников).
- вовлеченность (которая обеспечивает осуществление работы с максимальной отдачей).

Организационная структура банка определяется двумя основными моментами: структурой управления банком и структурой его функциональных подразделений и служб.

Органами управления Банка являются:

1. Общее Собрание Участников Банка («Общее Собрание»);
2. Совет Директоров Банка («Совет Директоров»);
3. коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка («Правление»);
4. единоличный исполнительный орган – Председатель Правления Банка («Председатель Правления»).

На рис. 2.1 представлена организационная структура Банка. Как видно из рисунка, отделы и департаменты банка сформированы с учетом классификации, банковских операций по функциональному назначению.

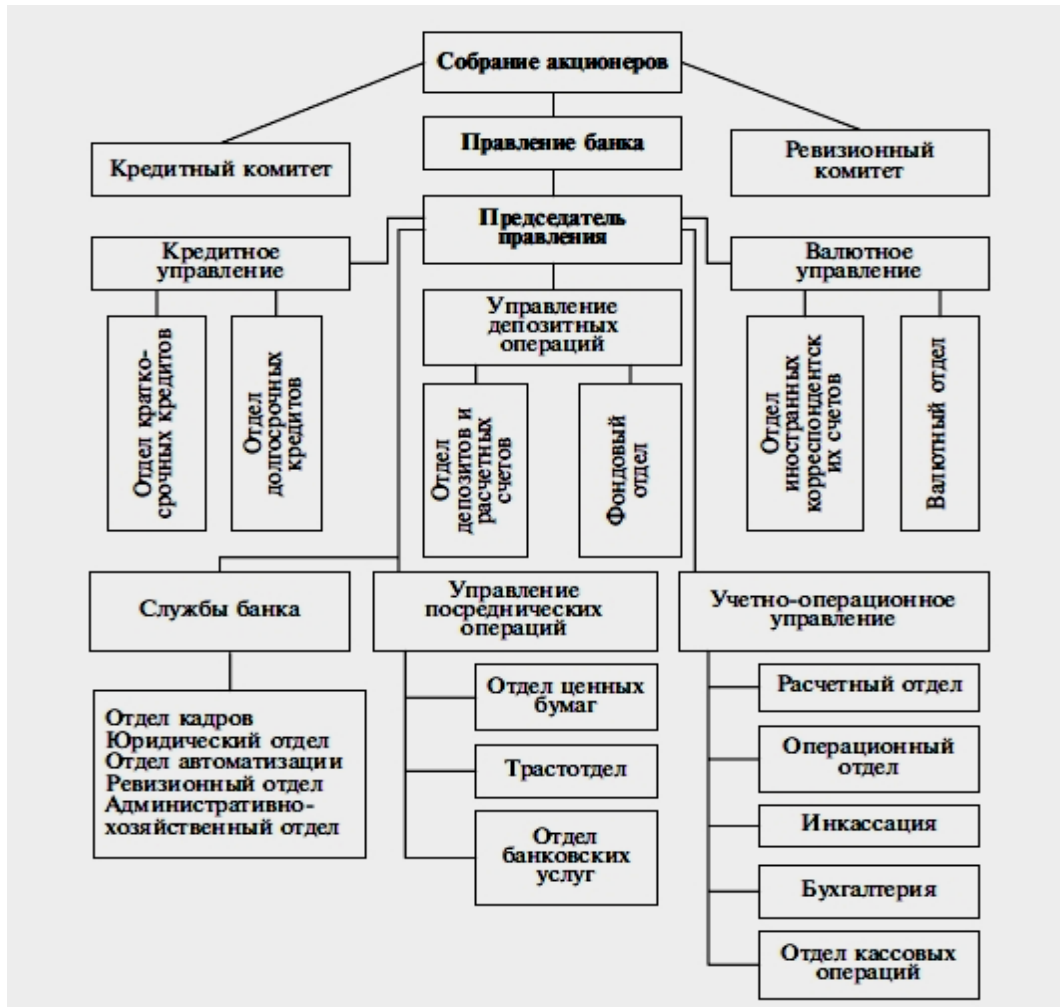


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Русфинанс Банк»

Утвержденная в Банке организационная структура дает возможность эффективного управления основными подразделениями Банка и предполагает возможность ее гибкого изменения при необходимости расширения сфер деятельности в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации.

В рамках осуществляемой Банком стратегии развития региональной сети в России количество кредитно-кассовых увеличивается. По состоянию на 31 декабря 2017 г. Банк имел 134 структурных подразделений в форме кредитно-кассовых офисов и 2 дополнительных офиса в 68 регионах

Российской Федерации (31 декабря 2016 г.: 133 и 2 соответственно в 68 регионах). По состоянию на 31 декабря 2017 г. среднесписочная численность сотрудников Банка составляла 5 517 человек (31 декабря 2016 г.: 5 057 человека).

Рассмотрим показатели формирования финансового результата деятельности ООО «Русфинанс Банк» за 2015-2017 гг., представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели формирования финансового результата деятельности
ООО «Русфинанс Банк» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Процентные доходы, всего	19900465	16866086	15279435	76,8
Процентные расходы, всего	8317803	7229598	7430905	89,3
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	11582662	9 636488	7848530	67,8
Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам	-3559944	-1617913	-1705284	47,9
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	8022718	8018575	6143246	76,6
Прочие операционные доходы	3055135	3358638	4011290	131,3
Чистые доходы (расходы)	10550859	12282592	11473733	108,7
Операционные расходы	9240375	9842666	11162987	120,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	1310484	2439926	310746	23,7
Прибыль (убыток) за отчетный период	1039133	1930159	151755	14,6

В анализируемом периоде наблюдается сокращение, как процентных доходов, так и процентных расходов ООО «Русфинанс Банк», что в целом обусловило и сокращение чистых процентных доходов банка на 32,2%,

размер которых в 2017 г. составил 7 848530 тыс. руб. На этом фоне наблюдался рост операционных доходов на 31,3%.

Наибольшее влияние на формирование финансового результата в 2017 г. оказали следующие банковские операции: кредитование физических лиц; размещение облигаций Банка; операции на межбанковском рынке; привлечение депозитов корпоративных клиентов. Сведения о доходах и расходах по основным видам совершаемых операций отражены в отчете о финансовых результатах. В результате прибыль в 2017 г. составила 151 755 тыс. руб., что существенно ниже уровня 2015 г.

Рентабельность относится к важным показателям общей работы банка, показатели рентабельности характеризуют уровень отдачи на 1 руб. вложенных средств, что применительно к коммерческому банку означает соотношение величины полученной прибыли и средств, внесенных акционерами (пайщиками) банка. Весь анализ рентабельности банковской деятельности построен на тесной взаимосвязи показателей прибыльности и доходности активов, достаточности капитала, доли прибыли в доходах. Проанализируем основные показатели рентабельности деятельности ООО «Русфинанс Банк» за рассматриваемый период. Исходные и расчетные данные представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели рентабельности деятельности ООО «Русфинанс Банк»
за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Прибыль (убыток) за отчетный период	1039133	1930159	151755	14,6
Активы банка	88198307	94148887	109 496 947	124,1
Источники собственных средств банка	19479639	19769259	19 520 217	100,2
Уставный капитал	12016960	12016960	12016960	100,0
Рентабельность активов (ROA), %	1,18	2,05	0,14	×
Рентабельность капитала, %	5,33	9,76	0,78	×
Общая рентабельность банка (ROE), %	8,65	16,06	1,26	×

Рентабельность активов (ROA), определяется как отношение чистой прибыли к активам. Указанный показатель характеризует общий уровень рентабельности всех активов.

$$\text{Рентабельность активов (ROA)} = \text{чистая прибыль} / \text{стоимость активов} * 100 \quad (2.1)$$

Рентабельность капитала определяется отношением чистой прибыли к величине собственного капитала. Этот показатель характеризует достаточность капитала, он - один из важнейших показателей прибыльности. Ему должно быть уделено основное внимание при проведении анализа. Он измеряет прибыльность с точки зрения акционеров.

$$\text{Рентабельность капитала} = \text{чистая прибыль} / \text{капитал} * 100 \quad (2.2)$$

Рентабельность акционерного (уставного) капитала (ROE) рассчитывается в развитие показателя рентабельности капитала как отношение чистой прибыли к величине уставного капитала.

$$\text{Общая рентабельность банка (ROE)} = \text{чистая прибыль} / \text{уставной капитал} * 100 \quad (2.3)$$

Рентабельность активов рассчитывается на основе всех активов и, соответственно косвенно характеризует эффективность деятельности банка. Рентабельность капитала и рентабельность акционерного (уставного) капитала измеряют прибыльность с точки зрения владельца капитала.

Рассчитанные показатели рентабельности свидетельствуют о снижении эффективности деятельности банка в анализируемом периоде.

Отметим, что со второй половины 2014 г. ООО «Русфинанс Банк» осуществляет деятельность в условиях ограниченных секторальных санкций, введенных рядом стран. Банк учитывает данные санкции в своей деятельности, постоянно отслеживает их и анализирует их влияние на финансовое положение и финансовые результаты деятельности Банка. Хотя, по мнению руководства, им предпринимаются адекватные меры для поддержки устойчивого развития бизнеса Банка в текущих обстоятельствах, непредвиденное дальнейшее ухудшение ситуации в вышеуказанных областях может негативно повлиять на результаты и финансовое положение Банка, при этом определить степень такого влияния в настоящее время не

представляется возможным. При этом Банк тесно интегрирован с группой ПАО РОСБАНК, которая оказывает сильную поддержку ООО «Русфинанс Банк» в фондировании и обеспечивает высокий уровень достаточности капитала.

По состоянию на 1 января 2018 г. норматив достаточности капитала Банка составил 13,3 %. Таким образом, в течение отчетного периода ООО «Русфинанс Банк» поддерживал высокий уровень достаточности капитала и с запасом выполнил установленные ЦБ РФ требования к нормативам достаточности капиталов первого уровня, второго уровня и общей суммы капитала. Уровень капитализации Банка обеспечивает его устойчивость и дает возможность наращивать активы и поддерживать долю на рынке потребительского кредитования. Обеспечение текущего уровня капитализации и предоставление гибкого фондирования является доказательством финансовой поддержки, оказываемой Банку единственным участником ПАО РОСБАНК и международной банковской группой «Societe Generale». Банк осуществляет управление своим капиталом для обеспечения продолжения деятельности Банка в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для участника. В 2017 г. Банк придерживался принципов оценки и управления капиталом с учетом влияния значимых рисков, установленных Стратегией управления рисками и капиталом в рамках реализации внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) в соответствии с Указанием Банка России от 15 апреля 2015 г. № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы». На 1 января 2018 г. ООО «Русфинанс Банк» исполнял нормативные документы Банка России о требованиях к нормативам ликвидности. Норматив мгновенной ликвидности составил 76,8%, при минимально-допустимом значении, установленном Банком России в 15,0%, Норматив текущей ликвидности – 79,5%, при минимально-допустимом значении – 50,0%, Норматив долгосрочной ликвидности – 90,2%, при максимально-допустимом значении 120,0%. Банк

также в течение 2015-2017 гг. не допускал нарушений иных установленных Банком России обязательных нормативов деятельности. Показатель финансового рычага, расчет которого был введен указанием ЦБ РФ с 1 апреля 2015 г., составил на 1 января 2018 г. 17,2% (на 1 января 2017 г. 18,5%). Указанное изменение значения показателя финансового рычага за год связано с ростом величины балансовых активов и внебалансовых требований под риском с учетом поправок для расчета показателя финансового рычага и ростом величины основного капитала.

Таблица 2.3

Динамика обязательных нормативов ООО «Русфинанс Банк»

Показатели	Нормативное значение, %	На 01.01. 2016 г.	На 01.01. 2017 г.	На 01.01. 2018 г.
Норматив достаточности базового капитала банка	4,5	14,8	14,4	13,3
Норматив достаточности основного капитала банка	6	14,8	14,4	13,3
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка	8	15,7	16,1	13,4
Норматив мгновенной ликвидности банка	15	43	91,4	76,8
Норматив текущей ликвидности банка	50	105,1	65,1	79,5
Норматив долгосрочной ликвидности банка	120	71,8	66,5	90,2
Показатель финансового рычага по Базелю	×	20,3	18,5	17,2

Можно сделать вывод, что значения обязательных нормативов Банка за анализируемый период находились в пределах лимитов, установленных для банков Банком России.

Таким образом, общество с ограниченной ответственностью «Русфинанс Банк» было создано в мае 1992 г. и в течение своего функционирования претерпело ряд реорганизаций. По состоянию на 31 декабря 2017 г. ООО «Русфинанс Банк» имело 134 структурных подразделений в форме кредитно-кассовых офисов и 2 дополнительных офиса в 68 регионах Российской Федерации.

ООО «Русфинанс Банк» специализируется на потребительском кредитовании населения и предлагает следующие виды кредитов: кредиты на приобретение автомобилей; потребительские кредиты в точках продаж; кредиты наличными и корпоративное кредитование автомобильных дилеров – партнеров Банка по программам автокредитования.

Рассчитанные в работе показатели рентабельности свидетельствуют о снижении эффективности деятельности банка в анализируемом периоде, что является в первую очередь следствием ограниченных секторальных санкций, введенных рядом стран. Банк учитывает данные санкции в своей деятельности, постоянно отслеживает их и анализирует их влияние на финансовое положение и финансовые результаты деятельности Банка, при этом Банк тесно интегрирован с группой ПАО РОСБАНК, которая оказывает сильную поддержку ООО «Русфинанс Банк» в фондировании и обеспечивает высокий уровень достаточности капитала.

ООО «Русфинанс Банк» исполняет нормативные документы Банка России о требованиях к нормативам достаточности капитала и ликвидности, которые на протяжении 2015-2017 гг. находятся в пределах нормативных значений.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Русфинанс Банк»

Система управления персоналом предусматривает определение целей, задач, построения взаимосвязей руководителей и специалистов в ходе обоснования, принятия и реализации управленческих воздействий.

Как целостная система управление персоналом представляет собой процесс по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетенции, их мотивации и эффективного использования.

Система управления персоналом ООО «Русфинанс Банк» является важнейшим элементом системы управления компании в целом и выступает одним из определяющих факторов эффективности ее деятельности.

Ядром системы управления персоналом выступает кадровая политика ООО «Русфинанс банк», которая аккумулирует ряд важнейших принципов, моделей, целей и представлений, задающих направление и содержание работы с персоналом на будущую перспективу.

Отметим, что стратегия ООО «Русфинанс Банк» опирается на стратегию группы «Societe Generale» и основана на синтезе органичного роста, стратегических приобретений, новаторства, клиентоориентированного подхода.

Кадровая стратегия, являясь составной частью общей стратегии организации, служит основополагающим инструментом реализации ее миссии и декларируемых целей.

Объектом кадровой стратегии выступает ее персонал, под которым понимается совокупность физических лиц, объединенных трудовыми отношениями с организацией и обладающих набором количественных и качественных характеристик, которые определяют их совокупную способность к трудовой деятельности в интересах организации, выступающей работодателем для достижения ее стратегических целей.

Система управления персоналом соответственно выступает субъектом кадровой стратегии, она состоит из отдела кадров головного офиса и структурных подразделений, которые объединены по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на существующих иерархических уровнях управления. Кадровая стратегия ООО «Русфинанс банк» основывается на принципах, разделяемых всеми филиалами и дополнительными офисами банка: компания рассматривает персонал, как человеческий ресурс, который способен обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение

лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества.

Большинство функций по управлению персоналом в ООО «Русфинанс Банк» возложено на отдел кадров.

Отдел кадров ООО «Русфинанс банк» решает следующие задачи:

- осуществление планирования потребности в персонале, процесс организации поиска и отбора сотрудников;
- разработка и реализация системы мотивации в компании, которая основывается на разработке и внедрении эффективной системы поощрения труда и обеспечении непрерывного процесса переквалификации персонала;
- формирование корпоративной культуры компании.

Отдел кадров ООО «Русфинанс банк» выступает организатором и координатором всей работы с персоналом компании. Специалисты отдела кадров оказывают консультативную и методическую помощь линейным руководителям, осуществляют контроль за ходом реализации кадровой политики в филиалах и дополнительных офисах ООО «Русфинанс банк», осуществляют функции по надзору за оплатой труда, медицинским обслуживанием и социальной защитой персонала, социально-психологическим климатом в коллективе.

В состав кадровой службы ООО «Русфинанс банк» входят экономисты по труду, инспекторы по кадрам, инженеры по охране труда и технике безопасности, инженеры по организации и нормированию труда, а так же психологи.

Отметим, что и в каждом филиале или дополнительном офисе функции по управлению персоналом осуществляет специалист по работе с персоналом. Кроме того, часть функций по управлению персоналом возложена на менеджеров по развитию бизнеса.

В управлении персоналом ООО «Русфинанс банк» используется ряд кадровых технологий, среди которых: кадровое планирование, адаптация

персонала, организация служебно-профессионального продвижения персонала, бюджетирование затрат на персонал, организация труда персонала, мотивация, оценка персонала, обучение и контроль персонала.

Эффективность процесса подготовки, принятия и реализации кадровых решений должна быть обеспечена соответствующим нормативно-методическим обеспечением.

В ООО «Русфинанс банк» к важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документам можно отнести Положение о кадровой службе и должностные инструкции специалистов кадровой службы.

В ООО «Русфинанс банк» используются в процессе управления персоналом АСУ «Кадры», которая позволяет оперативно решать такие задачи, как: персональный учет персонала; составление статистической отчетности по персоналу; анализ качественного состава и движения персонала; выдача по запросам требуемой информации; подготовка и повышение квалификации персонала.

К первоочередной задаче кадровой службы банка можно отнести обеспечение квалифицированным персоналом, которое зависит от реализации функции по своевременному комплектованию на основе четкого планирования и реализации кадровой политики. В ООО «Русфинанс банк» разработана система планирования персонала, которая своевременно отслеживает изменения в профессионально-квалификационной структуре персонала, выявляет актуальные тенденции в развитии персонала, своевременно определяет качественные и количественные требования к персоналу.

Успех работы с персоналом определяется организацией привлечения, отбора и найма персонала. Парижское руководство определило наиболее эффективный путь отбора персонала, который позволяет с наименьшими для компании издержками осуществлять поиск эффективных сотрудников. Персонал ООО «Русфинанс Банк» подбирается по следующим признакам: высокая коммуникабельность, наличие высшего или неоконченного высшего

образования (предпочтительнее финансово-экономического), опыт работы с финансовыми документами, навыки работы с компьютерными программами и в сети Интернет, аккуратность и бережность при оформлении кредитной документации, грамотная речь и презентабельный внешний вид.

Важным направлением работы с персоналом является адаптация новых сотрудников. Корпоративная культура ООО «Русфинанс банк» направлена на быстрое вхождение в команду новых сотрудников, что обеспечивается знакомством с коллективом, реализацией программы «День знакомства с компанией», ежеквартальным выпуском журнала Rusfinance Life.

К важной составляющей работы с персоналом относится обучение и развитие сотрудников, которое в ООО «Русфинанс банк» происходит на постоянной и систематизированной основе.

Ввиду упразднения процедуры аттестации рабочих мест по условиям труда и введении новой процедуры специальной оценки условий труда, которая осуществляется в соответствии с федеральным законом от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» и на основании ст. 209 и ст. 212 Трудового кодекса РФ ООО «Русфинанс банк» проводит в обязательном порядке специальную оценку условий труда, которая является единым комплексом последовательно осуществляемых работодателем мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения их фактических значений от установленных нормативов условий труда. Результаты оценки находят отражение в Сводной ведомости результатов проведения специальной оценки условий труда и Перечне рекомендуемых мероприятий по улучшению условий труда.

Особое внимание уделим рассмотрению системы оплаты труда в ООО «Русфинанс банк». Система оплаты труда в Банке распространяется на все его структурные подразделения. При этом все используемые в Банке формы оплаты труда и виды выплат, предусмотренные системой оплаты труда для

всего персонала Банка, в целом и Работников-УП, в частности, регламентированы соответствующими локальными нормативными актами Банка; включая, но не ограничиваясь: Положениями «Об оплате труда работников ООО Русфинанс Банк», «О порядке исполнения инструкции Центрального Банка Российской Федерации № 154-И», «Положение о премировании работников Русфинанс Банка».

В ООО «Русфинанс банк» для большинства сотрудников действует повременно-премиальная система оплаты труда персонала, которая подразумевает, что заработная плата состоит из постоянной (фиксированной) части и переменной (нефиксированной) части.

Для работников, оплата труда которых регулируется Инструкцией 154-и постоянная (фиксированная) часть представляет собой совокупность:

- должностного оклада, представляющего собой гарантированный, фиксированный, размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за один календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;
- выплат компенсационного характера, предусмотренных действующим трудовым законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права;
- дополнительных выплат, включая выплаты компенсационного характера, предусмотренных локальными нормативными актами Банка.

Переменная (нефиксированная) часть оплаты труда представляет собой:

- премиальные выплаты, направленные на стимулирование и поощрение работника, усиление материальной заинтересованности работника в успешной реализации задач и функций подразделений Банка и деятельности Банка в целом, повышение уровня личной ответственности работника за результаты и качество выполняемой им работы (такие премиальные выплаты

предусмотрены локальными нормативными актами Банка и/или трудовым договором работника), но не являются обязательными.

Для работников, оплата труда которых не регулируется Инструкцией 154-и постоянная (фиксированная) часть заработной платы состоит из:

- должностного оклада, представляющего собой гарантированный, фиксированный, размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за один календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;
- выплат компенсационного характера, предусмотренных действующим трудовым законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права;
- дополнительных выплат, включая выплаты компенсационного характера, предусмотренных локальными нормативными актами Банка. При этом данные выплаты компенсационного характера, если они не являются обязательными в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации и/или если действующее трудовое законодательство Российской Федерации не устанавливает (определяет) размер таких выплаты, то размер данных выплат может быть изменен или их выплата прекращена по инициативе Банка.

Переменная (нефиксированная) часть заработной платы представляет собой: премиальные выплаты, направленные на стимулирование и поощрение работника, усиление материальной заинтересованности работника в успешной реализации задач и функций подразделений Банка и деятельности Банка в целом, повышение уровня личной ответственности работника за результаты и качество выполняемой им работы; при этом: премиальные выплаты предусмотрены локальными нормативными актами Банка (положениями о премировании), рассчитываются с учетом достижения Работником определенных количественных и качественных показателей

работы; премиальные выплаты не являются обязательными, то есть их выплата остается на усмотрение руководства Банка.

Зависимость фактического размера заработной платы от результатов деятельности персонала реализуется через систему ключевых показателей эффективности (далее – «КПЭ»), а также через проведение формализованной процедуры ежегодной оценки (процесс оценки эффективности деятельности, включающий в себя постановку задач, их реализацию и оценку результатов выполнения задач за планируемый период, равный одному календарному году). Переменная (нефиксированная) часть заработной платы может быть начислена и выплачена в случае достижения работниками определенных количественных и качественных КПЭ, а также за высокие достижения в труде и иные показатели, с учетом индивидуальных результатов работы за определенный период времени. Перечень КПЭ работников в зависимости от категории должности включает в себя показатели деятельности Банка в целом, отдельных направлений деятельности, а также индивидуальные показатели эффективности деятельности (включая, но, не ограничиваясь: объемы кредитных выдач, чистая банковская прибыль, соотношение издержек и дохода по Банку в целом и по отдельным направлениям деятельности). При этом размер фактической выплаты переменной (нефиксированной) части заработной платы работников зависит от уровня выполнения КПЭ.

В Банке образован и осуществляет свою деятельность Совет директоров. И в соответствии с Уставом Банка, а также с учетом и на основании ЛНА 154-и на Совет директоров возложена обязанность по рассмотрению вопросов организации, мониторинга и контроля соответствия системы оплаты труда требованиям и целям Инструкции 154-и. Кроме этого, к компетенции Совета директоров также относится утверждение кадровой политики Банка, а именно: рассмотрение вопросов мониторинга и контроля системы оплаты труда в Банке, включая вопросы по определению уровня вознаграждения отдельным категориям должностей.

Динамика и анализ вознаграждений управленческого персонала и работников ООО «Русфинанс Банк», тыс. руб.

Виды вознаграждений	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Краткосрочные вознаграждения основного управленческого персонала всего, в т.ч.:	87 563	105 924	106736	121,9
Расходы на оплату труда основного управленческого персонала, включая премии и компенсации	87 563	105924	106736	121,9
Общий объем вознаграждения работникам Банка в составе операционных расходов	5 091 267	5 207 066	5 606 051	110,1
В том числе страховые взносы на социальное обеспечение	1008070	1 081 746	1 000 146	
Доля вознаграждений основного управленческого персонала в общем объеме вознаграждения работникам Банка, %	1,7	1,7	1,9	×
Списочная численность персонала (количество чел.), всего в т.ч.:	4 762	5 057	5 517	115,9
Численность основного управленческого персонала (количество чел.)	7	6	6	85,7
Среднемесячный размер оплаты труда основного управленческого персонала, руб.	1042,4	1471,2	1482,4	142,2
Среднемесячный размер оплаты труда персонала в целом, руб.	70,1	66,3	68,1	97,1

Данные таблицы показывают, что совокупные расходы на оплату труда основного управленческого персонала ООО «Русфинанс Банк» за анализируемый период увеличились на 21,9 %, при этом общий объем вознаграждения работникам Банка увеличился на 10,1%. Как следствие доля вознаграждений основного управленческого персонала в общем объеме вознаграждения работникам Банка выросла с 1,7 до 1,9%. На фоне данных изменений списочная численность персонала банка увеличилась на 15,9%, а численность основного управленческого персонала сократилась на 14,3%. В итоге среднемесячный размер оплаты труда основного управленческого персонала увеличился на 42,2 % и составил 1482,4 тыс. руб., а остального персонала банка – сократился на 2,9 % и составил 68,1 тыс. руб.

Таблица 2.5

**Динамика абсолютных показателей эффективности деятельности ООО
«Русфинанс Банк» в расчете на 1 сотрудника, тыс. руб.**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Процентные доходы, всего	19900465	16866086	15279435	76,8
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	11582662	9 636488	7848530	67,8
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	8022718	8018575	6143246	76,6
Чистая прибыль за отчетный период	1039133	1930159	151755	14,6
Списочная численность персонала банка, чел.	4 762	5 057	5 517	115,9
Приходится процентных доходов на 1 сотрудника банка	4179,0	3335,2	2769,5	66,3
Приходится чистых процентных доходов на 1 сотрудника банка	2432,3	1905,6	1422,6	58,5
Приходится чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери на 1 сотрудника банка	1684,7	1585,6	1113,5	66,1
Приходится чистой прибыли на 1 сотрудника банка	218,2	381,7	27,5	12,6

Снижение оплаты труда персонала банка в целом обусловлено снижением размера абсолютных показателей эффективности деятельности ООО «Русфинанс Банк», данные таблицы 2.5 показывают, что в анализируемом периоде наблюдается снижение по всему ряду показателей эффективности, так величина процентных доходов на 1 сотрудника сократилась на 33,7%, а чистых процентных доходов и чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери соответственно на 41,5 и 33,9%. Размер чистой прибыли в расчете на 1 сотрудника банка в 2017 г. составил всего 27,5 тыс. руб., в то время как в 2015 г. составлял 218,2 тыс. руб. Ранее нами было уже отмечено, что данные тенденции в первую очередь обусловлены внешними причинами развития банковской системы.

Персонал организации представляет собой весь личный состав организации, включающий группу людей со сходными профессиональными и иными признаками.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации. В ходе изучения структуры персонала представляется наиболее важным рассмотрение структуры персонала по следующим признакам: должностная принадлежность, возраст, стаж работы, уровень образования, пол.

Рассмотрим результаты анализа структуры персонала ООО «Русфинанс Банк» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.6

Структура персонала ООО «Русфинанс Банк», чел.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.	Темп роста, %
Персонал, всего в том числе:	4 762	5 057	5 517	755	115,9
1. основной управленческий персонал	7	6	6	-1	85,8
1. руководители	119	128	136	17	114,3
2. специалисты	947	1019	1056	109	111,5
3. консультанты	3 411	3 623	4 031	620	118,2
4. прочий вспомогательный персонал	278	281	288	10	103,6

На основании данных, представленных в таблице 2.6 можно заключить, что численность основного управленческого персонала за рассматриваемый период снизилась, численность же остальных категорий персонала возросла, так численность руководителей, специалистов, консультантов и прочего вспомогательного персонала увеличилась соответственно на 14,3; 11,5; 18,2 и 3,6 %. В целом же численность персонала увеличилась на 15,9 % и составила в 2017 г. 5517 чел.

Далее представим результаты изучения структуры персонала в разрезе гендерного признака. Данные таблицы 2.7 показывают, что в разрезе всех

категорий работников преобладающую долю составляют лица женского пола.

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Русфинанс Банк» по полу за 2017 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе работников	Кол-во	% по группе работников
Основной управленческий персонал	2	33,3	4	66,7
Руководители	55	40,4	81	59,6
Специалисты	397	37,6	659	62,4
Консультанты	1026	25,5	3005	74,5
Прочий вспомогательный персонал	123	42,7	165	57,3
Итого	1603	29,1	3914	70,9

Далее представим распределение персонала по возрасту в разрезе основных категорий персонала: руководителей, специалистов и консультантов.

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «Русфинанс Банк» по возрасту за 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Консультанты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	95	2,4
20 – 30	19	13,9	152	14,4	2797	69,4
30 – 40	66	48,5	565	53,5	992	24,6
40 – 50	48	35,3	278	26,4	145	3,6
50 – 60	3	2,2	57	5,4	2	0,05
Свыше 60	0	0	4	0,4	0	0
Итого	136	100	1056	100	4 031	100

Данные таблицы показывают, что наибольший удельный вес руководителей и специалистов приходится на работников в возрасте от 30 до 40 лет, соответственно по категориям 48,5 и 53,5%.

Существенным можно признать удельный вес руководителей и специалистов в возрасте от 40 до 50 лет. Иная ситуация обстоит с распределением по возрасту консультантов, преобладающая их доля, а именно 69,4% приходится на возрастную категорию от 20 до 30 лет.

Таблица 2.9

Распределение персонала ООО «Русфинанс Банк» по трудовому стажу за 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Консультанты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	8	5,9	118	11,2	537	13,3
От 5 до 10	13	9,6	235	22,3	2151	53,4
От 10 до 15	47	34,6	428	40,5	1142	28,3
От 15 до 20	43	31,6	232	21,9	123	3,1
Свыше 20	23	16,9	32	3,0	78	1,9
Свыше 30	2	1,5	11	1,0	0	0
Итого	136	100	1056	100	4 031	100

Изучение распределения персонала по трудовому стажу показывает, что существенной является доля руководителей со стажем работы от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет, значение которой соответственно составляет 34,6 и 31,6 %.

Таблица 2.10

Распределение персонала ООО «Русфинанс Банк» по уровню образованию за 2017 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Консультанты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее специальное	0	0	5	0,5	9	0,2
незаконченное высшее	0	0	54	5,1	278	6,9
высшее	136	100	996	94,3	3 744	92,9
ученая степень	4	2,9	1	0,1	0	0
Итого	136	100	1056	100	4 031	100

Наибольший удельный вес среди специалистов занимают сотрудники со стажем работы от 10 до 20 лет, на их долю приходится 40,5%. Среди же консультантов преобладающее большинство относится к персоналу со стажем работы от 50 до 10 лет.

Изучение распределения персонала ООО «Русфинанс Банк» по уровню образования свидетельствует о высоком профессионально-квалификационном составе банка, так как абсолютно все руководители имеют высшее образование, доля же специалистов и консультантов с высшим образованием так же достаточно высока и составляет соответственно 94,3 и 92,9%.

В таблице 2.11 показана динамика основных кадровых процессов в ООО «Русфинанс Банк» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов в ООО «Русфинанс Банк»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	4643	4880	5233	590
Принято всего, чел.	545	751	1046	501
Выбыло всего, чел.	308	398	479	171
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	12	14	10	-2
- по собственному желанию:	288	377	460	172
- за нарушение трудовой дисциплины	8	7	9	1
Численность на конец года, чел.	4880	5233	5800	920
Среднесписочное число работников, чел.	4 762	5 057	5 517	755
Коэффициент оборота по приему, %	11.4	14.9	18.9	7.5
Коэффициент оборота по выбытию, %	6.5	7.9	8.7	2.2
Коэффициент постоянства кадров, %	79.6	73.8	67.2	-12.4
Коэффициент текучести кадров, %	6.2	7.6	8.5	2.3

Анализ данных таблицы показывает, что среднесписочная численность персонала ежегодно увеличивалась. Так, в 2015 г. численность персонала банка составляла 4 762 чел., а в 2017 г. – 5 517 чел. Естественно, что это было обусловлено ростом числа принятых на работу над числом уволенных, что и объясняет рост коэффициента оборота по приему на 7, 5 п.п. В то же время коэффициент оборота по выбытию увеличился на 2, 2 п.п. В результате этого коэффициент постоянства кадров снизился и составил в 2017 г. 67,2%.

Коэффициент текучести в ООО «Русфинанс Банк» следует признать не высоким, его значение в 2015 г. составляло 6,2%, а в 2017 г. увеличилось до 8,5 %. Данный коэффициент косвенно характеризует степень удовлетворенности персонала условиями труда в организации, соответственно на основании данной информации можно сделать вывод о том, что в организации в целом наблюдается положительный показатель удовлетворенности сотрудников, так как за указанный период уволилось незначительное количество работников.

Система управления персоналом ООО «Русфинанс Банк» является важнейшим элементом системы управления компании в целом и выступает одним из определяющих факторов эффективности ее деятельности. Объектом кадровой стратегии выступает ее персонал, система управления персоналом соответственно выступает субъектом кадровой стратегии. Большинство функций по управлению персоналом в ООО «Русфинанс Банк» возложено на отдел кадров, который выступает организатором и координатором всей работы с персоналом банка. Отметим, что и в каждом филиале или дополнительном офисе функции по управлению персоналом осуществляет специалист по работе с персоналом. Кроме того, часть функций по управлению персоналом возложена на менеджеров по развитию бизнеса. В анализируемом периоде наблюдается снижение по всему ряду показателей эффективности, так величина процентных доходов на 1 сотрудника сократилась на 33,7%, а чистых процентных доходов и чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери

соответственно на 41,5 и 33,9%. Размер чистой прибыли в расчете на 1 сотрудника банка в 2017 г. составил всего 27,5 тыс. руб., в то время как в 2015 г. составлял 218,2 тыс.

В целом численность персонала ООО «Русфинанс Банк» за рассматриваемые 3 года увеличилась на 15,9 % и составила в 2017 г. 5517 чел. Изучение структуры персонала показало, что в разрезе всех категорий работников преобладающую долю составляют лица женского пола, при персонал банка обладает достаточным стажем работы и высоким уровнем образования. Коэффициент текучести в ООО «Русфинанс Банк» следует признать не высоким, его значение в 2015 г. составляло 6,2%, а в 2017 г. увеличилось до 8,5 %. В целом это свидетельствует об удовлетворенности персоналом работой в ООО «Русфинанс Банк».

2.3 Исследование системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк»

Следует признать, что развитие коммерческого банка как организации, оказывающей услуги предприятиям и населению, во многом определяется политикой в отношении персонала. Профессиональная работа сотрудников, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов, создает банку имидж надежной и стабильной компании, что является важным для сохранения конкурентных позиций на рынке банковских услуг.

Естественно, для организации системного обучения требуется организационная структура, отвечающая за все этапы обучения. Несмотря на достаточно большую численность персонала и филиальную сеть ООО «Русфинанс Банк» не имеет собственного центра подготовки и переподготовки персонала (в качестве структурного подразделения компании).

Общая координация функционирования системы обучения персонала осуществляется отделом развития и оценки персонала, находящимся в структуре отдела кадров ООО «Русфинанс Банк», в управлении процессом

развития так же участвуют руководители региональных офисов банка и менеджеры по персоналу. Специалисты отдела кадров и менеджеры по персоналу в региональных офисах банка действуют в своей профессиональной деятельности в соответствии с нормативными актами организации, такими как: Положение о работе отдела кадров, должностные инструкции, устав, акты и приказы Председателя правления банка.

Обучение банковского персонала ООО «Русфинанс Банк» осуществляется на основании утвержденного Положения о развитии и обучении персонала и представляет собой процесс развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с использованием различных форм организации специального образования: внутрибанковского (корпоративного) обучения, осуществляемого в очной / заочной (дистанционной) форме, стажировок в структурных подразделениях, самообразования, а также участия персонала в семинарах, организуемых внешними учебными центрами.

Цель профессионального обучения банковских специалистов заключается в подготовке персонала для реализации стратегических целей и оперативных задач банка, а также его структурных подразделений, для быстрой адаптации к организационным изменениям в кредитной организации.

Принятая банком система включает следующие виды обучения:

- повышение квалификации — приобретение новых теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации персонала и качеству обслуживания партнеров, а также необходимостью освоения новых технологий и банковских услуг;
- профессиональная переподготовка — получение дополнительных знаний, умений и навыков по программам, предусматривающим изучение отдельных тем и вопросов, необходимых для выполнения новых профессиональных обязанностей в рамках развития новых технологий и направлений деятельности банка (в том числе с учетом требований Банка

- России), с получением диплома или свидетельства, удостоверяющего право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной области;
- стажировка — закрепление освоенных знаний, умений и навыков на практике, изучение передового опыта, приобретение определенных профессиональных и организаторских качеств для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности;
 - самообразование — систематическое самостоятельное обучение: изучение специальной литературы и нормативных документов, ознакомление с передовым опытом и др.

Представим в таблице 2.12 основные показатели, характеризующие систему обучения в ООО «Русфинанс Банк»

Таблица 2.12

Показатели, характеризующие систему обучения в ООО «Русфинанс Банк»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Списочная численность персонала (количество чел.), всего в т.ч.:	4 762	5 057	5 517	115,9
количество сотрудников, прошедших обучение	2952	3291	3530	119,6
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение, %	61,9	65,1	63,4	на 1,5 п.п.
из них: внутрикорпоративное обучение посредством применения дистанционных технологий обучения	56,3	60,7	61,4	на 5, 1 п.п.
Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника, руб.	17980	16783	17564	97,7
Среднее число часов обучения в расчете на одного сотрудника, час.	18,2	18,1	18,3	100, 5

Анализ представленных в таблице данных свидетельствует о том, что в анализируемом периоде наблюдается рост удельного веса сотрудников, прошедших обучение, что в первую очередь связано с прохождением внутрикорпоративного обучения посредством применения дистанционных технологий обучения. В целом же затраты на обучения сотрудников в 2017 г. несколько снизились по сравнению с уровнем 2015 г. и составили 15564 руб. на одного сотрудника, среднее число часов обучения составило 18,3 часа.

Система обучения ООО «Русфинанс Банк» предусматривает четкую последовательность действий:

1. выявление и анализ потребностей персонала в обучении;
2. планирование и бюджетирование обучения;
3. непосредственное обучение;
4. учет данных об обучении;
5. оценка эффективности обучения.

Организация обучения осуществляется отделом на основе утвержденного правлением банка годового плана-графика, плана обучения сотрудников на предстоящий месяц, а также на основе программ курсов, семинаров, тренингов.

Процесс внутрибанковского обучения направлен на получение сотрудниками конкретных знаний по специальности; повышение уровня квалификации; переподготовку и изменение специализации; приобретение практических навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей и повышения производительности); вводные / базовые курсы (например, для стажеров отделов вкладных операций, для персональных менеджеров); инструктажи (например, по вопросу противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма); курсы повышения квалификации (например, по расчетно-кассовым операциям); специализированные курсы (для подготовки оперативного резерва); лекции; семинары; тренинги (функциональные, личностные), в том числе модульные, состоящие из нескольких циклов (например, по технике продажи банковских услуг); семинары-тренинги; семинары-совещания, проводимые подразделениями с целью изучения нормативных документов, регулирующих банковскую деятельность, вопросов эффективной организации труда и т. д.; тематические (технические) учебны по внутреннему плану управлений и отделов.

Преподавательский состав включает квалифицированных специалистов банка, обладающих большим опытом работы (начальников управлений,

отделов, руководителей проектов). Занятия на внутрибанковских курсах проводят менеджеры, отвечающие за определенное направление деятельности организации или какой-либо банковский продукт. Большинство занятий для представителей региональных офисов банка реализуется дистанционным образом в форме проведения вебинаров, видеоконференций.

В отдельных случаях в качестве преподавателей приглашаются ведущие специалисты Территориальных управлений Банка России, налоговой инспекции, институтов и других банковских учебных центров (по предварительному заказу на обучение).

Состав преподавателей из числа сотрудников утверждается ежегодно согласно приказу председателя правления банка на основе учебных мероприятий, включенных в годовой план-график. Участие внешних учебных центров определяется годовым планом корпоративного обучения с учетом выделенных финансовых средств.

Основой для планирования процесса обучения является выявленная в ходе изучения и анализа потребность персонала в повышении уровня знаний и развитии навыков. Определение потребности в обучении на предстоящий год осуществляется в период сентября-октября на основе комплексной диагностики, включающей в себя анкеты, опросники, интервью сотрудников с их непосредственными руководителями. В настоящее время эффективным инструментом выявления потребности в обучении может выступать использование карты компетенций, однако в банке данный инструмент не используется.

При подготовке заявок на обучение подразделения банка учитывают: стратегические цели развития своего бизнес-направления, планируемое внедрение новых и совершенствование имеющихся технологий; разработку новых и модификацию существующих услуг; развитие инфраструктуры банка; вступление в силу новых нормативных документов Банка России; разработку внутренних нормативных документов; результаты аттестации; индивидуальную потребность сотрудников в повышении уровня знаний и

навыков исходя из планов развития персонала; необходимость создания кадрового резерва и т. д.

В результате для каждого специалиста составляется заявка на обучение, которая подписывается непосредственным руководителем и самим сотрудником. Заявки анализируются соответствующим бизнес-подразделением и службой управления персоналом. На их основе разрабатываются проекты, а затем — план внутрибанковского (корпоративного) обучения и план внешнего обучения.

Формирование плана-графика корпоративного обучения осуществляется по разделам, соответствующим направлениям банковской деятельности кредитной организации, и включает выбор тем учебных мероприятий, форм обучения для тех или иных категорий персонала, а также определение количества учебных часов и дней, ориентировочной численности группы, периода проведения обучения и расходов на каждое мероприятие.

План внешнего обучения составляется по подразделениям банка и включает: перечень участников, темы актуальных семинаров, квартал, в котором предполагается провести обучение, и ориентировочную стоимость обучения.

На основе расчета стоимости мероприятий, включенных в планы обучения, разрабатывается проект годового бюджета по подготовке кадров, включающего расходы на внутрибанковское обучение, расходы на обучение сотрудников во внешних учебных центрах и командировочные расходы. Затем планы утверждаются правлением банка. После этого они доводятся до сведения руководителей подразделений и являются основанием для организации внутрибанковского обучения, а также оформления документов для участия сотрудников во внешних учебных мероприятиях.

Как нами было указано выше, организация учебного процесса предусматривает применение современных технологий обучения (дистанционное обучение).

Вызов на семинар, тренинг и другие мероприятия, проводимые в рамках внутрибанковского обучения, осуществляется на основании соответствующего распоряжения.

После проведения внутрибанковских занятий или участия персонала в образовательных мероприятиях внешних учебных центров осуществляется оперативный учет сотрудников банка, прошедших обучение.

Результаты обучения — степень усвоения новых знаний и навыков и их практическое использование — определяются на основе системы оценки, которая включает: тестирование, анкетирование, аттестацию. Оценка итогов обучения осуществляется в форме контрольных испытаний.

С целью оценки эффективности обучения внедрена автоматизированная система, позволяющая проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников.

После прохождения внутрибанковского обучения сотруднику выдается сертификат участника, копия которого хранится в его личном деле.

С целью установления сотрудниками степени удовлетворенности системой обучения в ООО «Русфинанс Банк» было проведено анкетирование персонала в кредитно-кассовом офисе №30 ООО «Русфинанс Банк» в г. Белгород. Для этого была разработана анкета «Оценка степени удовлетворенности системой обучения в ООО «Русфинанс Банк» (Приложение 1). В анкетировании приняли участие 43 сотрудника офиса, занимающих разные должности.

Приведем результаты ответов на ключевые вопросы анкеты.

В целом большинство сотрудников высказали мнение об удовлетворенности системой обучения в Банке (рис. 2.2). Около 35 % сотрудников скорее удовлетворены, а около 19 % сотрудников полностью удовлетворены системой обучения в банке. Доля тех, кто полностью не удовлетворен системой обучения в банке, составила около 5%.

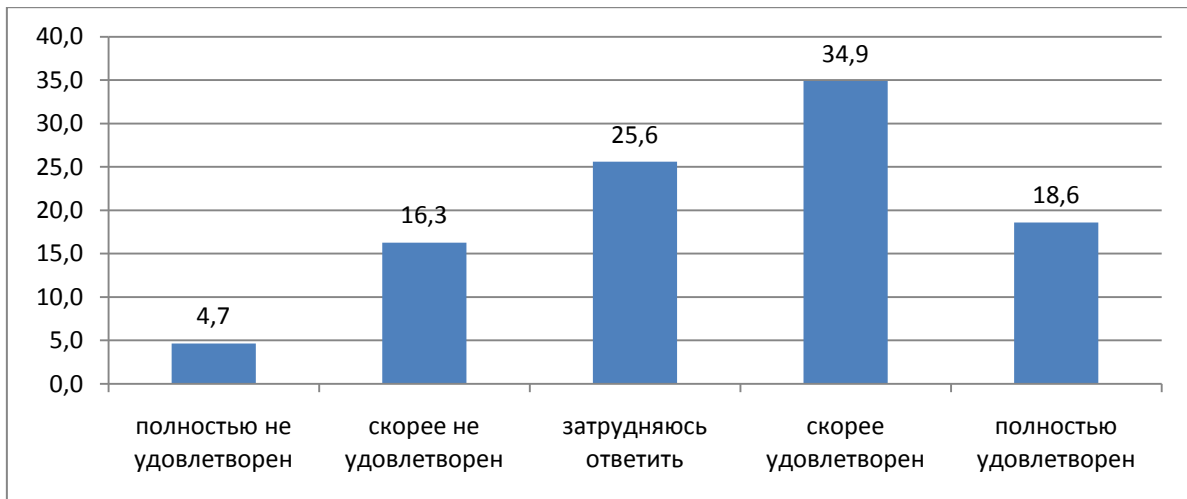


Рис. 2.2. Результаты распределения мнений сотрудников относительно уровня удовлетворенности системой обучения в Банке, %

Ввиду большой доли сотрудников, вовлеченных в систему дистанционного обучения, считаем необходимым представить их оценку системы дистанционного обучения (рис. 2.3).

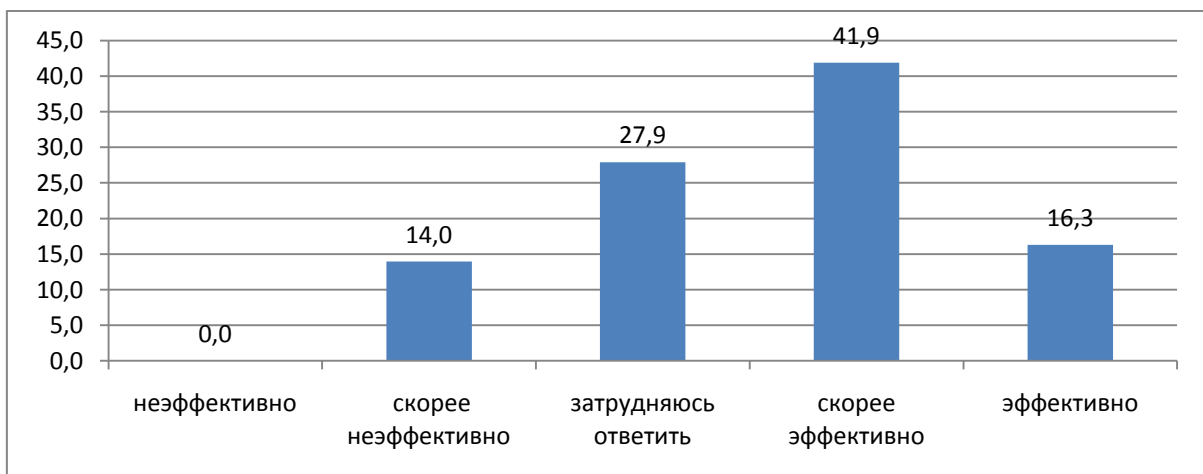


Рис. 2.3. Результаты распределения мнений сотрудников относительно эффективности дистанционного обучения, %

Большинство работников считают, что дистанционное обучение скорее эффективно или же эффективно, но при этом около 28% опрошенных затруднились с ответом на вопрос, неэффективным дистанционное обучение не признано ни одним из опрошенных (рис. 2.3). Среди недостатков дистанционного обучения практически все опрошенные указали на недостаток времени для усвоения материала.

При этом абсолютное большинство сотрудников высказало мнение, что заинтересовано в карьерном росте в Банке (рис. 2.4).

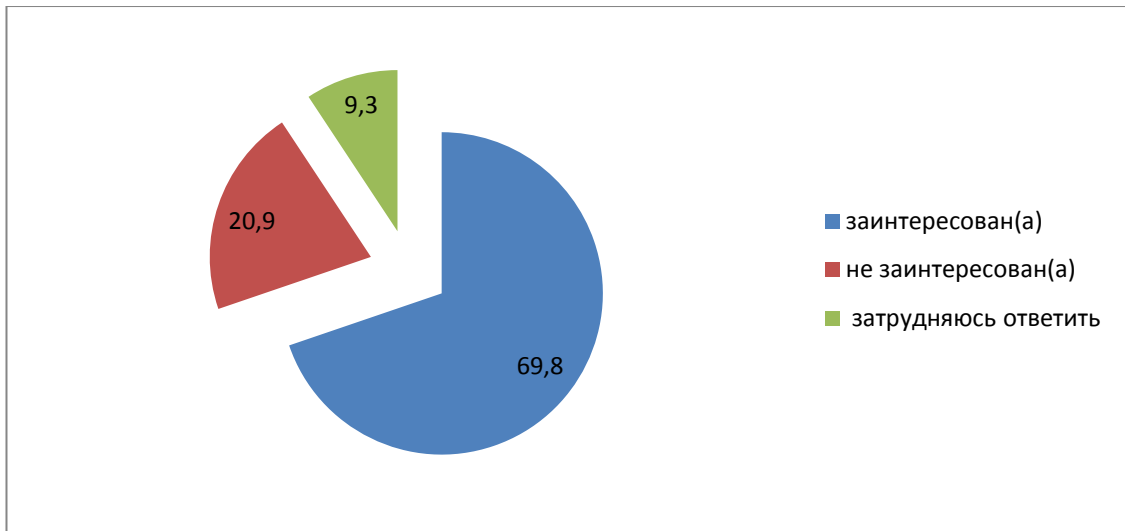


Рис. 2.4. Результаты распределения мнений сотрудников на вопрос «Заинтересованы ли Вы в карьерном росте в Банке?», %

В ходе изучения распределения мнений сотрудников относительно удовлетворенности создания условия для самообучения в Банке, было установлено, что порядка 40 % опрошенных скорее не удовлетворены данными условиями.

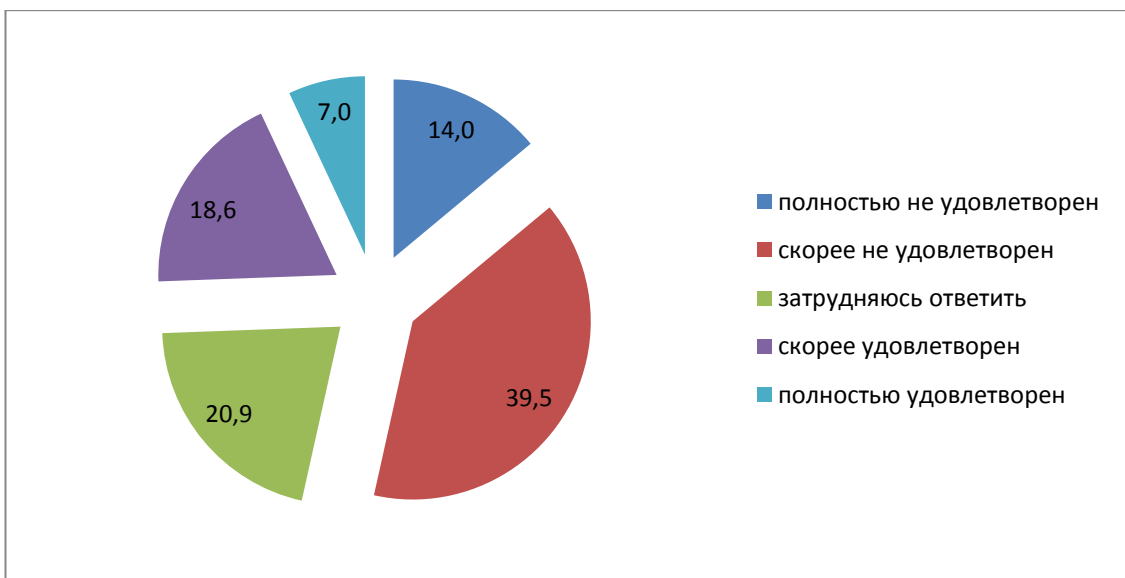


Рис. 2.5. Результаты распределения мнений сотрудников относительно удовлетворенности создания условия для самообучения в Банке, %

Проведенное исследование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, позволило сделать следующие выводы:

1. Систему обучения в ООО «Русфинанс Банк» можно считать развитой, она предусматривает совокупность последовательных системных действий, начиная от выявления потребностей в обучении и завершая оценкой эффективности обучения на основе разработанного нормативно-методического обеспечения.

2. Система обучения банка предусматривает как внутрикорпоративное обучение, так и обучение за пределами банка.

3. К наиболее часто используемым методам обучения персонала можно отнести – наставничество, семинары, лекции, тренинги. Большинство занятий для представителей региональных офисов банка реализуется дистанционным образом в форме проведения вебинаров, видеоконференций.

4. Контроль за результатами обучения преимущественно осуществляется посредством анкетирования и тестирования и в рамках проведения аттестации.

6. В целом сотрудники удовлетворены системой обучения в банке, однако по их мнению в банке не создано условия для реализации эффективного самообучения.

К основным проблемам в системе обучения следует отнести не проведение систематической работы по оценке результативности обучения сотрудников и отсутствие обратной связи в целях совершенствования применяемых методов обучения. Кроме того, в ходе определения потребностей в обучении и оценке результатов обучения не используются карты компетенций. Отметим так же, что в организации не в полной мере созданы условия для самообучения сотрудников. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более гибкими и адаптивными и высказывая заинтересованность в карьерном росте в банке.

Указанное дает основание для вывода о необходимости совершенствования системы обучения персонал в ООО «Русфинанс Банк».

Таким образом, в ходе проведения исследования системы обучения персонала ООО «Русфинанс Банк» выявлены проблемы в организации процесса обучения персонала. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления совершенствования системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «РУСФИНАНС БАНК»

3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала

Предлагаемые в работе рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Русфинанс Банк» преследует цель устранить выявленные в ходе исследования недостатки.

В соответствии с логико-структурным подходом к разработке конкретных мероприятий, начальным этапом данного процесса является проведение комплексного анализа, посредством которого определены важные проблемы обучения и цели, которые представляют собой желаемую направленность предлагаемых изменений (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Перечень выявленных проблем и рекомендаций по их устранению в ООО
«Русфинанс Банк»

Выявленная проблема (недостаток)	Рекомендации по устранению проблемы	Результаты
Не проведение комплексной систематической работы по оценке результативности обучения сотрудников и отсутствие обратной связи в целях совершенствования применяемых методов обучения	Внедрить модель критериальной оценки результатов обучения, предполагающую оценку результатов обучения работниками и руководителями, разработать соответствующий методический инструментарий для внедрения данной модели	Действующая модель критериальной оценки результатов обучения с целью оценки результативности обучения и получения обратной связи
Неиспользование карт компетенций для выявления потребностей в обучении и в ходе оценки результатов обучения	Использовать карты компетенций в качестве основного инструмента определения потребностей в обучении и оценки его результатов	Действующая корпоративная модель компетенций, применяемая в процессах, связанных с обучением персонала
Не в полной мере созданы условия для самообучения сотрудников	Изменить направленность обучения от «начальник - обучение-работник» на «собственная инициатива - обучение - результат» посредством создания учебного портала	Создание учебного портала с учебно-методическими материалами для самообучения сотрудников

Стратегическая цель рекомендаций – развитие и повышение квалификации всех категорий персонала, что будет способствовать совершенствованию качества предоставляемых услуг и росту прибыльности банка.

Далее более подробно остановимся на описании и обосновании предлагаемых рекомендаций.

Во-первых, рассмотрим внедрение модели критериальной оценки результатов обучения.

Для оценки результативности и эффективности обучение должно быть разделено на краткосрочное и долгосрочное, поскольку для разных видов обучения целесообразно использовать различные методики оценки результативности обучения.

Краткосрочное обучение: от 1 до 5 дней.

Все остальные виды обучения, а также модульное обучение, включающее в себя обучение по 3 дня, на несколько модулей, необходимо рассматривать, как долгосрочное.

Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. При краткосрочной схеме обучения оценка базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение и непосредственного руководителя, а при долгосрочной схеме обязательно оценивается эффективность или результативность деятельности сотрудника, прошедшего обучение.

При краткосрочном обучении используются следующие критерии:

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств.

2. Эффективность внесенных сотрудником, прошедшим обучение, предложений по усовершенствованию его (отдела/подразделения) деятельности или выполнение сотрудником специального задания.

3. Удовлетворенность руководства обучившегося.

Рассмотрим данные критерии:

Критерий 1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение.

Для оценки по первому критерию используем анкетирование с критериальными оценками обучаемого.

Анкеты оценки обучения (Приложение 2) заполняются сотрудниками после обучения, затем должен быть проведен анализ и расчет результативности обучения по 1 критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

Критерий 2: Эффективность внесенных сотрудником предложений по усовершенствованию его (отдела/подразделения) деятельности или выполнение специального задания.

Сотрудник, прошедший обучение, вносит на рассмотрение предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний.

Предложение, поданное сотрудником, рассматривается руководством и оценивается его эффективность.

В случае, если сотрудник после обучения не вносит предложений по усовершенствованию, руководителем разрабатывается специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения. Устанавливается определенный срок выполнения и далее проводится оценка выполненного задания.

Критерий 3: Удовлетворенность руководителя сотрудником, прошедшим обучение.

Непосредственный руководитель заполняет анкету оценки результативности обучения (Приложение 3), проводит оценку в баллах. Желательно проводить такую оценку через определенное время после обучения: 2 -3 недели, месяц.

Отдел кадров проводит анализ полученных данных.

Последний этап: анализ всех данных и выводы об эффективности проведенного краткосрочного обучения.

Для подведения результатов оценки по сотруднику можно использовать следующую методику:

1. Провести оценку сотрудника, прошедшего обучение по каждому критерию. Просчитать результативность по каждому критерию в процентах.
2. Придать вес каждому критерию (вес-степень значимости критерия для предприятия).
3. Посчитать общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом весов.
4. Просчитать эффективность обучения для данного сотрудника:

Эффективность = общая результативность сотрудника /затраты по обучению.

Затраты по обучению (стоимость обучения, стоимость командировочных расходов и т.д.).

Степень общей эффективности обучения сотрудника устанавливается в результате оценки по всем критериям. Пример расчета результативности краткосрочного обучения приведен в таблице 3.2.

Проанализировав результаты, полученные при оценке результативности (эффективности) обучения сотрудников, важно выявить причины неудовлетворительного обучения и осуществить корректирующие действия, устранив данные несоответствия по обучению.

В дальнейшем, рекомендуем понаблюдать корреляцию полученных показателей с общей результативностью деятельности сотрудников и по результатам внести коррективы в методику оценки обучения и разработанные нами критерии.

Критерии результативности долгосрочного обучения.

Кроме критериев, используемых при краткосрочном обучении, при долгосрочном обучении дополнительно могут быть использованы следующие критерии.

Расчет результативности краткосрочного обучения

<i>Участник обучения (Ф.И.О.)</i>			
<i>Подразделение, должность</i>			
<i>Тема обучения</i>			
<i>Критерии</i>	<i>вес</i>	<i>выполнение</i>	<i>результат</i>
1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств (данные по результативности обучения по 1 критерию из Приложения 2)	0,30	90%	27
2. Эффективность внесенного обучившимся предложения по усовершенствованию деятельности его отдела/подразделения или выполнение данным работником специального задания	0,30	80%	24
3. Удовлетворенность руководства сотрудником, прошедшим обучение (данные из Приложения 3)	0,40	80	32
Общая результативность	1,00		83%

Критерий 4: Приобретение обучающимся знаний, навыков и качеств.

Для оценки сотрудников по приобретению знаний, возможно проведение экзамена на наличие тех или иных знаний.

Прежде чем оценивать навыки и качества после обучения, необходимо оценить их наличие (уровень развития) до обучения и сравнить результаты.

Что касается инструментария: это может быть оценка 360 градусов (ее варианты), использование обычных оценочных методик: кейсов, групповых и индивидуальных упражнений, наконец, проведение ассессмент-центра.

Критерий 5: Результативность деятельности (эффективности) обучаемого.

По этому критерию мы оцениваем результативность (эффективность) сотрудника после обучения:

- повышение производительности;
- уменьшение времени на выполнение работ;
- повышение объема продаж;
- экономия затрат (например, при выполнении проекта).

Важно определить время проведения оценки (через какой период времени после обучения).

Можно разделить критерии оценки обучения не в зависимости от времени обучения, а в зависимости от должности сотрудников.

Можно также рассчитать показатели по оценке эффективности обучения за год:

1. Общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$$P = K1 / K2 \times 100\%, \quad (3.1)$$

где $K1$ – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива; (определяется с учетом оценки результативности обучения по вышеперечисленным критериям);

$K2$ – общее количество работников, прошедших обучение за данный период.

2. Эффективность обучения сотрудников предприятия за год:

$$\mathcal{E} = K1 / Z \times 100\%, \quad (3.2)$$

где $K1$ – количество работников, обучение которых оценено как результативное;

Z – затраты на обучение за год.

Вначале данные показатели отслеживаются в течение нескольких кварталов, для того чтобы установить норматив. Значение полученного показателя ниже норматива свидетельствует о необходимости анализа и выявления причин низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

3. Для некоторых групп обучаемых можно также посчитать ROI – возврат на инвестиции в обучение.

Отчет по оценке результативности обучения включает в себя следующее:

- список обучаемых с графиком обучения;
- критерии оценки;
- анализ собранных данных по оценке и интерпретацию результатов;
- анализ эффективности обучения с учетом затрат на обучение;
- выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Перейдем к описанию рекомендаций по решению второй из выявленных проблем.

У сотрудников банка всегда есть возможность выбирать: развиваться в стенах этой организации или уходить в другую. Чтобы сотрудник был заинтересован в первом, важно показывать ему перспективы роста и непрерывно работать над развитием компетенций.

Каждый специалист с первых дней работы должен знать, какие компетенции ему предстоит развивать для того, чтобы стать профессионалом в этой сфере. Также он должен понимать, каких показателей ему необходимо достичь, чтобы подняться по карьерной лестнице или развиваться линейно.

Работа с картой компетенций является одним из самых действенных способов обучения и развития сотрудников. Эффект достигается за счет того, что человек осознает, к чему ему необходимо стремиться, осознает критерии оценки и видит готовность руководства / наставника помочь в достижении более высокого уровня профессионализма или другой должности.

Модель компетенций может являться основой при построении системы корпоративных программ обучения для разных уровней должностей, а изменение выраженности компетенций после прохождения корпоративного обучения — выступать в качестве одного из индикаторов его эффективности. Рассмотрим подробнее направления и возможности использования модели компетенций в ООО «Русфинанс Банк».

Модель корпоративных компетенций ООО «Русфинанс Банк» - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей банка. Для каждого сотрудника это ориентир, определяющий качества, требуемые для того, чтобы быть эффективным и успешным.

Представим предлагаемую модель корпоративных компетенций, состоящую из 9 базовых компетенций, дифференцированных к разным категориям персонала (табл. 3.3), а так же уровни выраженности компетенций и их поведенческие проявления (табл. 3.4).

Таблица 3.3

Предлагаемая модель корпоративных компетенций для ООО «Русфинанс Банк»

Компетенции	Категория сотрудников	Специалисты	Линейный менеджмент	Менеджмент среднего звена	Топ-менеджмент
Клиентоориентированность	Фронт-офис	Ориентация на внешнего клиента			Системное управление клиентоориентированностью
	Остальные категории	Ориентация на внутреннего клиента			
Саморазвитие	Все категории	Саморазвитие			
Инновационность	Все категории	Инновационность			
Ориентация на результат	Все категории	Ориентация на результат	Управленческая ответственность		
Системное мышление	Розница и бэк-офис	Аналитическое мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление	
	Остальные категории	Системное мышление			
Командность	Все категории	Командность			
Эффективная коммуникация	Менеджеры по работе с клиентами	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние	Построение отношений и влияние	
	Остальные категории	Четкость в коммуникации	Убедительная коммуникация		
Лидерство	Все категории	—	Управление командой	Корпоративное лидерство	
Организация работы	Все категории	Самоорганизация	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом

Уровни выраженности компетенций и их поведенческие проявления

Уровни	Поведенческие проявления
3 уровень — мастерство	В дополнение к уровню 2: уровень мастерства предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции; сотрудник успешно применяет ее в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
2 уровень — опыт	В дополнение к уровню 1: сотрудник полностью освоил данную компетенцию, эффективно применяет ее в широком спектре рабочих ситуаций
1 уровень — начальный	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях
0 уровень — некомпетентность	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

В основе системы корпоративного обучения ООО «Русфинанс Банк» предлагаем использовать следующие базовые принципы:

- компетентностный подход: развитие лидерских, управленческих, функциональных компетенций, а также комплексное развитие компетенций;
- многоступенчатые программы с учетом сегментации целевой аудитории по уровням управления и с обязательным успешным освоением программы соответствующего уровня для занятия определенной должности;
- проактивность: разработка программ с учетом потребностей бизнеса;
- сочетание обучения управленческих команд и индивидуального обучения;
- возможности реализации различных индивидуальных образовательных траекторий.

Таким образом, в ООО «Русфинанс Банк» для каждой должности должна быть составлена карта компетенций, в которой указано, что специалисты должны уметь на старте и к чему должны прийти, если хотят расти дальше.

Представим далее предлагаемые этапы для проведения оценки персонала в целях определения потребности в обучении и в целях оценки результатов обучения:

1. Определение цели оценки;
2. Планирование процедуры оценки;
3. Разработка критериев оценки;
4. Разработка оценочных процедур и формирование инструментария;
5. Проведение оценки;
6. Анализ результатов оценки и подготовка отчета;
7. Презентация отчета и обратная связь с участниками оценки.

В целях решения третьей выявленной проблемы, заключающейся в том, что не в полной мере созданы условия для самообучения сотрудников, предлагаем создание учебного портала с учебно-методическими материалами для самообучения сотрудников. Учебно-методические материалы могут быть размещены на внутрикорпоративном сайте ООО «Русфинанс Банк» в специально создаваемом электронном формате, который обеспечивает санкционированный доступ обучаемого к массиву информации, фиксирует время его работы с материалом и осуществляет тестовую проверку уровня усвоения знаний через систему тестовых заданий и опросников.

Размещение учебно-методических материалов на внутрикорпоративном сайте должно осуществляться с соблюдением мер обеспечения безопасности и защиты информации.

Обязанность по техническому обеспечению функционирования внутрикорпоративного сайта, разграничению доступа пользователей и защите информации возлагается на отдел автоматизации.

Разработка электронных версий учебно-методических материалов и их своевременное обновление должно осуществляться профильными отделами совместно с отделом кадров.

Обучаемые соответствующих учебных групп получают индивидуальные пароли доступа к информации, их касающейся, и имеют

возможность в определенное время на рабочем месте заниматься профессиональным самообучением.

Аттестационная документация (время и периодичность самообучения, результаты решения тестовых заданий) контролируется отделом кадров. Результаты контроля используются для корректировки процесса самообучения.

Наряду с электронной версией предлагается активное использование видео - и аудиоматериалов, потребность в которых определяется руководителями профильных отделов.

Предложенные рекомендации будут реализованы посредством осуществления ряда мероприятий, информация о которых представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.3

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк», оценка их стоимости и времени реализации

Мероприятие	Период реализации	Затраты, руб.	Ответственные
1. Внедрение модели критериальной оценки результатов обучения			
1.1 Разработка анкет для оценки обучения сотрудниками и руководителями	01.06.2018- 15.06.2018	не требует затрат	Руководители профильных отделов, Руководитель отдела кадров, специалисты по развитию и оценки персонала отдела кадров
1.2 Разработка методики результативности обучения для реализации модели критериальной оценки результатов обучения	16.06.2018 - 30.06.2018	не требует затрат	Руководители профильных отделов, Руководитель отдела кадров, специалисты по развитию и оценки персонала отдела кадров

Продолжение таблицы 3.3

2. Внедрение в практику использования карт компетенций в качестве основного инструмента определения потребностей в обучении и оценки его результатов			
2.1 Разработка модели корпоративных компетенций	01.07.2018 - 14.07.2018	240000	Руководители профильных отделов, Руководитель отдела кадров, специалисты по развитию и оценки персонала отдела кадров
2.2. Разработка карт компетенций для каждой группы должностей	15.07.2018- 31.08.2018		
2.3. Разработка оценочных процедур и формирование инструментария для оценки с использованием карт компетенций	01.09.2018- 10.10.2018	120000	Руководитель отдела кадров, специалисты по развитию и оценки персонала отдела кадров
3. Создание учебного портала с учебно-методическими материалами для самообучения сотрудников			
Подбор и закупка электронных версий учебно-методических материалов, видео - и аудиоматериалов (с последующей их актуализацией в будущем)	01.06.2018- 10.10.2018	1200000	Руководители профильных отделов, Руководитель отдела кадров, специалисты по развитию и оценки персонала отдела кадров
Создание технических условий для функционирования учебного портала	01.09.2018- 10.10.2018	30000	Руководитель отдела автоматизации
Размещение учебно-методических материалов на портале	11.10.2018- 15.10.2018	не требует затрат	Руководитель отдела автоматизации
4. Внесение дополнений и изменений в Положение о развитии и оценке персонала с учетом предложенных рекомендаций	11.10.2018- 30.10.2018	10000	Руководитель отдела кадров
5. Ознакомление сотрудников банка с усовершенствованным Положением о развитии и оценке персонала и дополнениями к нему	01.11.2018- 30.11.2018	не требует затрат	Руководители отделов и региональных подразделений
Сумма затрат		1600000	×

Отдельные мероприятия не требуют денежных затрат, так как действия направленные на их осуществление входят в должностные обязанности

сотрудников банка и реализуются в рамках их заработной платы. На реализацию наиболее трудоемких мероприятий предусмотрена премия сотрудникам. Финансовые средства на реализацию данных мероприятий будут выделяться из нераспределенной прибыли банка. На осуществление необходимых мероприятий потребуется 5 месяцев. Стоимость мероприятий составляет 1600000 рублей, что является сравнительно небольшой суммой для ООО «Русфинанс Банк». Начало реализаций мероприятий – 01.06.2018 г., а окончание – 30.11.2018 г. Предполагается, что система обучения сотрудников с учетом предложенных рекомендаций и мероприятий будет реализовываться с начала 2019 г.

3.2 Оценка эффективности рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

После разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Русфинанс Банк» целесообразно представить обоснование их социально-экономической эффективности.

Определим экономический эффект от реализации рекомендаций и мероприятий.

Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала целесообразно рассчитать по формуле 3.1.

$$\mathcal{E} = \text{Пп} - \mathcal{З}, \quad (3.3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, руб.;

Пп – прибыль в планируемом периоде, руб.;

$\mathcal{З}$ – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от внедряемых мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{Пп} = \text{Пб} * \text{Кэ}, \quad (3.4)$$

где Пп – прибыль в планируемом периоде, руб.;

Пб – прибыль в базовом периоде, руб.;

Кэ – коэффициент эффективности от программ обучения персонала.

Исходя из данных отчетности, чистая прибыль ООО «Русфинанс Банк» в базовом периоде (2017 г.) составила 151755 тыс. руб.

Далее, определим прибыль организации в планируемом периоде. Коэффициент эффективности принято принимать равным 0,05, это его нормативное значение для характеристики уровня влияния системы обучения в организации на результативность ее финансовой деятельности, получим следующий результат:

$$\text{Пп} = 151755 * 0,05 = 7587 \text{ тыс. руб.}$$

Полученный результат говорит о том, что в планируемом периоде будет осуществляться увеличение прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк».

Рассчитаем величину экономического эффекта:

$$\text{Э} = 7587 - 1600 = 5987 \text{ тыс. руб.}$$

Величина экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк» составляет 5987 тыс. руб.

Определим срок окупаемости предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк» по формуле (3.3).

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на реализацию мероприятий}}{\text{Эффект от мероприятий}} \quad (3.5)$$

Срок окупаемости = $\frac{\text{Затраты на реализацию мероприятий}}{\text{Эффект от мероприятий}} = \frac{1600000}{5987000} = 0,27$ то есть срок окупаемости мероприятий составляет менее одного года.

Далее в таблице 3.4. отразим основные показатели социальной эффективности совершенствования системы обучения в ООО «Русфинанс Банк».

Основные показатели социальной эффективности совершенствования
системы обучения в ООО «Русфинанс Банк»

Показатели	Фактический уровень 2017 г.	Планируемый уровень
Процент удовлетворенных сотрудников системой обучения в банке, %	53,5	75
Процент удовлетворенных сотрудников созданием условий для самообучения в банке, %	25,6	70
Процент сотрудников регулярно проходящих оценку по компетенциям в целях осуществления процедур, связанных с обучением персонала, %	0	100
Коэффициент текучести кадров, %	8,5	7,0

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегании негативных с социальной точки зрения изменений в банке.

Во-первых, ввиду внедрения критериальной оценки эффективности обучения и создания учебного портала предполагается, рост удовлетворенности системой обучения и созданием условий для самообучения в банке, что в целом повлияет на удовлетворенность сотрудников собственным трудом, повышение лояльности и приверженности к организации. Прогнозируется так же снижение коэффициента текучести персонала за счет увеличения влияния на компоненты трудовой деятельности, повышения уровня профессионализма и лояльности к организации.

Во-вторых, использование модели компетенций является надежной основой для построения эффективной системы управления персоналом банка с целью максимально полного и результативного использования профессионального потенциала его сотрудников, так как описание компетенций и требований к их выраженности со стороны организации позволяет определить, какие обучающие курсы должен пройти сотрудник, чтобы развить в себе нужные для компании компетенции, в том числе собственными силами, за счет самообразования.

Таким образом, совершенствование системы обучения персонала за счет внедрения модели критериальной оценки результатов обучения, предполагающей оценку результатов обучения работниками и руководителями, использования карт компетенций в качестве основного инструмента определения потребностей в обучении и оценки его результатов, а так же изменения направленности обучения от «начальник - обучение-работник» на «собственная инициатива - обучение - результат» посредством создания учебного портала позволит внести существенный вклад в формирование имиджа, улучшить показатели деятельности и, тем самым, укрепить положение ООО «Русфинанс Банк» в конкурентной среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в рамках выполнения выпускной квалификационной работы исследование показало, что в целом, система обучения — это многоуровневый, запланированный, поэтапный цикл мероприятий, нацеленный на поддержание и развитие профессионального уровня сотрудников в соответствии со стратегическими и оперативными задачами компании .

В настоящее время все большее количество предприятий проводит активную политику по обучению и подготовке кадров для реализации новых задач повышения конкурентоспособности организации, выпуска конкурентоспособных качественных продуктов и услуг. Наличие квалифицированного мотивированного кадрового потенциала играет важнейшую роль для эффективного и динамичного развития в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования выступило общество с ограниченной ответственностью «Русфинанс Банк», которое было создано в мае 1992 г. и в течение своего функционирования претерпело ряд реорганизаций. По состоянию на 31 декабря 2017 г. ООО «Русфинанс Банк» имело 134 структурных подразделений в форме кредитно-кассовых офисов и 2 дополнительных офиса в 68 регионах Российской Федерации.

ООО «Русфинанс Банк» специализируется на потребительском кредитовании населения и предлагает следующие виды кредитов: кредиты на приобретение автомобилей; потребительские кредиты в точках продаж; кредиты наличными и корпоративное кредитование автомобильных дилеров – партнеров Банка по программам автокредитования.

В целом численность персонала ООО «Русфинанс Банк» за рассматриваемые 3 года увеличилась на 15,9 % и составила в 2017 г. 5517 чел. Изучение структуры персонала показало, что в разрезе всех категорий работников преобладающую долю составляют лица женского пола, персонал

банка обладает достаточным стажем работы и высоким уровнем образования. Коэффициент текучести в ООО «Русфинанс Банк» следует признать не высоким, его значение в 2015 г. составляло 6,2%, а в 2017 г. увеличилось до 8,5 %. В целом это свидетельствует об удовлетворенности персоналом работой в ООО «Русфинанс Банк».

Проведенное исследование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, позволило сделать следующие выводы:

1. Систему обучения в ООО «Русфинанс Банк» можно считать развитой, она предусматривает совокупность последовательных системных действий, начиная от выявления потребностей в обучении и завершая оценкой эффективности обучения на основе разработанного нормативно-методического обеспечения.

2. Система обучения банка предусматривает как внутрикорпоративное обучение, так и обучение за пределами банка.

3. К наиболее часто используемым методам обучения персонала можно отнести – наставничество, семинары, лекции, тренинги. Большинство занятий для представителей региональных офисов банка реализуется дистанционным образом в форме проведения вебинаров, видеоконференций.

4. Контроль за результатами обучения преимущественно осуществляется посредством анкетирования и тестирования и в рамках проведения аттестации.

6. В целом сотрудники удовлетворены системой обучения в банке, однако по их мнению в банке не создано условия для реализации эффективного самообучения.

К основным проблемам в системе обучения следует отнести не проведение систематической работы по оценке результативности обучения сотрудников и отсутствие обратной связи в целях совершенствования применяемых методов обучения. Кроме того, в ходе определения потребностей в обучении и оценке результатов обучения не используются

карты компетенций. Отметим так же, что в организации не в полной мере созданы условия для самообучения сотрудников. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более гибкими и адаптивными и высказывая заинтересованность в карьерном росте в банке.

В ходе проведения исследования системы обучения персонала ООО «Русфинанс Банк» выявлены проблемы в организации процесса обучения персонала. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления совершенствования системы обучения персонала в ООО «Русфинанс Банк», а именно внедрение модели критериальной оценки результатов обучения, предполагающей оценку результатов обучения работниками и руководителями, использование карт компетенций в качестве основного инструмента определения потребностей в обучении и оценки его результатов, а так же изменение направленности обучения от «начальник - обучение-работник» на «собственная инициатива - обучение - результат» посредством создания учебного портала.

В работе обосновано, что реализация предлагаемых мероприятий принесет как экономический, так и социальный эффект.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе выполнения выпускной квалификационной работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом : технологии [Текст]: учебное пособие/ Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова; Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 193 с.
2. Атаманчук, Г.В. Культура решений менеджмента [Текст] / Г.В. Атаманчук, Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ. 2012. – 256 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект. 2013. – 432с.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика [Текст]: учебник для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2009. - 688 с.
5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 327 с.
6. Викулова, Е.А. Обучение персонала предприятия: принципы, подходы, методы [Текст]/ Е.А. Викулова//Вестник магистратуры. – 2016. – № 4-2 (55). – С. 124-127.
7. Глухенькая, Н.М. Профессиональное обучение персонала организации: научные подходы и методы [Текст]/ Н.М. Глухенькая//Научное мнение. – 2015. – № 9-2. – С. 41-43.
8. Гулько, А.А. Банковский менеджмент [Текст]: учебное пособие / А.А. Гулько, С.Б. Гладкова, А.Н. Шанина; рец.: М.Е. Лебедева, В.А. Титов. - СПб. : ЛЕМА, 2016. - 207 с.
9. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Текст] : учебник для студентов вузов / А.Г. Дементьева; рец.: Р.Б. Ноздрева, Л.Г. Зайцев. - М. : Аспект Пресс, 2015. - 352 с.
10. Дмитриев, М. Е. Особенности обучения персонала организации [Текст]/ М.Е. Дмитриев, А.М. Сережечкин// Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №15. – С. 300-303.

11. Довлекаева, А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала [Текст] / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. – 2017. – № 5 (139). – С. 154-159.
12. Жукова, О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации [Текст] / О.О. Жукова, Ю.Н. Никулина // Интерактивная наука. – 2017. – № 2 (12). – С. 189-192.
13. Захаров, В.В. Обучение персонала как инструмент повышения эффективности предприятия [Текст] / В.В. Захаров // Управление инвестициями и инновациями. – 2018. – № 1. – С. 44-47.
14. Исеркипов, М.Т. Затраты банков на обучение персонала: основные детерминанты [Текст] / М.Т. Исеркипов // Взгляды креативного общества. – 2016. Т. 5. – № 7. – С. 3-9.
15. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : КноРус, 2010. - 410 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", и "Менеджмент организации" / А.Я. Кибанов; Государственный университет управления ; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : Проспект, 2015. - 41 с.
17. Колетвинова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: краткий курс / Е.Ю. Колетвинова. - М. : Проспект, 2016. - 144 с.
18. Кондрашова, Р.Ю. Обучение персонала: проблемы и перспективы развития [Текст] / Р.Ю. Кондрашова // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2016. – № 1 (7). – С. 15-16.

19. Коптева, К.В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации [Текст]/ К.В. Коптева, О.А. Бакшеева // Основы экономики, управления и права. – 2013. – 5(11). – С. 77-81.
20. Костерина, Т.М. Банковское дело [Текст]: учебник для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Т.М. Костерина; рец. М.А. Пессель. - 3-е изд., перераб. и доп. ; книга доступна в ЭБС biblio-online.ru. - М. : Юрайт, 2015. - 333 с.
21. Макашева, Н.П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст]/ Н.П. Макашева, О.А. Нестерова // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2011. – №11. – С.56-64.
22. Мальцев, К. Ценный кадр: как построить эффективную систему обучения в компании / К. Мальцев; ред. Л. Мамедова. - М. : Альпина Паблишер, 2015. - 112 с.
23. Маслбойщикова, Н.В. Обучение персонала организации и оценка его эффективности [Текст]/ Н.В. Маслбойщикова, Н.Ф. Бондалетова// Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 4-2 (17). – С. 116-120.
24. Мацусита, К. Философия менеджмента = The Heart of Management / К. Мацусита; пер. с англ. А.Гришин ; ред. М. Оверченко. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 188 с.
25. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; Государственный университет управления ; под ред. А.Я. Кибанова ; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М. : Проспект, 2015. - 67 с.
26. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебное пособие для слушателей магистерских программ Московской высшей школы социальных и экономических наук

- / Е.Б. Моргунов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ООО "Журнал "Управление персоналом", 2005. - 550 с.
- 27.Насибуллин, Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации [Текст]/ Э.Н. Насибуллин // ОТО. – 2010. – №2. – С. 250-261.
- 28.Никитин, М.В. Разработка критериев оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения [Текст]/ М.В. Никитин//Управление развитием персонала. – 2005. – №1. – С. 46-49.
- 29.Овсянкина, Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования [Текст]/ Т.С. Овсянкина, М.А. Канцеляристов, А.В.Коваленко//Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 2 (26). – С. 270-274.
- 30.Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: уч.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – 752 с.
- 31.Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: Учебно-практическое пособие : Электронный ресурс / К.Э. Оксинойд, Е.В. Розина; К.Э. Оксинойд, Е.В.Розина; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2015. - 64 с.
- 32.Погодина, Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы для начинающего HR-специалиста [Текст] / Г.В. Погодина. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство. 2009. - 384 с.
- 33.Потапин, М.В. СДО и эффективность обучения в условиях снижения затрат [Текст]/ М.В. Потапин//Управление развитием персонала. – 2015. – №3. – С. 166-172.
- 34.Пугачева, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс. 2013. – 279 с.

- 35.Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст] : учебно-практическое пособие/ М.Ю. Рогожин; М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа. 2014. - 223 с.
- 36.Русских, Е.А. Оценка эффективности корпоративного обучения специалистов [Текст]/ Е.А. Русских//Управление развитием персонала. – 2016. – №2. – С.130-142.
- 37.Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст]/ В.А. Рыбкина, М.Н. Ильницкая, О.А. Лымарева//Экономика устойчивого развития. – 2015. – № 4 (24). – С. 113-118.
- 38.Сапунова, Т.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]/ Т.А. Сапунова, В.В. Тонгуш // Символ науки. 2017. – 2011. – № 1. – С. 30-34.
- 39.Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательский дом Дашков и К. 2007. – 462 с.
- 40.Серкова, Н.В. Корпоративное обучение как составляющая программы лояльности персонала к организации [Текст]/ Н.В. Серкова, А.С.Шимкович//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 25. – С. 65-69.
- 41.Солдатов, А. Я - бизнес-тренер: секреты обучения взрослой аудитории [Текст] / А. Солдатов. - 3-е изд., доп. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 262 с.
- 42.Сорока, В.А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения [Текст]/ В.А. Сорока // Интеграция образования. – 2009. – №2. – С. 6-9.
- 43.Сотникова, С.И. Обучение персонала как механизм формирования конкурентных преимуществ в условиях инновационной среды: концептуальные основы [Текст]/ С.И. Сотникова С.И., Е.В.Ходырева //Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – Т. 15. № 1.3. – С. 392-403.

- 44.Сураева, М.О. Корпоративное обучение как способ повышения производительности труда и инструмент нематериального стимулирования персонала [Текст]/ М.О. Сураева, М.В. Соломина// Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 2-2. – С. 114-115.
- 45.Сухина, Е.Д. Обучение как основа развития персонала [Текст]/ Е.Д. Сухина//Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 16. – С. 618-624.
- 46.Тихомирова, Е. Живое обучение: что такое e-learning и как заставить его работать [Текст] / Е. Тихомирова. - 2-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 236 с.
- 47.Тузков, И.С. Развитие и профессиональное обучение персонала в системе подготовки кадров организации [Текст]/ И.С. Тузков, С.А. Никонорова//Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2017. – № 2 (12). – С. 119-130.
- 48.Управление персоналом [Текст] : учебник/ Е.А. Аксенова [и др.]; Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова. Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана. 2015. - 561 с.
- 49.Управление персоналом организации [Текст]: учебник для студентов и аспирантов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / под ред. А.Я. Кибанова ; рец.: Каф. управления человеческими ресурсами, Ю.П. Кокин. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 695 с.
- 50.Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. д.э.н., проф. кафедры упр-я персоналом ГУУ, засл. деят. науки А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2014. - 64 с.
- 51.Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой. служебно-профессиональным продвижением и кадровым

резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. д.э.н., проф. кафедры упр-я персоналом ГУУ. засл. деят. науки А.Я. Кибанова. - М. : Проспект. 2014. - 64 с.

52. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус. 2012. – 512 с.

53. Эдмондсон, Э. Взаимодействие в команде = Teaming : как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний : пер. с англ. [Текст] / Э. Эдмондсон. - М. : Эксмо, 2016. - 320 с.

54. Эффрон, М. Управление талантами [Текст]: краткий курс / М. Эффрон, М. Орт; пер. с англ. Т. Даниловой. - М. : Азбука Бизнес, 2014. - 219 с.

55. Ярных В.И. Построение системы обучения в компании: принципы, технологии, инструменты [Текст]/ В.Я. Ярных//Менеджмент сегодня. – 2017. – №6. – С. 354-362.