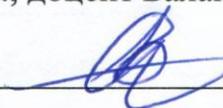


**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организации высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра Менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

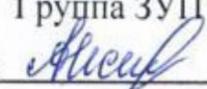
Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент Балановская А.В



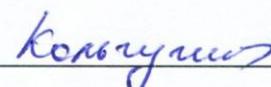
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПО РАБОТЕ С
КЛИЕНТАМИ, ПОВЫШАЮЩИЕ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ»**

Выполнила: Истомина А.А

Группа ЗУП - 12

Подпись 

Научный руководитель:
Кольчугина Е.В., к.пс.н., доцент



Самара
2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы обучения персонала в банковской системе	7
1.1 Сравнительный анализ современных методов обучения персонала среди крупнейших банков России.....	7
1.2 Актуальные навыки персонала по работе с клиентами в банковской сфере....	12
1.3 Специфика обучения персонала в банковской сфере ПАО«Сбербанк»	16
2. Анализ и оптимизация системы обучения персонала	24
2.1 Описание специфики деятельности и кадровой политики в ПАО«Сбербанк»	24
2.2 Анализ внутренней системы обучения персонала банка работе с.....	31
клиентами.....	30
2.3 Рекомендации по внедрению современных методов обучения	42
персонала Сбербанка эффективному обслуживанию клиентов.....	42
Заключение	52
Список литературы	53

Введение

Хотелось бы поговорить о банке такого высшего уровня как ПАО "Сбербанк". На протяжении 176 лет банк улучшает свои методы обучения персонала для улучшения качества обслуживания клиентов. Это очень важно ведь нужно развиваться т.к время не стоит на месте и клиенту нужно знать, что это надежный банк которому можно доверять.

ПАО "Сбербанк" основан в 1841 году и является самым крупнейшим банком по обслуживанию физических лиц. Также банк представляет собой широкий спектр банковских услуг которыми пользуются очень многие клиенты. Это доказывает статистика которая ведется на протяжении всего времени существования банка.

Первый клиент ведь это была наверное такая радость и ожидание чего-то необычного. Хотя опять же если использовать статистику то с 1841-1895 годы рост клиентов в день составлял 500 человек. Только вдуматься в такое количество людей это ведь многое значит для банка. Также можем вспомнить сколько было выдано сберегательных книжек в "Золотой век" первого банка России и развитие финансовой грамотности населения. Далее первая революция и глобальные перемены в политике Сбербанка. с 1917-1941 сберкассы стали осуществлять денежные переводы, выпускать денежные сертификаты, проводили операции с ценными бумагами. В годы великой отечественной войны в Сбербанке был учрежден новый Устав государственных сберкасс. Количество сберегательных касс увеличилось в 1953-1991 годы и количество клиентов банка возросло в 12 раз.

В 1991-2008 годы у банка появились глобальные перемены т.к начали функционировать первые банкоматы, был создан Первый Негосударственный фонд, а также разработали систему Сбербанк онлайн. Банк стал усовершенствоваться и появилась новая система Сбербанк Бизнес онлайн это в 2009 году. 2010 год позволил развить инновационные технологии, новые

программы, прогрессивные технологии. После таких перспектив можно было с уверенностью сказать, что это новое будущее страны.

В настоящее время Сбербанк почти не напоминает о сберегательных кассах, функции которых он выполнял на протяжении значительного периода своей истории. Но это только указывает на то, что Сбербанк шагает в ногу со временем и сейчас уже действительно мало кого интересуют сберегательные книжки т.к. люди используют приложения в которых можно осуществить операцию необходимую для клиентов. Способность к переменам и движению вперед — признак отличной «спортивной» формы, в которой находится сегодня Сбербанк. Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает открыто и добросовестно конкурировать на банковском рынке и быть готовым к финансовым и технологическим переменам. Сбербанк уверенно ориентируется и стремительно меняет технологии и предпочтения своих клиентов.

В России много отделений обслуживания клиентов. По состоянию на 01.02.17 года Сбербанк имеет 10793 дополнительных офисов и 4200 внутренних подразделений. Также имеется служба горячей линии которая работает круглосуточно. Клиент может позвонить по вопросу связанному с продуктами Сбербанка и получить консультацию. Представлены несколько площадок : Омск, Ставрополь, Воронеж, Екатеринбург, Волгоград, а также новая площадка в Самаре.

В отделении обслуживанием клиентов занимаются консультанты и специалисты по банковским продуктам, обычно консультация происходит в режиме работы дополнительного офиса. Но бывает, что у клиента возникают вопросы и в позднее время и когда нет возможности обратиться в отделение банка. Тогда клиент может позвонить в службу горячей линии. Звонок осуществляется бесплатно и можно позвонить в любое время.

Конечно банк, заинтересован в доходах, рейтингах, но также огромнейшую роль играет персонал .

Актуальность данной работы заключается в том, что развитие банка в российской экономике сегодня немислимо без подготовленных специалистов.

И конечно чтобы сотруднику предоставить правильную и нужную информацию для клиента необходима подготовка. Каждый кто устраивается на работу в банк проходит определенную подготовку и неважно это дополнительные офисы или горячая линия обслуживания.

В своей выпускной квалификационной работе в качестве объекта исследования я выбрала горячую линию обслуживания клиентов ПАО «Сбербанк»

Предмет исследования-методы обучения персонала.

Цель квалификационной дипломной работы-проанализировать систему обучения сотрудников в банке ,а также понять через что проходит специалист прежде чем предоставить информацию клиенту. Также проанализировать как методы обучения влияют на улучшение обслуживания.

Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- провести сравнительный анализ;
- ознакомиться со спецификой банковской сферы ;
- изучить навыки обслуживания клиентов;
- анализ внутренней системы;
- предложить идеи по улучшению обслуживания клиентов;

Для того чтобы проанализировать и изучить методы обучения были использованы методички и литература. Использовалась литература следующих авторов: Модульное обучение-преимущества и недостатки Автор: Кувандыкова Хадича Базаровна Рубрика: Педагогика Опубликовано в Молодой учёный №4 (84) февраль-2 2015 г. ;

Современное дистанционное обучение. Преимущества и недостатки Авторы: Кузник Наталия Богдановна, Гаген Елена Юрьевна Рубрика: Педагогика Опубликовано в Молодой учёный №11 (145) март 2017 г.

А так же были использованны методические пособия.Методические пособия предоставлялись не все в целях безопасности.Были предоставленны например: «Информационно-справочное обслуживание по Денежным средствам»; «Мастерская бизнес коммуникаций:Навыки бесконфликтного общения и саморегуляции»

1. Теоретические основы обучения персонала в банковской системе

1.1 Сравнительный анализ современных методов обучения персонала среди крупнейших банков в России

Современные способы изучения персонала относятся к активным и пассивным видам обучения, а также к групповым и индивидуальным.

К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, тренинг, коучинг, деловые игры, поведенческое моделирование, наставничество. Рассмотрим каждый метод более подробно.

1) Видеообучение является наиболее простым видом обучения-обучающийся учится когда ему удобно. Можно извлечь значительную пользу от данного обучения т.к сотрудникам предоставляется аудио и видео кассеты, учебники, компьютерные программы где можно ознакомиться более подробно о специфике дальнейшей работы.

Преимущества видеобучения: связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах; наглядность и доступность подачи материала. Высокая эффективность обучения при небольших нагрузках. в видеоматериалах содержится максимум полезной информации.

Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям; возможность многократного использования при групповых занятиях и индивидуально; как для новых сотрудников, которым необходима адаптация к должности и повышения предыдущего уровня развития деловых навыков, так и для давно работающих сотрудников, чтобы освежить их знания, познакомить с нововведениями; удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства.

Недостатки видеообучения: возможные вопросы которые появились при изучении материала могут остаться без ответа. Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением; при просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к усвоению учебного материала.

2) Дистанционное обучение-это новая форма изучения материалов. В Европе оно используется уже давно пользуется популярностью, как среди студентов так и среди специалистов.

Дистанционное обучение очень удобно в использовании для саморазвития или для того, чтобы повысить квалификацию. Учащийся выбирает интересующую его тему и проходит тестирование. Тестирование дает сделать определенные выводы о уровне познаний в той или иной сфере деятельности.

Далее проходит пробный урок, который необходимо выполнить. После пройденной темы пишется контрольный тест, где проверяется как человек усвоил материал.

Преимущества дистанционного обучения: комфортные условия для получения знаний; широкие возможности работы с материалами; самостоятельное обучение. Но самостоятельное обучение не все может быть преимущество т.к оставшиеся вопросы могут остаться без ответа и подробных разъяснений.

Недостатки: отсутствие личного общения с преподавателем; отсутствие постоянного контроля.

3) Модульное обучение широко используется в подготовки менеджеров по продажам, управленцев, маркетологов.

Обычно модульное обучение включает несколько видов блоков: тематический, практический, итоговый. Зависит все от того, сколько нужно времени для получения знания.

Преимущества модульного обучения: возможность менять последовательность модулей; гибкость и избирательность; изучение практических ситуаций;

Недостатки : большая трудоемкость при конструировании модулей; требует высокой педагогической и методической квалификации; при изучении практических ситуаций могут быть не реализованными диалоги функций обучения;

Коучинг-это метод использующий современные ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Создается определенное условие для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему нужно делать, определить способы и основные этапы в достижениях своих целей.

Преимущества: поддержка тренера в изучении материала; гарантированный результат;

Недостатки: компетентность и знания тренера; уходит больше времени на изучения материалов(хотя это так же зависит и от преподавателя и от слушателя)

4) Деловые игры- это своеобразное моделирование процессов и механизмов принятия решений с использованием математической и организационной моделей. Применение деловых игр в процессе обучения способствует развитию профессиональных компетенций обучаемых, формирует умение аргументировано защищать свою точку зрения, анализировать и интерпретировать получаемую информацию, работать коллективно. Деловая игра также способствует привитию определенных социальных навыков и воспитанию правильной самооценки.

Преимущества: исследования вопроса ,подготовка к принятию решения; моделирование различных ситуаций; позволяет оценить готовность к работе;

Недостатки: относительная сложность подготовки; отсутствие формализованных критериев, позволяющих сделать более объективную оценку и

сравнить с реальной действительностью ожидаемый результат; отсутствие четкого алгоритма проведения игры

5) Поведенческое моделирование-позволяет изучить конкретные навыки . Этот метод обучения позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых: он достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам, кроме того, учебные группы можно формировать с учетом профессионального и образовательного уровня слушателей.

Поведенческое моделирование является относительно дорогим методом, поскольку оно проводится либо на индивидуальной основе (ученик-наставник), либо в небольших группах (размер группы ограничен 10-12 участниками).

Преимущества: Семинары; Обучение на рабочем месте; Практическая работа;

Недостатки: условия действия изучения материала не соответствуют реальности; может потребоваться много времени для усваивания материала или темы;

б) Наставничество: Наставничество-метод где опытный сотрудник делится опытом с новичком .В этом методе обучения больше всего практики .Наставник может проявлять внимание к обучающемуся ,а может озвучить информацию и дополнительного какого разъяснения и помощи можно не ждать.

Метод наставничества схожий с методом поведенческого моделирование .В обоих случаях используется рабочее место,практика.

Преимущества: максимальное раскрытие человеческого потенциала; Изучение материалов без каких либо дополнительных затрат;

Недостатки:дополняет,но не заменяет другие методы;если ученику не подходит наставник, результаты могут оказаться плачевными.

Мы рассмотрели лишь несколько видов обучений,а на самом деле их гораздо больше.Все виды обучения полезны по своему,а для кого то просто обучается может будет какой-то метод более интересным чем другой.

В call-центре Сбербанка используются несколько видов обучения: продуктивное обучение; модульное обучение; навыковое обучение.

1.2 Актуальные навыки персонала по работе с клиентами в банковской сфере

Основа подбора и расстановки персонала по работе с клиентами предусматривают разработку конкретных требований к персоналу банка исходя из масштабов его деятельности, конкурентоспособности, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами банка.

Основой подбора и расстановки кадров служат разработанные на этапе планирования модели рабочих мест, включающие описание рабочего места, набора производственных функций, а также квалификационные требования к работникам. Условия найма и увольнения определяются конкретными правилами. Данные правила предъявляют определенные требования к персоналу по работе с клиентами при найме:

- наличие профессиональной подготовки и уровень квалификации работника (образование, формы повышения квалификации).
- круг знаний - профессиональных и смежных (банковского дела, иностранного языка, программирования).
- наличие навыков (делового общения, аналитической работы, работы с клиентами).
- опыт работы (по данной специальности, а банковской сфере)
- рекомендации с прошлых мест работы;
- личностно-психологические качества (коммуникабельность, работоспособность.)

Условия найма дифференцированы: уровень квалификации молодых кадров определяется главным образом на основе полученного образования; при найме кадров старших возрастов в основном учитываются профессиональная подготовка и опыт работы в банковской сфере. Причинами уволь-

нения могут явиться такие факторы, как нарушение банковской этики и дисциплины, безынициативность, разглашение конфиденциальной информации.

Обучение и повышение квалификации предусматривают постоянное обучение персонала на всех уровнях в рамках самого банка или в специальных учебных центрах при высших учебных заведениях. Необходимость подобного обучения обусловлена требованиями и конъюнктурой банковского рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в области банковских технологий.

Обучение и повышение квалификации персонала происходит по нескольким направлениям:

- подготовка и переподготовка персонала, направленная на получение высшего специального (в т. ч. второго высшего) образования;
- специальное обучение и переобучение персонала, связанное с необходимостью овладения технологиями, освоением новых банковских услуг;
- повышение квалификации персонала, состоящее в приобретении новых теоретических знаний и практического опыта по банковским и смежным специальностям (например, налогообложение, финансовое право), а также в изучении иностранного языка, управленческой культуры, психологии делового общения.

Оценка персонала и его деятельности предусматривает анализ работы банковского персонала в течение определенного периода на всех уровнях с целью повышения эффективности его деятельности. После анализа и оценки работы персонала руководством банка принимаются те или иные решения в области кадровой политики (перемещение части работников, увольнение, направление на учебу, поощрение или применение санкций). Оценка персонала применяется на всех этапах работы с персоналом: при приеме на работу, перемещении на другую должность.

Менеджер по работе с ключевыми клиентами является «лицом» фирмы, ее «послом», и это не просто рядовой сотрудник, а настоящий спе-

циалист, профессионал своего дела, который должен в себе совмещать такие умения и навыки, компетенции и следующий функционал:

- умение вести деловые переговоры;
- уметь устанавливать тесные и доверительные отношения с ключевыми клиентами;
- умение продавать;
- уметь поддерживать лояльность ключевых клиентов к фирме;
- осуществлять консультацию клиентов по всем вопросам, касающимся деятельности фирмы, продаваемых товаров, услуг, заказов;
- знать особенности рынка и все «тонкости» сферы, в которой осуществляет свою деятельность компания;
- должен владеть иностранными языками;
- должен понимать специфику деятельности компании каждого ключевого клиента;
- уметь мыслить «стратегически» и предугадывать желания и потребности ключевых клиентов;
- уметь презентовать товары и услуги компании, лоббировать ее интересы специализированных мероприятиях, тендерах, или в ситуациях, когда существует возможность найти новых клиентов;
- должен осуществлять «ведение» каждого клиента, начиная первыми переговорами с ним, заключением сделки, заканчивая «обратной связью», то есть, сбором информации о том, устраивает ли его приобретенные товары или услуги;
- должен писать отчеты, выполнять план продаж, готовить коммерческие предложения, заполнять документацию;
- контролировать выполнение пунктов договоров и всех этапов при работе с ключевыми клиентами.

Банковский специалист по работе с клиентами должен обладать следующими личностными качествами: стрессоустойчивостью, умением слушать и слышать собеседника, высоким уровнем эрудиции, в работе быть

клиентоориентированным, уметь к каждому человеку находить свой подход, уметь заинтересовывать, обладать «даром» убеждения и техникой работы с возражениями, владеть ораторским мастерством и правильно выражать свои мысли, быть нацеленным на результат.

Можно выделить ряд ключевых компетенций сотрудников современных банковских организаций:

1. Для работников бэкофиса: по мере роста автоматизации ряда функций, к оставшимся сотрудникам предъявляются более высокие требования, как в части знания продуктов, так и в части коммуникационных навыков, позволяющих предоставить индивидуальные качественные услуги клиентам, особенно в случае работы с претензиями и при поиске новых услуг. Параллельно устойчиво растет потребность в IT-грамотности и чётком понимании бизнес-процессов.

2. Для работников мидофиса: к этим работникам условно относят рыночных аналитиков, риск-аналитиков и менеджеров, актуариев и проектных менеджеров. Легко заметить, что все эти сотрудники высоко образованы и нуждаются в постоянном профессиональном росте. Помимо специальной подготовки и IT-грамотности, современный бизнес требует от них знания английского языка и правовых основ, имеющих отношение к их сфере деятельности.

3. Для работников фронтофиса: к ним относятся маркетологи, специалисты по прямым продажам и консультанты. К их особым компетенциям относят способность работать в мультиканальном окружении, реактивность, безусловное знание продукта в сочетании со стандартной стрессоустойчивостью, коммуникабельностью и чувством ответственности.

4. R&D специалисты в банках: появление таковых (возможно, выделенных в отдельный департамент) связано с ростом значения инноваций в финансовом секторе. Экономисты, математики, актуарии, эксперты — вот те, кто должен обладать такими компетенциями как моделирование, оценка

продуктовых рисков (в том числе, для производных инструментов), дематериализация процессов через IT-инструменты.

За рубежом идёт купирование HR-функций до администрирования и делопроизводства

5. ИТ специалисты в банковских организациях: наблюдаются два разнонаправленных тренда -внутреннее развитие сотрудников (с целью защиты коммерческой информации) и перевод части функций на внешнего провайдера (с целью экономии на издержках). Когда речь идёт о внутреннем развитии, то ключевыми компетенциями ИТ-специалиста считаются высокий уровень специализации в сочетании с четким пониманием общей картины финансовых процессов, продуктового набора и IT-инструментов.

6. Менеджмент: помимо привычного знания финансовых продуктов и процессов и CRM, особое внимание уделяется управлению изменениями и процессами реструктуризации, а также знанию языков и навыков общения в мультикультурном пространстве.

1.3 Специфика обучения персонала в банковской сфере

В процессе обучения персонала в банковских организациях используются следующие методы:наставничество, и семинары, и тренинги, и система дистанционного обучения. Однако при этом доля специализированных внешних семинаров несколько выше, чем в других сферах деятельности, т.к. деятельность банковских и финансовых организаций жёстко регулируется целым рядом законов, инструкций и разъяснительных писем, которые систематически издаёт Центральный Банк РФ, как мегарегулятор финансовых рынков.

Поэтому блок управления персоналом в финансовых организациях, как правило, работает в тесном взаимодействии с юридической службой, свое-

временно предупреждающей об изменениях в законодательстве и необходимости реагирования на эти изменения.

Деятельность банковских и финансовых организаций жёстко регулируется целым рядом законов, инструкций и разъяснительных писем

И здесь необходимо отметить одно отличие обучения персонала финансовых организаций, которое состоит в специфике выбора внешнего провайдера обучения. Следующее отличие состоит в необходимости ежегодного планирования и включения блока специализированного инструктажа при приёме на работу по направлению противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Это отражение требований Федерального Закона от 07.08.01 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»). В данном случае кадровые службы банков взаимодействуют со службами финансового мониторинга.

При выборе методик и составлении программ обучения нет необходимости упрощать материал, сводя содержание к максимальной наглядности, как на производстве.

В банке существует особая корпоративная культура, подчёркивающая надёжность и респектабельность учреждения. Поэтому, особенно на этапе ввода в должность, да и в дальнейшем, пристальное внимание необходимо уделять аспектам поддержания этой культуры, внешнему виду сотрудников, манерам поведения и особенностям работы с клиентами. Цена репутационной ошибки в банке крайне высока — сотрудникам, а особенно молодым специалистам, необходимо регулярно напоминать об этом. Поэтому блоки обучения взаимодействию с клиентами, разрешению конфликтных ситуаций, управлению стрессом проводятся для персонала фронт-офиса на регулярной основе.

Немаловажным аспектом является уровень подготовки персонала. Банковский и финансовый сектор относится к сферам, где количество сотрудников с высшим образованием приближается, по некоторым данным, к отметке

90%. Поэтому при выборе методик и составлении программ обучения нет необходимости упрощать материал, сводя содержание к максимальной наглядности, как на производстве. Зато есть необходимость максимально чёткого и последовательного описания процессов и создания соответствующих методичек, что связано с высоким уровнем автоматизации процессов в финансовых организациях.

Обозначим цели корпоративного обучения персонала. Это поддержание и развитие системных знаний и навыков у персонала компании для:

- соответствия деятельности финансовой организации требованиям закона;
- обеспечения роста экономических показателей;
- сохранения и приумножения имиджа финансовой организации.

Из вышеперечисленных целей вытекают задачи:

- выравнивание и поддержание информационного поля по законодательной и нормативной базе;
- развитие управленческих навыков у менеджмента компании;
- эволюция и поддержание корпоративных стандартов;
- адаптация новых сотрудников;
- работа с кадровым резервом компании.

Одним из наиболее ярких примеров внедрения нового стандарта обучения персонала ввиду изменения законодательства стал процесс реализации требований уже упомянутого закона №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Следуя требованиям закона, все банки РФ ввели в организационных структурах новые подразделения, отвечающие за финансовый мониторинг банковских операций. Данные подразделения обязаны проводить вводные и целевые инструктажи определённых групп персонала, и это нашло отражение в процессах адаптации и построения планов обучения сотрудников.

Следующие задачи корпоративного обучения -поддержание корпоративных стандартов и адаптация персонала — идут рука об руку. Чтобы не допустить размывания стандартов и правил поведения сотрудников, очень важно грамотно и качественно провести адаптацию сотрудников. Взаимодействие с заслуженными руководителями требует деликатности и настойчивости, а работа с яркой и энергичной молодёжью — демонстрации уверенности и твёрдости, но в позитивном ключе.

Еще одним отличительным моментом обучения сотрудников финансовых организаций является работа с кадровым резервом: для замещения значительного ряда позиций, к примеру, в банке специалист должен соответствовать законодательно определенным квалификационным требованиям. Поэтому при работе с банковским кадровым резервом нужно обращать внимание не только на традиционные management skills, а на наличие у претендента определенных дипломов и сертификатов. В результате HR-специалисты в финансовых организациях в большей степени связаны ограничениями, чем коллеги из других отраслей, так как очень часто препятствием для назначения становится просто недостаточный стаж работы в той или иной сфере финансовой организации.

Но в целом инструментарий процесса обучения персонала финансовой организации схож с формами в любой другой сфере:

- специализированные профессиональные семинары с привлечением внешних источников;
- сертификационные программы, направленные на получение права заниматься той или иной профессиональной деятельностью в рамках финансовой организации;
- внутренние семинары различной направленности: семинары, направленные на повышение профессионального уровня сотрудников, где более опытные коллеги делятся своими знаниями; ознакомительные семинары, направленные на повышение уровня информированности о продуктах, о процессах в компании, о тех или иных изменениях рыночной среды;

- тренинги, направленные на развитие личностных и профессионально необходимых качеств, проводимые внешними или внутренними тренерами;
- дистанционные формы обучения;
- автоматизированные системы обучения, такие как электронные курсы обучения и тренажеры;
- стажировки сотрудников;
- курсы самостоятельного обучения корпоративным программам.

Что касается наиболее удачных форм обучения — хотелось бы выделить интегрированные формы, например, ежегодные слеты управляющих филиалами, здесь можно провести тренинг с привлечением внешнего провайдера, и поделиться опытом, и рассказать обо всех новшествах в компании, и презентовать новый продукт. И конечно, при должной организации получится отличный эффект командообразования. Два-три насыщенных событиями и чётко спланированных дня могут принести ощутимый эффект для компании и её команды.

Наиболее оптимальными системами оценки результатов эффективности обучения персонала в финансовых организациях являются многофакторные комплексные системы оценки персонала в рамках внедрения системы управления по целям типа BSC или KPI. Картина всегда получается весьма и весьма наглядная. В рамках годовой или полугодовой оценки персонала, обработкой результатов которой в любом случае приходится заниматься HR подразделению, можно чётко увязать степень выполнения задач того или иного подразделения: вклад каждого подразделения в решение бизнес-задачи, недостатки в работе за предыдущий период, обозначенные зоны развития, реализованный план обучения и, в итоге, — результаты текущего периода. Сведённая проранжированная таблица оценок персонала за предыдущий и текущий период максимально ярко отразит произошедшие изменения. Или их отсутствие. Данная система оправдала себя в одной из

крупнейших финансовых организаций нашей страны, являясь достаточно объективной, наглядной и умеренно трудоёмкой.

Инструментарий коучинга становится действительно необходим при оценке системы эффективности обучения на третьем уровне по Киркпатрику

Инструментарий коучинга становится действительно необходим при оценке системы эффективности обучения на третьем уровне по Киркпатрику, так как изменения в поведении требуют действительно осознанного и глубокого подхода, а эту задачу как раз помогает решить коучинг. Совершенно аналогично изменения в подходах и поведении менеджмента компании в условиях стремительно меняющейся среды, требующей подчас нестандартных подходов, также требуют коучинга, глубинной работы над собой. Рынок заполняется, подобная модель обучения становится знакомой, но применяется пока с опаской, потому что есть некое повсеместное ожидание «волшебной таблетки от всего», а коучинг — это, прежде всего, глубинная самостоятельная работа.

Но определяющим фактором развития является всё-таки не новый инструментарий, а новые компетенции, спрос на которые диктует время.

Отдельно надо отметить еще одну перспективу— это сворачивание функционала HR-блоков, возвращение части традиционных HR-функций обратно в бизнес-подразделения.

Так, например, всё обучение по продуктам в ряде иностранных компаний полностью отдано на откуп бизнесу, и HR-подразделения ни в планировании, ни в осуществлении данного вида обучения не участвуют. В ряде компаний даже работа над *management skills* — это уже сфера влияния непосредственных и вышестоящих руководителей, именно они принимают решения по формату и планируют обучение своих подчиненных.

В целом можно отметить такую тенденцию — за рубежом идёт купирование HR-функций до администрирования и делопроизводства.

Подобная ситуация является скорее уже третьей стадией развития обучения, если второй считать выделение HR-департаментов и наделение их

функцией централизованной организации обучения в организации, а первой — более ранние формы развития персонала.

Всё выше перечисленное в той или иной мере относится как к международным, так и к российским финансовым организациям. В сочетании с новым инструментарием эти компетенции определяют развитие обучения сотрудников финансовых организаций в ближайшем будущем.

Практически каждая финансовая организация в России уделяет пристальное внимание обучению и развитию своих сотрудников, так как именно постоянное совершенствование навыков сотрудников обеспечивает успех в долгосрочном росте и развитии самой компании. Только грамотно выстроенная система обучения, обеспечивающая не только подготовку кадров, но и непрерывное накопление организационных знаний, поможет достичь поставленных стратегических целей. Сегодня об основных моментах построения такой системы обучения и управления знаниями в финансовых организациях.

Обучение в финансовых организациях отличается высокой направленностью и практичностью. Учебные программы скрупулёзно выбирают и проверяют, насколько они помогут персоналу достичь более высоких результатов, и не будет ли их проведение неоправданно дорого.

В понятие организационного знания входят все функциональные знания организации — абсолютно всех подразделений. И конечно, необходимо, чтобы знания были доступны и своевременно подаваемы сотрудникам в виде обучения. Но если целью очного обучения является, прежде всего, тренаж продавцов на успешные продажи, то целью электронного обучения является сохранение и преумножение организационного знания компании.

Система интеллектуального банка представляет собой цикл трансформации знания от источника возникновения новой информации до внедрения формализованного знания в массы путём обучения и последующего устаревания и снова обновления.

Электронное обучение — оптимальный инструмент для осуществления всех фаз цикла трансформации знаний, когда происходит постоянное возникновение нового знания:

- из личного опыта в формализованную документацию (сценарии курсов);
- из формализованных электронных документов в электронные обучающие курсы;
- из обучающих электронных курсов в обучение и личный опыт (путём практики в реальной деятельности обучаемых);
- из личного обновленного опыта в устаревающие обучающие курсы путём актуализации.

Таким образом, организация становится обладателем уникальных для данной компании интеллектуальных активов. Если говорить о прибыли, то важно понимать, что это:

- сохранение важной информации в случае увольнения ключевых сотрудников,
- своевременная подготовка нового и имеющегося персонала, а следовательно
- повышение производительности персонала, а значит
- увеличение прибыли (конечно, это косвенный показатель на прибыль, так как прямую зависимость проблематично вычислить),
- развитие организационного знания компании в целом для всех сотрудников компании,
- увеличение внутренней капитализации компании (путём накопления качественных и дорогих электронных обучающих курсов).

2. Анализ и оптимизация системы обучения персонала

ПАО «Сбербанк»

2.1 Описание специфики деятельности и кадровой политики ПАО «Сбербанк»

В век стремительно меняющихся технологий важно оставаться не только надежным и удобным банком. Чтобы преодолеть догоняющее развитие стать самым инновационным и клиентоцентричным банком регулярно проводятся дополнительные обучения сотрудников.

Сбербанк уделяет большое внимание подбору персонала и качеству обучения персонала. Сотрудник должен быть социально зрелым, клиентоориентированным, уметь решать задачи, мыслить системно, работать в команде, быть ответственным и ориентированным на результат.

Банк делает все для того, чтобы обеспечить качественное усвоение материала и эффективно обучить персонал. Для этого проводятся тренинги, лекции, конференции, дополнительные обучения – дистанционное обучение и тестирования, разрабатываются учебные кейсы, поддерживается система наставничества и кураторства. Для самостоятельной работы используется электронная библиотека с собранием лучших книг в области личной эффективности и клиентоориентированного сервиса.

Сбербанк разработал собственную модель корпоративного обучения, которая позволяет качественно обучать персонал.

Преподавательский состав представлен высшим руководством банка, ведущими экспертами и руководителями банка, международными лидерами и экспертами в вопросах экономики, менеджмента и бизнеса, штатные преподаватели и коучи, а также приглашенные преподаватели ведущих бизнес-школ.

Формирование преподавательского состава из ведущих лидеров позволяет сервис сделать более клиентоориентированным, сократить расходы на обучение и развить корпоративную культуру.

Формат обучения предусматривает очную и дистанционную форму, остальная часть приходится на самостоятельную работу.

В процессе обучения рассматриваются:

- Ситуации на реальных примерах группы Сбербанк
- Изучаются интерактивные клиентоцентричные экономические модели максимально приближенные к Сбербанку
- Результаты практических научных исследований.

Формат программ предоставлен в следующих вариантах:

- Смешанные – такие программы сочетают очное и дистанционное обучение, а также самостоятельную работу.
- Очные – занятия в аудитории с преподавателем и слушателями.
- Электронные – предполагают самостоятельное изучение материалов на портале обучения.

У каждого слушателя есть свой личный кабинет, в котором располагаются все необходимые материалы: презентации, видео-уроки, тесты, учебные кейсы.

Дистанционные занятия представлены вебинарами и онлайн-конференциями, дистанционным тестированием, которое в себя включает зачеты и экзамены.

В дистанционных курсах могут присутствовать консультации преподавателей.

Для самостоятельной работы в Сбербанке есть электронные и аудиокниги, мультимедийные курсы и лекции, статьи ведущих бизнес-журналов, электронная библиотека.

ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим агентом на многих российских рынках. Сбербанк работает с корпоративными и частными клиентами во всех сферах финансового обслуживания, таких как: кредитование, лизинг, торговое финансирование, инвестиционная деятельность. Объемы и разнообразие направлений работы делает Сбербанк основным многофункциональным центром развития российской экономики.

Говоря о корпоративной культуре компании, то миссия Сбербанка гласит: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»¹.

Также в стратегии Сбербанка очень качественно прописаны ценности: «Наши ценности - это основа отношения к жизни и работе, это внутренний компас, который помогает принимать решения в самых сложных ситуациях, это принципы, верность которым мы храним всегда и везде»². Далее подробно разбирается данная формулировка ценностей (рис. 4.)

НАШИ ЦЕННОСТИ

Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:

Я-лидер

- Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас.
- Мы делаем лучшее, на что мы способны.
- Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, Банк и наше окружение.
- Мы честны друг с другом и с нашими клиентами.

Мы-команда

- Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.
- Мы открыты и доверяем своим коллегам.
- Мы относимся друг к другу с уважением.
- Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

Все-для клиента

- Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.
- Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.
- Мы превосходим ожидания наших клиентов.

Органами управления ПАО «Сбербанк» являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Правление - коллегиальный исполнительный орган;
- Председатель Правления - единоличный исполнительный орган.

Основной тенденцией развития систем управления является внедрение психологических факторов управления, позволяющих увеличивать

¹ Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 годы [Электронный ресурс]/Официальный сайт Сбербанка России - стратегия развития URL:

http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/corpmanagement/strategy/ (дата обращения: 24.02.2017)

² См. там же

результаты труда при помощи воздействия на персонал. Очень важную роль в использовании данной системы играет соответствие стремлений и характера работника. Подобный подход позволяет наиболее эффективно использовать потенциал сотрудников и мотивировать их к личностному развитию³.

Исполнительным органом банка является правление банка, во главе которого находится председатель правления. Правление действует на основании положения о правлении, которое разрабатывает и утверждает совет директоров. В нем указаны порядок и сроки работы правления, даты и условия проведения заседаний, а также описана процедура принятия решений.

Задачей правления является непосредственное руководство работой банка между заседаниями совета директоров и общими собраниями акционеров. В его ведении находится решение задач, связанных с осуществлением непосредственной деятельности банка, за исключением вопросов, напрямую решаемых общим собранием акционеров или совета директоров. Правление анализирует текущие успехи и проблемы банка и вносит на рассмотрение совета директоров такие вопросы, как краткосрочное планирование, переоснащение филиальной сети новым оборудованием и контролирует исполнение решений совета директоров и собрания акционеров.

Банк, как и любая другая компания, имеет несколько уровней управления. Ими являются высший менеджмент, руководители территориальных банков, руководители отделов и филиалов, руководители секторов и групп.

Уровень ответственности каждого звена определяется специальными решениями о соответствующих подразделениях, в то время как права и

³ Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня.- 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2016. - 368 с.

обязанности работников определяются трудовыми договорами и должностными инструкциями.

Перед каждым уровнем руководства коллегиальные органы выставляют целевые ориентиры, достижение которых является приоритетным для банка в том или ином периоде. Для максимально эффективного достижения указанных показателей необходимо иметь оптимальный в конкретных условиях рынка количественный и качественный состав персонала в соответствии со специальностями. Определения оптимальной потребности в сотрудниках является важнейшей задачей банка, которая позволяет ему выполнять свои функции максимально продуктивно.

В связи с этим руководство ПАО «Сбербанк России» проводит оптимизацию рабочих мест под влиянием исследований аналитического, экономического и юридического подразделений. Для этого на каждый филиал, на каждый офис составляется документ о целях и задачах, которые необходимо выполнить в отчетном периоде. На основе таких документов определяется наиболее подходящая структура данного подразделения. Необходимо тщательно обосновывать создание дополнительных рабочих мест или, наоборот, их сокращение. Подобная оптимизация преследует своей целью обеспечение производства наиболее качественного банковского продукта, исходя из имеющегося организационного, информационного и технического обеспечения. Необходимое качество достигается в том числе и за счет создания атмосферы воспитания в сотрудниках необходимых личностных и профессиональных черт. После всех преобразований можно говорить об оптимальности построения структуры с точки зрения решения стратегических задач.

Наличие в банке квалифицированных сотрудников крайне необходимо, и в случае сокращения той или иной операции важным обстоятельством является сохранение работника как члена команды. В связи с этим Сбербанк старается найти в своей структуре другое, не менее подходящее рабочее места для конкретного человека.

Система обучения новых сотрудников Самарского отделения ПАО «Сбербанк России» (колл-центр) проходит следующим образом:

- 1) менеджер по работе с персоналом знакомит сотрудника с рабочим местом, требованиями и правилами компании;
- 2) сотрудник проходит обучение, которое длится 4 недели. Оно включает в себя знакомство с коллективом и банковскими продуктами;
- 3) сотрудник сдает итоговый тест по полученным навыкам;
- 4) сотрудник проходит тест у психолога;
- 5) сотрудник приступает к работе, к нему приставляется наставник, который продолжает обучение на рабочем месте.

Для всех сотрудников колл-центра организуются встречи с психологом, где так же проходят тесты, играют в различные игры, направленные на сплочение команды и раскрытие каждого ее члена.

Также в колл-центре постоянно происходят различные семинары для улучшения качества работы сотрудников, разработана конкурсная система «Высшая лига», где сотрудник может донести до высшего руководства, что именно необходимо изменить для улучшения (для клиента).

Развитие персонала является необходимым элементом любой компании, так как мы живем в мире с постоянно развивающимися технологиями, влияние которых на деятельность организаций чрезвычайно велико. Подобные условия требуют от работников специальной подготовки, определенного уровня интеллектуальных способностей, наличия таких качеств, как стремление к самосовершенствованию и углублению имеющихся знаний.

Согласно стратегии развития Сбербанка на 2014-2018 годы, к процессу развития персонала в Сбербанке подходят очень тщательно и ответственно: используется богатый опыт российских и зарубежных компаний в области управления качеством персонала. В целом, данный процесс можно разделить на несколько этапов:

1. Первичное развитие персонала. Данный этап включает в себя процесс адаптации нового сотрудника к атмосфере работы в банке в первое время после приема на работу. Он включает в себя:

- ознакомления с общей ситуацией в банке;
- приспособления к условиям работы и усвоения внутреннего регламента банка;
- полного приспособления к обстановке;
- идентификации (отождествления личных целей с целями коллектива)⁴.

В начале своего пути работы в Сбербанке новый сотрудник сталкивается с несколькими вопросами, которые связаны с адаптацией в новом коллективе. Ему необходимо усвоить правила корпоративной этики и культуры, которые установлены на его новом рабочем месте. Режим работы также может содержать в себе некоторые изменения для работника, в связи, с чем необходимо некоторое время привыкать к новому графику прежде, чем результаты работы сможет начать расти. В заключение, новый сотрудник должен полностью освоить функционал, предусмотренный должностной инструкцией, после чего можно говорить о том, что сотрудник освоился на рабочем месте.

В связи с этим, крайне необходимо, чтобы новый член команды с первого дня оказался тесно вовлеченным во все процессы, происходящие в банке, так как это существенно ускоряет процесс адаптации.

⁴ Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова ; Моск. гуманитар. ун-т. - М. : КноРус, 2015. - 416 с.

2.2 Анализ внутренней системы обучения персонала банка работе с клиентами

Новый сотрудник предварительно проходит обучение. После завершения обучения за сотрудником закрепляется опытный наставник, благодаря которому новичок сможет лучше освоиться на рабочем месте и познакомиться со Сбербанком. Это позволяет новым сотрудникам быстрее освоить процессы, порядки и процедуры обслуживания.

В период адаптации в банке уделяется внимание навыкам работы с клиентами и психологической подготовке. Разбираются сложные моменты, рассматриваются техники саморегуляции и навыки бесконфликтного общения.

После окончания периода адаптации сотрудники могут выбрать программы для дальнейшего развития, где они слушают лекции коллег и приглашенных преподавателей, проходят тренинги, участвуют в деловых играх. Все это позволяет обучаться новым продуктам и услугам банка, учит лучше и эффективнее взаимодействовать с коллегами и клиентами, обучает личной ответственности. Программы корпоративного обучения позволяют сократить время и улучшить качество обслуживания. Повышая личную эффективность сотрудник увеличивает свои шансы на карьерный рост. Но и на этом обучение не заканчивается.

В Сбербанке есть свой корпоративный университет. В нем предусмотрено обучение лучшим мировым бизнес-программам. Среди спикеров есть ведущие руководители банка и иностранные преподаватели. Студенты играют в бизнес-игры, посещают лекции, решают кейсы. Все это позволяет лучше понять корпоративную культуру, ценности, обогащает новыми знаниями в области банковского дела, экономики, менеджмента и

психологии. После окончания программы и сдачи итоговой аттестации студенты получают дипломы о повышении квалификации.

В банке разработано много дистанционных программ обучения, которые представлены интерактивными играми, тестами и курсами. По завершении курса обучения необходимо проходить тестирование на проверку качества полученных знаний. Выполнить задания можно на рабочем месте.

Кроме развитой системы обучения и наставничества разработана система мотивации и контроля качества, которая напрямую влияет на возможность карьерного роста и премиальную часть. Что делает сотрудников более заинтересованными в повышении своих профессиональных навыков и материально заинтересованными.

Повышать свою эффективность можно воспользовавшись ресурсами электронной библиотеки Сбербанка, которая содержит новейшую бизнес-литературу и мультимедийными уроками. Отобранная коллекция книг отражает идеи, сходные с миссиями и ценностями банка, способствуют раскрытию внутреннего потенциала и настраивают на самосовершенствование. Собранные книги способствуют не только профессиональной, но и личной эффективности, применимые на практике.

Система обучения персонала в Самарском отделении Сбербанка России была сформирована в соответствии с его стратегическими целями и приоритетами. Стратегия развития: 21 октября 2008 года Наблюдательный совет Сбербанка России единогласно одобрил Стратегию развития Сбербанка до 2018 года. Основные направления преобразований - максимальная ориентация на клиента и превращение Сбербанка в «сервисную» компанию по обслуживанию индивидуальных и корпоративных клиентов. Технологическое обновление Банка и «индустриализация» систем и процессов. Существенное повышение операционной эффективности Банка на основе самых современных технологий, методов управления,

оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям за счет внедрения Производственной Системы Сбербанка.

На сегодняшний день система обучения представляет собой многоступенчатую (многоуровневую) программу, позволяющую развивать корпоративную культуру и укреплять конкурентные преимущества организации. Особенностью банка является наличие Учебного центра, в котором проходят обучение специалисты, принимаемые на работу.

После окончания обучения они получают соответствующие сертификаты.

Для достижения поставленной вышеописанной цели, определен ряд задач:

- 1) по направлениям обучения:
 - формирование знаний о банке, корпоративной культуре, организационной структуре и конкурентных преимуществах;
 - обучение и повышение квалификации по всему продуктовому ряду банка;
 - обучение и повышение квалификации по программному обеспечению банка;
 - развитие профессиональных умений, навыков;
 - тестирование и аттестация персонала.
- 2) по категориям обучаемых сотрудников:
 - руководители высшего звена;
 - руководители среднего звена;
 - специалисты.
 - младший обслуживающий персонал

В системе профессионального обучения персонала Сбербанка применяются различные виды обучения.

Обучение персонала Самарского филиала Сбербанка России строится на основании Положения о подготовке, переподготовки и повышения квалификации персонала Сбербанка России, а также Положения об

организации и проведении ежемесячного производственного обучения персонала Самарского банка и организационно подчиненных ему отделений Сбербанка России. В соответствии с этим положением повышение квалификации может осуществляться во внутрибанковской системе повышения квалификации и в специализированных сторонних учебно-консультационных структурах на территории России и за рубежом.

Обучение руководящих работников во внутрибанковской системе повышения квалификации осуществляется в форме:

- семинаров (семинаров-совещаний) и стажировок-консультаций, организуемых ЦА Банка;
- консультаций-стажировок в территориальных банках с целью овладения передовым опытом.

Обучение специалистов проводится в форме:

- семинаров (семинаров-совещаний), организуемых ЦА Банка;
- консультаций-стажировок в ЦА Банка и ТБ;
- семинаров в сторонних организациях;
- профессиональной учебы по месту работы;

Обучение персонала осуществляется как вновь прибывшего, так и уже работающего. Претенденты на должность, которые уже прошли собеседование обучаются методом «наставничества». Наставничество – является самым важным и успешным методом, способствующим развитию профессионала. Кроме того, эффективность семинаров, тренингов, возрастает, когда они дополняются наставничеством. Обучение проходит прямо на рабочем месте, под руководством опытного специалиста, которого новичок хорошо знает; оно опирается на рабочие ситуации и на реальные проблемы. При этом исходный профессиональный уровень обучаемого может быть самым разным – от полного отсутствия нужных навыков до «солидного багажа», тогда наставник своими советами помогает влиться в коллектив, освоить стандарты работы с клиентами, корпоративную культуру компании. За наставничество сотруднику подразделения определяется

премия исходя из количества учеников и качества полученных ими знаний. Учёба проходит в три этапа, на каждый из которых, согласно положению, обучаемому выделяется по одному месяцу.

- первый этап – освоение знаний и навыков, связанных с должностными обязанностями кассира;
- второй этап – освоение знаний и навыков, связанных с должностными обязанностями контролёра;
- третий - завершающий этап – освоение необходимых компьютерных программ.

По окончании подготовки, «студент» сдаёт экзамены:

- устно перед экзаменационной комиссией, в состав которой обязательно входит управляющий отделения Сбербанка, секретарь и специалист отдела по управлению персоналу, остальной состав определяется заранее руководством;
- тестирование в режиме онлайн на корпоративном информационном сайте.

При успешной сдаче «новичку» выдаётся право на осуществление операций, связанных с деятельностью универсального работника внутреннего подразделения Сбербанка в виде специального сертификата и удостоверения.

Обучение уже работающего персонала проходит:

- два раза в неделю, каждого сотрудника работающего с физическими лицами. Обучение нововведениям, связанными как услугами банка и корпоративной этикой, так и с безопасностью труда. Каждую неделю по электронной почте приходит список тем необходимых к изучению контролёрами-кассирами. По завершению, специалисты в обязательном порядке заполняют журнал, где прописывается дата исполнения, изученная тема, данные обучаемого и подпись обучающего. Журнал храниться под ответственностью заведующего отделением и предоставляется ревизорам во время проверки;

- ежемесячно, аттестация каждого сотрудника, включая управленческий состав. По окончании – обязательная проверка знаний, в виде тестирования на информационном портале. Если в процессе обучения или уже применение получены знания на практике у работников возникли вопросы, то он в любой момент может получить консультацию лично или по телефону у мультипликатора. Мультипликатор – специалист банка, который за дополнительную оплату, выполняет функции консультанта по определенным услугам или продукту;

- ежеквартально, повышение квалификации каждого сотрудника, включая управленческий состав. Обучение проходит в виде лекций, тренингов, деловых игр и кейсов;

- ежегодно, каждого сотрудника работающего с физическими лицами, методом – ротации. Ротация - сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

- обучение специалистов специальным навыкам, согласно заявкам поданным руководителями отделов. Подготовка осуществляется в учебном центре г. Самара или г. Москва. Для того чтобы пройти специализированное обучение, позволяющее специалисту выполнять такие операции, как: работа с иностранной валютой, с драгоценными металлами, с различного рода банковскими сертификатами, чеками и т.д., Сбербанк России заключает договор с обучающимся. Согласно, этому договору обучение осуществляется за счет финансовых средств работодателя, а работник в свою очередь обязуется проработать определенный срок в подразделении банка, в противном случае, работник выплачивает компенсацию, за своё обучение. Обучение младшего обслуживающего персонала осуществляется в основном в виде инструктажей по соблюдению безопасности труда и технике

безопасности, за исключением некоторых специальных навыков сотрудников занимающих должность охранников. Их подготовкой и аттестацией занимается сторонняя организация. Обучение и проверка знаний инкассаторов реализуется в центре подготовки Самарского банка ПАО «Сбербанка России» под особым контролем:

- новые сотрудники, в течение шести месяцев получают теоретические знания, и специальную физическую подготовку;
- работающие сотрудники, аналогично в течение двух дней каждые три месяца.

Также в Сбербанке существует обучение для желающих попасть в резерв кадров. На информационном портале формируется список должностей и обязательный перечень требований к претенденту. Подготовка желающих проходит двумя методами:

- обучение в центре подготовки Уральского банка;
- самообучение по методическим материалам, на корпоративном сайте.

Завершающий этап – конкурс, по результатам которого претендентам либо сразу предлагается должность, возможно даже с переездом в другой город исключительно по желанию сотрудника, либо претендента зачисляют в группу резерва.

Организация обучения персонала возлагается на подразделение по работе с персоналом, выполняющее следующие функции:

- 1) организация обучения персонала и составление плановых заданий по повышению квалификации персонала;
- 2) организацию семинаров сотрудников и их внутренних структурных подразделений;
- 3) организацию адаптации централизованно разработанных учебно-методических материалов к условиям региона, подготовки учебно-тематических планов, программ, тестов контроля профессиональных знаний, раздаточных материалов для обучения персонала;

- 4) организацию обучения персонала в сторонних структурах;
- 5) осуществлению контроля за выполнением планов повышения квалификации кадров;
- 6) организацию консультаций-стажировок работников;
- 7) отбор мультипликаторов, участие в организации их специализированной подготовки.

Система обучения персонала банка состоит из пяти этапов, на каждом этапе необходим контроль. Каждый специалист отдела по работе с персоналом отвечает за определенную функцию управления персоналом и в рамках своей функции, при возникновении каких-либо проблем, проверяет, насколько правильно он ее выполнял. Но при этом его мнение является субъективным, так как сам специалист не может точно определить, насколько правильно он справился с заданием.

В банке есть ревизоры, которые по определенному графику делают проверки, в том числе и деятельности отдела по работе с персоналом. Ревизоры занимают немаловажную роль в системе обучения. Их работа заключается в выявление недостатков. И если они их обнаружили, то выписывают соответствующий акт, но при этом не дают рекомендации по решению проблем.

В процессе анализа обучения работников был выявлен ряд проблем, которые заключаются в следующем:

Обучение персонала, напрямую связано со стратегией компании. Стратегия Сбербанка заключается в укреплении конкурентных преимуществ организации путём максимальной ориентации на клиента, за счёт внедрения самых современных методов обучения персонала. Самарский банк имеет для этого свой учебный центр, а также обучение проводится в г. Москва. Обучение персонала в этих заведениях постоянно невозможно, потому что:

- направлять вновь отобранных работников, очень затратно, к тому же нет гарантий, что подготовку они ответственно пройдут до конца и успешно сдадут экзамены. Возлагать компенсацию затрат на самих «студентов», в

случае их неудачного завершения обучения – нецелесообразно, так как в этом случае отделение г. Самара рискует вообще остаться без претендентов.

В этой связи новых сотрудников обучают внутри самого отделения – методом «наставничества». Наставники не мотивированы, во-первых им не предоставляется на это дополнительное время, с них не снимается даже часть обязанностей, во-вторых оплата, несоизмерима мала по сравнению с той ответственностью, которая возлагается на них. Специалист лишь обеспечивает «новичка» актуальными методическими материалами, ученик в свою очередь самостоятельно изучает регламенты и по возможности обращается с вопросами к руководителю. После прохождения теоретической части, ученик три дня проходит практику, находясь непосредственно на рабочем месте своего руководителя, и наблюдает за его работой. Обычно студенту на подготовку вместо положенных трех месяцев выделяется лишь полтора. Это связано с сокращением затрат на стипендию обучающегося и желанием руководства быстрее восполнить кадровую нехватку в организации. Направлять в центр подготовки специалистов по работе с физическими лицами, два раза в неделю, ежемесячно или ежеквартально тоже не представляется возможным. Потому что обучение должны проходить все контролёры-кассиры, и специалисты по работе с юридическими лицами, в абсолютном количестве – что составляет 193 человека.

Во-первых, это затребует больших финансовых вложений, во-вторых, это повлечёт за собой срыв рабочего процесса. Поэтому подготовку в учебном центре проходят лишь некоторые сотрудники заключившие контракт со Сбербанком для получения специализированных знаний и навыков, после, позволяющие им осуществлять нестандартные операции. Учебные курсы по таким операциям в г. Москва проходит один раз в год. Обучение персонала в Самарском отделении «Сбербанка России» в основном осуществляется самостоятельно, то есть каждый работник сам себе преподаватель, специалисты не обеспечиваются методическими

материалами. Информацию, необходимую для прохождения обучения, они находят на информационном корпоративном сайте, но доступ к сайту имеют не все работники.

Еще одной проблемой в системе обучения в Сбербанке является – текучесть высококвалифицированных кадров из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы, после прохождения обучения. К расходам компании на оплату переподготовки специалиста следует добавить прибавку к его зарплате. Потому что обученный специалист хочет получать больше, не смотря на то, что повышение его квалификации было оплачено работодателем. Если руководство отказывается повышать зарплату, компания превращается в учебный центр для конкурентов.

Семинары и тренинги, которые проходят один раз в три месяца, проводятся мультипликаторами и за счёт личного времени работников, чаще всего начинаются в субботу утром и заканчиваются в воскресенье вечером. С одной стороны мультипликаторы это узкоспециализированный сотрудник, знающий о каком-то направлении банковских услуг или определенном продукте абсолютно всё, который осуществляет консультацию остальных работников, но по факту мультипликаторами в Самарском отделении назначаются те же работники, которые помимо своих основных обязанностей, должны выполнять обязанности мультипликатора, на принудительно-добровольной основе. Зачастую бывает даже так, что работник и не в курсе, что он назначен мультипликатором. То есть обучение, которое проводится раз в квартал, реализуется не специалистами. Персонал таким видом обучение крайне не доволен, поэтому о степени усвояемости материала можно делать не утешительные выводы.

Что касается такого вида обучения как ротация, то он абсолютно не организован, с точки зрения заинтересованности самих работников. Сотрудника могут направить на новое место работы в другой населенный пункт, где не всегда есть возможность свободно добраться обратно,

следовательно специалисту приходится жить вдали от семьи в течении месяца.

Отдел управления персоналом в Самарском ОСБ функционирует лишь формально, то есть положение об отделе и должностные обязанности документально есть, но по факту получается, что половину обязанностей в части осведомления о необходимости пройти проверку знаний или очередное обучение, выполняет отдел кадров, вторую половину, а именно контроль – ревизоры. Мониторинг персонала не проводится, никто не занимается выявлением особых способностей, интересов и мотивации персонала. До сотрудников не доводятся цели и сама идея обучения. О формировании резерва кадров сотрудники узнают по средствам корпоративной электронной почты, или сайте, а так как не у всего персонала есть доступ, то и информация доходит не всем. Остерегаясь, золотого правила – «инициатива наказуема», из работников в конкурсе никто не принимает участия, кроме управленческого состава. Вывод, специалисты низкомотивированы к повышению уровня своей квалификации.

Также отсутствует полноценная оценка знаний сотрудников:

- знания, которые кассиры-контролёры получают еженедельно, проверяются по журналу, который они и заполняют, то есть о наличии тех или иных навыков судят по сделанной записи;

- знания, которые все специалисты, включая управленческий состав, получают ежемесячно, проверяются бесконтрольно на компьютере, то есть один сотрудник вполне может пройти тестирование за всех.

- знания, которые все специалисты, включая управленческий состав, получают по средствам тренингов и семинаров, оцениваются путём тестирования на бумажном носителе, непосредственно после тренинга, то есть после многочасовых занятий, невзирая на усталость персонала и, не беря во внимание человеческий фактор.

- знания в совокупности постоянно оцениваются ревизорами, путём внезапных проверок во время рабочего процесса методом «тайный

клиент». Любой ревизор может позвонить или посетить отделение в порядке общей очереди лично и устроить опрос по любым услугам и продуктам банка, притворившись клиентом. Большим минусом таких проверок является, то, что в результате их составляется лишь список замечаний со сроком их устранения, без способов и рекомендаций по решению и акт согласно которому в зависимости от степени нарушения, сотрудник будет лишен премии.

2.3 Рекомендации по внедрению современных методов обучения персонала Сбербанка эффективному обслуживанию клиентов

В колл-центр ПАО «Сбербанк» который был открыт в Самаре 2016 года нитак много сотрудников по облуживанию клиентов как в других городах.Но также есть сотрудники активные,целеустремленные,которые с интересом помогают клиентам.

Создаются группы,сообщества,мероприятия в которых мы стараемся донести до руководства идеи и просьбы клиентов для улучшения обслуживания.

Я очень люблю свою работу,люблю помогать людям в решении вопросов и сначала я работала обычным специалистом,затем наставником,а в дальнейшем мультипликатором.И могу сказать,что все через что я прошла и есть методы обучения.Сбербанк использует все методы обучения.В реомендациях я бы только хотела указать чтобы больше прислушивались к клиентам и улучшали свои показатели постоянно и днем и ночью.

И мне лично хотелось бы чтобы ПАО «Сбербанк» всегда был лучшим банком.У нас именно в колл-центре используются все виды обучения и каждый сотрудник постоянно обучается и улучшает свои навыки.

Взять например даже тесты,я лично прошла 52теста за год обучения.

В это обучение входит:видеоуроки,дистанционное обучение,затем постоянное посещение тренингов.У нас все сотрудники и начинающие специалисты и руководители проходят постоянно дополнительные обучения,повышения своих навыков.

По результатам анализа были сделаны основные выводы:

1. Следует повысить информированность сотрудников касательно всех моментов, связанных с ежегодной процедурой оценки.

Сотрудники банка недостаточно проинформированы о многих моментах, касающихся системы оценки.

Области недостаточной информированности:

1.1. Что такое система оценки, для чего она необходима, почему она имеет именно такой вид, назначение каждого этапа оценки, каждой формы.

1.2. Какими могут быть результаты оценки. Четкая привязка к возможностям по смене должности, изменению заработной платы, размеру годового бонуса, количеству тренингов для посещения, сумме денежной компенсации обучения на следующий год.

1.3. Что такое компетенции в общем, для чего они нужны, что означает каждая конкретная компетенция, используемая в банке, как она понимается руководством, какими могут быть положительные и отрицательные индикаторы.

2. Заниматься информированием должен HR и непосредственный руководитель:

- на этапе финального общения с кандидатом должна быть предоставлена приблизительная информация о средних сроках продвижения с позиции на позицию, о приблизительных диапазонах бонусов, которые бывают, исходя из практики, примерный диапазон возможного увеличения заработной платы, и как все это связано с системой оценки;

- на этапе адаптации должны быть еще раз проговорены все моменты из предыдущего пункта + предоставлена подробная информация о компетенциях и их проявлениях;

- на этапе постановки целей на год следует подробно консультировать сотрудников по принципам постановки целей, назначению и важности целей;

- на этапе начала ежегодной процедуры оценки все сотрудники должны быть еще раз проконсультированы по всем основным моментам:

важность оценки, структура оценки, компетенции, возможные последствия оценки при тех или иных результатах;

– на протяжении всей процедуры оценки сотрудники должны иметь возможность задать все появляющиеся вопросы, разрешить сомнения у руководителя либо представителя HR в оперативном режиме;

– несколько раз в год необходимо напоминать сотрудникам о том, что у них есть цели, какие это цели, что есть компетенции, проявление которых также будет учитываться в конце года.

Возможные каналы для предоставления информации:

- личные беседы с руководителем и представителем HR;
- рассылка информационных писем, презентаций, аудио- и видеороликов;
- размещение информации на внутрикорпоративном портале;
- раздаточные материалы (буклеты, брошюры, листовки);
- семинары и тренинги по системе оценки для руководителей;
- программа по знакомству с моделью компетенций и их развитием для всех новых сотрудников (во время адаптационного периода, знакомства с компанией).

3. Для того чтобы оценка проходила эффективно, особенно важно тщательно информировать руководителей, так как они должны понимать важность процедуры и вкладываться на 100% в ее реализацию не только при тщательной оценке деятельности сотрудника, но и при проведении финальной беседы.

4. С руководителями верхнего уровня беседу с использованием презентационных материалов и видеоматериалов стоит проводить отдельно руководителю компании или HR-директору. Далее каждый должен проводить беседу с руководителями своего подразделения.

5. Следует более тщательно проанализировать общие корпоративные компетенции банка, возможно, добавить новые компетенции и сделать список более гибким в зависимости от департамента или конкретных отделов. Для работы над определением ключевых компетенций для различных категорий сотрудников для каждого конкретного департамента (группы департаментов со схожей спецификой деятельности) стоит создать отдельную комиссию, состоящую из руководителей и представителей Управления по работе с персоналом.

В связи с ранее выявленными проблемами мы предлагаем модель совершенствования оценки работы персонала по следующим направлениям:

-применение компетентностного подхода к оценке каждого сотрудника, который дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к сотруднику в зависимости от его профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

На данный момент в систему компетенций банка включены 4 общих компетенции, каждая из них разбита на несколько индикаторов и 4 менеджерских компетенции, также разложенные более подробно.

Каждый индикатор имеет несколько вариантов оценок выраженности:

Таблица 10 – Система компетенций банка

Компетенция	Индикаторы
<i>Общекорпоративные</i>	
	Демонстрирует понимание целей организации и своего подразделения. Ставит цели, амбициозные по срокам и результатам

1. Ориентированность на результат	Достигает результатов согласно поставленным целям и в срок
	Запрашивает обратную связь, старается улучшить навыки и получить новые знания
	Следит за новейшими разработками и переродовым опытом в своей области
2. Инициативность/Инновации	Способен предлагать новые идеи и решения, соответствующие бизнес-потребностям
	Систематически работает над улучшением процессов, процедур и повышением эффективности
	Поощряет людей к проявлению инициативы
3. Работа в команде	Распределяет четкие роли внутри команды (если руководитель) и понимает свою роль в команде (если сотрудник)
	Помогает создать и поддерживать командный дух
	Сотрудничает с коллегами в команде для достижения общих целей и соблюдения процессов. Ищет возможности для взаимодействий с другими командами
	Делится информацией и знаниями с членами команды, прислушивается к мнению других
	Проводит мониторинг удовлетворенности клиентов. Ставит удовлетворенность клиента во главе списка приоритетов команды (если менеджер)

4. Ориентация на клиента (внешнего и внутреннего)	Выявляет и отвечает на потребности, ожидания и требования клиентов
	Устанавливает и поддерживает хорошие взаимоотношения с клиентами. Соблюдает политики и практики для обеспечения корректного обслуживания клиентов. Умеет вести переговоры / обладает навыками продаж
Менеджерские	
1. Стратегическое видение	Имеет четкое общее представление об организации, ее бизнесе и окружении
	Умеет эффективно переводить стратегию в конкретные планы деятельности
	Анализирует риски и возможности каждой ситуации
	Способен принимать оптимальные решения в каждой ситуации

Компетенция	Индикаторы
Менеджерские	
2. Управление изменениями	Борется за введение изменений, необходимых общей стратегии
	Оценивает и отслеживает разрыв между текущей и требуемой ситуацией
	Поощряет других смотреть на проблемы и процессы с разных сторон
	Продолжает держать в фокусе внимания

	главную цель в период неопределенности и изменений
3. Коммуникация	В качестве коммуникатора эффективно выполняет роль моста между топ-менеджментом и своей командой
	Обращается к нужному сотруднику напрямую, не используя влияния иерархического руководителя
	Создает атмосферу открытого и эффективного взаимодействия между людьми
	Ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию
4. Развитие подчиненных	Помогает членам команды понять, как их вклад в работу отражается на общей картине происходящего
	Помогает людям развиваться и расти, предоставляя им отзывы об их работе и хваля их за успехи
	Мотивирует людей добиваться более высоких целей
	Приветствует обмен опытом и обучение среди своих сотрудников

Как видно из таблицы, большинство сотрудников оцениваются только по 4 компетенциям: инициативность; ориентированность на результат; работа в команде; ориентированность на клиента.

Возможно, более эффективно было бы сделать набор компетенций более гибким. Безусловно, четыре основных компетенций крайне важны для всех сотрудников банка (единственное, вес каждой может очень отличаться для различных категорий), при этом в каждом направлении деятельности есть своя специфика и, соответственно, могут появиться новые важные компетенции. В ходе работы над проектом было для примера разработано предложение по наборам компетенций для сотрудников основных отделов внутри Кредитного отдела (Отдел анализа и кредитных рисков, Клиентская служба (бэк-офис и фронт-офис), Отдел продаж).

На данный момент и аналитик, и менеджер по продажам, и специалист фронт-офиса (поддержание отношений с текущими клиентами), и специалист бэк-офиса (обработка документации и проведение операций в системах), занимающиеся совершенно разной деятельностью, имеют одинаковый набор компетенций, которые, к тому же, никак не разделены по весу.

Разработаем примерный набор компетенций для каждого из четырех направлений и примерным весом каждой компетенции:

1. Отдел анализа и кредитных рисков. Сотрудники занимаются кредитным анализом, они должны быть сильными математиками и аналитиками, с одной стороны, с другой стороны – должны уметь защищать свое решение на кредитном комитете, на котором присутствуют топ-менеджеры банка, соответственно, у них должны быть развиты навыки коммуникации, убеждения и умение работать с возражениями со стороны менеджеров по продажам, имеющих сильные коммуникативные и презентационные навыки и обычно настроенных противоположно (они за то, чтобы заключить сделку, аналитики должны предотвратить заключение рискованных сделок). Если говорить о командной работе, в основном аналитик работает самостоятельно, поэтому выраженность компетенции «Работа в команде» является не сильно критичной для него. То же самое можно сказать о компетенции «Инициативность».

2. Отдел продаж. У этой категории сотрудников в первую очередь должны быть развиты навыки коммуникации и презентации, умение убеждать, активность, настойчивость и инициативность. Обычно в этом подразделении они работают самостоятельно, командная работа не так важна.

3. Клиентская служба, фронт-офис. Сотрудники фронт-офиса занимаются работой с текущими клиентами, поддержанием и развитием отношений с ними. В первую очередь они должны быть клиентоориентированны, очень стрессоустойчивы, должны быть готовы к работе в режиме многозадачности, под давлением. Также они занимаются кросс-продажами, поэтому какие-то навыки продаж у них должны быть. Командная работа также имеет место, так как здесь очень важно всегда быть на связи с клиентом, быть готовым помочь коллегам и заменить их в случае необходимости. Для развития отношений с клиентами имеет применение компетенция «Инициативность»

4. Клиентская служба, бэк-офис. Сотрудники бэк-офиса во многом похожи на сотрудников бухгалтерии. Они работают автономно, выполняют однообразные механические операции, коммуницируют минимально. Самые важные качества для них – это аккуратность, ответственность, готовность и желание заниматься рутинной работой. По результатам рассмотрения этих 4 категорий сотрудников в список из 4 основных компетенций были добавлены новые:

1. Аналитическое мышление – способность анализировать проблему, логически рассуждать, понимать ситуацию при помощи разбиения ее на мелкие части, отслеживать предпосылки шаг за шагом, по принципу подчиненности.

2. Стессоустойчивость – умение преодолевать трудности, работать под давлением и в сжатые сроки, умение подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт.

3. Ориентация на качество работы – под этим термином в данном случае понимается точное, качественное выполнение работы в срок, в независимости от того, интересна эта работа или она рутинна и однообразна. Индикаторами могут быть пунктуальность, аккуратность, точность, ответственность.

4. Навыки продаж, умение убеждать (этот навык был одним из индикаторов ориентации на клиента, предлагается выделить его в отдельную компетенцию из-за исключительной важности для некоторых категорий сотрудников) – здесь конкретно навыки продаж будут пониматься, как умение презентовать, убедить, работать с возражениями, отстаивать свою точку зрения, найти к человеку оригинальный подход.

5. Коммуникабельность.(является одной из менеджерских компетенций банке, но очень важна для некоторых сотрудников, поэтому предлагается добавить ее в общий лист) – ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию. Умеет строить эффективные взаимоотношения с коллегами, руководством, прямыми и косвенными подчиненными, клиентом.

Эффективность работы сотрудника – соответствие того, что делает сотрудник, целям организации и установленным требованиям; выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) сотрудника. Рост эффективности каждого отдельного сотрудника повышает эффективность подразделения, компании в целом. Как только количество высокорезультативных работников достигает критической отметки, наблюдается своего рода «квантовый скачок» повышения эффективности всей организации.

Заключение

В настоящее время становится очевидным, профессиональное обучение и подготовка нужны обязательно. Исследование показало, что в последние несколько лет ведущие российские предприятия начинают осознавать значимость профессионального обучения: многие из них имеют собственные учебные центры, другие – активно пользуются услугами специализированных тренинговых фирм, третьи - тратят немалые средства на организацию обучения своих сотрудников в престижных зарубежных бизнес - школах.

В ПАО «Сбербанк» также есть корпоративный университет и лучшие сотрудники могут обучаться бесплатно. И если специалист банка хочет развиваться и хочет быть лучшим и внедрить свои методы ,помогать людям ,улучшать банк то нужно развиваться и самому.

Пожелания для улучшения мы может и на сайте оставить,а если хочешь реально помочь и принимать полное участие в развитии банка то здесь уже нужно чтобы тебя заметили.Необходимо работать,учиться,изучать банковские программы,принимать участие в мероприятиях,участвовать в жизни банка.

Специалист должен понимать для чего ему нужна работа.Кому то нужна просто чтобы был хоть какой-то доход,кто-то вообще не понимает что делает в офисе сидя за компьютером и каждый день думает,что скоро он уволиться.

В банковской сфере работать не так то просто.Люди очень разные и всех не удовлетворишь,но нужно делать все так чтобы клиент знал что его денежные средства в надежном месте.

Для совершенствования процесса обучения персонала Самарского филиала Сбербанка России были предложены рекомендации, такие как мероприятия, по повышению эффективности обучения персонала, внедрение дистанционного обучения, которое может обучать сотрудника без отрыва от

своего рабочего места Предложенные мероприятия благоприятно повлияют на деятельность не только кадровой службы, но и всей организации в целом, а именно на персонал организации. Исходя из всего, вышеизложенного можно сделать следующий вывод: выявленные в результате анализа проблемы, связанные с обучением персонала, вполне решаемы. Необходимо уделять должное внимание планированию обучения, проводить мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала, что приведет к меньшим затратам времени и ресурсов организации.

Также для разработки и внедрения эффективных программ для обучения персонала очень важное место отводится совершенствованию действующей системы оценки персонала ПАО «Сбербанк», для этого необходимо пересмотреть существующую систему компетенций банка, добавить некоторые компетенции и сделать систему вариативной, в зависимости от требований и функций конкретной должности. Для примера было рассмотрено Кредитное подразделение, на основе анализа которого были

Добавлены несколько компетенций: аналитическое мышление, стрессоустойчивость, ориентированность на результат, навыки продаж / умение убеждать, коммуникабельность. Для каждого отдела внутри подразделения были определены критичные компетенции, важные и второстепенные.

Развиваться нужно всегда и улучшать свои навыки, клиент всегда хочет знать что его денежные средства в надежном месте.

При написании работы были использованы и проанализированы научные публикации, методические работы по подготовке специалистов к работе.

Теоретическую основу для написания выпускной квалификационной работы составили нормативные документы, учебная литература, методические материалы.

Список литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // СПС Консультант плюс : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
2. Абчук, В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2012. – 436 с.
3. Акатов Л. И. Основы кадрового менеджмента. М.: Академия, 2016. - 392 с.
4. Александрова. В.Р. Оценка персонала: роскошь или необходимость. // Журнал управления компанией. - № 2. - 2016 – С. 26-30.
5. Антропов, В. А. Современные проблемы управления персоналом предприятий: Науч. докл. - Екатеринбург, 2016.
6. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 392 с.
7. Афиногенов М. С. Топ-10 менеджеров высшего звена // Справочник кадровика, 2015. - № 8.- С. 14
8. Банковское дело: управление и технологии: Учебное пособие для вузов. /Под ред. проф. А. М. Тавасиева – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 863 с.
9. Бахвалова М. Новые знания от собственных сотрудников // Секрет фирмы. – 2015. - №10. – с. 87-88
10. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. - М.: Питер, 2014. – 252с.
11. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям. - М.: Финпресс, 2015. - 1056 с.
12. Вартамян, И. П.О работе с персоналом в коммерческом банке /И. П. Вартамян// Журнал «Деньги и кредит» – 2016. - №10. – С. 50 - 58.
13. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.
14. Глоссарий.ру: словари по общественным наукам [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.glossary.ru>

15. Горбунов, А. Р. Аналитическая служба фирмы, ведомства, банка региона. – М.: Изд-во «Глобус», 2016. – 280 с.
16. Гусаров, А. В. Определение миссии организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №3. – С. 17-21.
17. Егоршин А.П. Мазин А.Л. Российский рынок труда в переходной экономике: Монография. Н. Новгород: НИМБ, 2013.- 232 с.
18. Заказнов, А. В. Пути повышения эффективности деятельности предприятий // Менеджмент качества. - 2015. - №1.-С.34-37
19. Информационный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.sberbank.ru/>
20. Колесникова И. Ю. Руководители и подчиненные: любовь должна быть взаимной // Деловое совершенство. Дайджест. - 2015. - №7.-С.25-31
21. Костин, В. А. Обучение персонала – ключ к эффективности ИТ в банках // Аналитический банковский журнал. – 2016. - №6. – С. 7-10
22. Маслов, Д. В., Тишков, Ю. С. Функциональная самооценка менеджмента: практика совершенствования системы управления // Вестник машиностроения. - 2014. - №10. – С. 47-49
23. Мудрый А.А., Береснев Д.В. Персонал учится, компания считает прибыль // Финансовый директор, - 2016. - №13. – С.68-69
24. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. - М.:МПСИ, 2015. - 584 с.
25. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление Персоналом: Оценка эффективности. - М.: «Экзамен», 2013. – 356 с.
26. Олегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Т. В.Никонова /: учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 2016.- 560с.
27. Основы банковского дела в РФ: Учебное пособие /Под ред. О.Г. Семенюты. – Ростов н/Д: Феникс, 2014 – 448 с.

28. Рисин И.Е. Инвестирование средств в персонал как фактор повышения эффективности деятельности предприятия //Управление персоналом. – 2015. - №15. – С. 36-38.
29. Сардарян А Оценка персонала в современных российских компаниях. // Управление персоналом № 15. - 2016 – С. 52-55.
30. Свиткин, М. З. Организационно-методические аспекты корпоративной культуры // Методы менеджмента качества. - 2014. - №2.- С. 13-17
31. Соломанидина, Т.О., Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2016. – С.278-283
32. Стадник А. Е. Оценка персонала. М.: Бегин групп, 2015. – 150 с.
33. Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 годы [Электронный ресурс] /Официальный сайт Сбербанка России - стратегия развития URL: http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/corpmanagement/strategy/ (дата обращения: 24.02.2017)
34. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным//Справочник по управлению персоналом. – 2016. - №4. – С. 62-72
35. Тишков, Ю. С., Харкевич, С. И. Менеджмент персонала: процессный подход // Планово-экономический отдел. - 2014. - №11.- С.12-16
36. Травин, В. ., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
37. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учебное пособие. - М.: Экономистъ, 2013. – 288 с.
38. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560с.
39. Уткин, Э. А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков /Э.А. Уткон. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 328с.

40. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2016. – 448 с.
41. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова ; Моск. гуманитар. ун-т. - М. : КноРус, 2015. - 416 с.
42. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. М.: Финансы и статистика, 2014 – 172с.
43. Чинарова К. Как создать корпоративный учебный центр //Управление компанией. – 2015. - №4. – С. 34-37
44. Чистяков М.В. Управление эффективностью трудовых процессов. Тверь: Изд-во Тверского госуниверситета, 2013. - 202 с.
45. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/HR-портал. Сообщество профессионалов. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/motivation>
46. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня.- 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2016. - 368 с.
47. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. З.С. Замчук. - СПб.: Экономическая школа, 2015. – 487 с.
48. Экономика. Под. Ред. А.С. Булатова. - М.: БЕК, 2014.- 240 с.
49. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы.- М.: Наука, 2013.- 280 с.
50. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. - М.: Наука, 2014.- 230 с.
51. Ярыгин, С.А. Совершенствование форм и методов обучения банковского персонала // Управление персоналом. – 2016. - №5. – 14-17