Автономная некоммерческая организация высшего образования

«Российский новый университет»

Институт Бизнес-технологий

Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала
(на примере филиала № 3652 Банка ВТБ (ПАО))

обучающейся
заочной формы обучения
направления подготовки «Менеджмент»
профиля «Менеджмент организации»
Роговой Анны Геннадьевны

Руководитель:
к.п.н., доцент Солостина Татьяна Анатольевна
.

Консультант:
к. э. н., доцент Борисова С. Г.

Допустить к защите:
заведующий кафедрой
_____ Ганина С. А.
«____»_____2021 г.

Москва
2021

АНО ВО «Российский новый университет»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ганина С. А.
«19» марта _2021 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу
(бакалаврскую) работу

обучающейся Роговой Анны Геннадьевны

Институт Бизнес-технологий
Кафедра Менеджмента
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль: «Менеджмент организации»
Тема: Совершенствование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала (на примере филиала № 3652 Банка ВТБ (ПАО))
утверждена приказом проректора АНО ВО «Российский новый университет» от «15» марта 2021 г. № 272-з

Основные вопросы, подлежащие исследованию:
1. Изучение теоретических аспектов системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации;
2. Проведение исследования системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка «ВТБ» (ПАО).
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка «ВТБ» (ПАО).
4. Расчет эффективности от внедрения мероприятий совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Срок сдачи законченной выпускной квалификационной работы на кафедру «22» июня 2021 г.

Дата выдачи задания «19» марта 2021 г.

Руководитель ВКР к.п.н., доцент Солостина Т.А._____
Консультант ВКР к. э. н., доцент Борисова С. Г._____
Задание получила 19.03.202 г
_____

_____
(подпись обучающего

АНО ВО «Российский новый университет»
Кафедра Управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель выпускной
квалификационной работы
_____ Солостина Т.А.
«19» марта 2021 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК

подготовки выпускной квалификационной работы
(бакалаврской работы)

на тему Совершенствование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала (на примере филиала № 3652 Банка ВТБ (ПАО))
обучающейся заочной формы обучения
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»»
Профиль: «Менеджмент организации»
Роговой Анны Геннадьевны

№	Выполняемые работы и мероприятия	Сроки выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы, составление календарного плана-графика работы и согласование его с руководителем	15.03–19.03	
2	Подбор и предварительное знакомство с литературой по избранной теме	20.03-04.04	
3	Подбор материала, его анализ и обобщение	05.04-02.05	
4	Написание текста ВКР, представление чернового варианта ВКР руководителю	03.05-23.05	
5	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	24.05-01.06	
6	Предоставление ВКР для проверки в системе «ВКР.Вуз» и предзащита ее на заседании выпускающей кафедры	02.06 -07.06	
7	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление работы	08.06-11.06	
8	Получение отзыва руководителя на работу студента в период подготовки ВКР	12.06 -15.06	
9	Передача завершенной работы с отзывом руководителя и протоколом проверки в системе «ВКР.Вуз» на выпускающую кафедру, размещение текста ВКР в ЭБС	16.06	
10	Подготовка к защите (подготовка доклада и раздаточного материала), ознакомление с рецензией (при наличии)	17.06-28.06	
11	Защита выпускной квалификационной работы	29.06–05.07	

Обучающаяся _____ Дата «19» марта 2021 г.
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....3
Глава 1. Теоретические аспекты системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации.....6
1.1. Современные подходы к пониманию повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации.....6
1.2. Система повышения квалификации и профессионального развития персонала: понятие, основные элементы.....10
1.3. Оценка эффективности системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации.....15
Глава 2. Исследование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО) 19
2.1. Характеристика хозяйственно-экономической деятельности филиала № 3652 Банка ВТБ (ПАО).....19
2.2. Анализ использования трудовых ресурсов в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).....22
2.3. Анализ системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).....28
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).....35
3.1. Опыт по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в отечественных и зарубежных банковских организациях.....35
3.2. Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).....38
3.3. Расчет эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).....45
Заключение.....50
Список использованных источников.....54
Приложения..... 58

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что трудовые ресурсы организации представляют собой важнейший фактор, который обеспечивает ее стабильное развитие. Это в том числе имеет отношение и к банковскому сектору. Недостаточный уровень квалификации персонала приводит к повышению операционного риска банка.

До недавнего времени вопрос повышения квалификации сотрудников банка определялся его кадровой политикой. Как правило данному вопросу не уделялось должного внимания. Тем не менее, в крупных банках осуществлялось обучение новых сотрудников в специализированных учебных центрах с последующей сдачей экзамена.

В случае неуспешной сдачи экзамена считалось, что работник неуспешно прошел испытательный срок и подлежит увольнению или переводу на должность, которая не требует высокого уровня подготовки. Такой жесткий отбор целесообразен, поскольку деятельность банков и их сотрудников связана с высокой ответственностью. Тем не менее, во многих банках процедура аттестационного экзамена носит формальный характер.

В современных условиях система профессионального развития в банковском секторе строится на основе факторов, которые обусловлены экономической ситуацией в стране. Знания сотрудников зависят изначально от того, насколько качественное образование ими было получено в ВУЗе, а также от собственных усилий сотрудников по получению знаний. Собственные усилия определяются специфическими знаниями, которые не могут быть определены посредством должностных обязанностей. а появляются только в силу опыта, который приобретает сотрудник в ходе своей профессиональной деятельности.

Также усилия, которые прилагает работник банка к своему профессиональному развитию. зависят от его возможностей. Например, повышенная нагрузка на рабочем месте ведет к тому, что у работника может

не оставаться сил на профессиональное развитие. Поэтому возможности каждого банковского работника, связанные с повышением квалификации и профессиональным развитием зависят, в первую очередь, от способности его руководителя к планированию карьеры.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО) и разработка рекомендации по совершенствованию его системы повышения квалификации и профессионального развития персонала.

Основными **задачами** при написании выпускной квалификационной работы являются:

- изучить теоретические аспекты системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации;

- провести исследование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО);

- разработать рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО);

- рассчитать эффективность от внедрения мероприятий совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Объектом исследования при написании выпускной квалификационной работы является система повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации. **Предмет исследования** – управление системой повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Теоретическую основу исследования составили нормативно-правовые акты РФ, учебники и учебные пособия для вузов, материалы периодических источников, Интернет-ресурсы.

Эмпирическую базу исследования составили материалы,

представленные филиалом № 3652 Банка ВТБ (ПАО) в области повышения квалификации и профессионального развития персонала организаций.

При написании выпускной квалификационной работы использовались такие **методы** как анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, графический способ, способ табличного представления данных. количественные и качественные методы сбора информации: анализ документов, анкетирование, интервью, а также метод наблюдения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложения по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала могут быть внедрены в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении обозначены актуальность, цель исследования, предмет, объект исследования, задачи исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации.

Во второй главе проведено исследование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Глава 1. Теоретические аспекты системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации

1.1 Современные подходы к пониманию повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации

Современные условия выдвигают новые требования к функционированию организаций. В современных условиях организации должны быть гибкими, динамично развиваться, разрабатывать стратегии, отвечающие требованиям рынка, а также пересматривать приоритеты своего развития. В этих условиях организации стремятся проводить обучение своих работников, поскольку именно высококвалифицированные работники – решающий фактор в развитии предприятия.

Повышение квалификации работников выступает результатом функционирования самой организации. Эффективно организованное обучение дает возможность достичь поставленных целей организации в более короткий срок. Целью повышения квалификации в организации выступает поэтапное совершенствование знаний и умений персонала, а также повышение мастерства работников организации.

Основной особенностью процесса повышения квалификации работников выступает тот факт, что слушатели уже обладают определенными знаниями и навыками и могут критически относиться к материалам, которые им преподают и, следовательно, получают именно то, что им нужно для их трудовой деятельности[1].

А в качестве индикатора, который свидетельствует о том, что квалификацию работников организации необходимо повышать, выступает отставание разряда рабочих от разряда работ или снижение среднего разряда работников организации.

[1] Медведев Ян.В., Чекулаева Ю.А., Якушкина М.С. Анализ особенностей систем повышения квалификации работников образования за рубежом // Человек и образование. 2020. № 3 (64). С. 148

Поэтому в организациях на постоянной основе должен проводиться анализ требуемой квалификации работников. Также необходимо анализировать причины отставания разряда рабочих от разряда работ. Часто в качестве причины данного явления выступает изменение в технике и технологии производства.

Следующим важным индикатором, свидетельствующем о том, что квалификацию работников необходимо повышать, выступает повышение доли бракованной продукции по причинам, зависящим от рабочего. Необходимо проводить исследование рациональности использования рабочей силы, использования фонда рабочего времени и возможности снижения потерь рабочего времени.

Функционирование современных фирм требует постоянного обновления знаний и навыков как рабочих, так и управленческого персонала. Поэтому важнейшей задачей повышения квалификации работников выступает наиболее быстрое внедрение новых технологий в практику.

Одним из подходов, направленных на совершенствование системы квалификации работников организации выступает переход от периодического обучения к непрерывному процессу обновления знаний.

Повышение квалификации работников организации может происходить в разных формах. Это могут быть курсы повышения квалификации, организационные при предприятии. В качестве преподавателей могут выступать как приглашенные преподаватели, так и собственные высококвалифицированные работники. Данная форма повышения квалификации дает достаточную целенаправленность подготовки персонала[2].

Обычно организацией курсов повышения квалификации занимается отдел подготовки кадров, а если такого отдела в организации нет, то отдел кадров или служба управления персоналом.

[2] Кузьмина Л.П., Романова М.В. Современное состояние управления персоналом в банковской сфере // В сборнике: Образование России и актуальные вопросы современной науки. сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. - 2019. - С. 132

Если требуются более глубокие знания или круг вопросов, который выносится на повышение квалификации работников достаточно широк, то работники организации направляются на курсы повышения квалификации на специальных направлениях подготовки в высших учебных заведениях города, а также отраслевых институтах.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет эффективным в том случае, если будет соблюден принцип преемственности обучения. Для обеспечения ответственности и заинтересованности кадров в повышении квалификации, важно показать работникам взаимосвязь между повышением квалификации и их перемещением по должностям, а также между повышением квалификации и их должностными окладами.

Также необходимо отметить, что работа по повышению квалификации персонала выступает важнейшим составным элементом подготовки кадрового резерва организации.

Уровень квалификации персонала организации, как было отмечено выше, важнейший показатель, оказывающий влияние на конкурентоспособность организации. В современных условиях реализуются подходы к построению процесса повышения квалификации работников [26, с. 230].

Можно выделить три группы подходов к повышению квалификации работников организации:

- модульные подходы, иными словами, это подходы, основанные на модульном принципе построения содержания и организации процесса повышения квалификации;

- системные подходы или подходы, рассматривающие процесс повышения квалификации как систему, во взаимосвязи с другими производственными и учебными процессами (системные подходы);

- деятельностно-ориентированные подходы - подходы, согласно которым процесс повышения квалификации необходимо строить на основе структуры профессиональной деятельности специалиста, выделения в ней

отдельных процессов, профессиональных компетенций, видов деятельности и т. д.

Преимуществом модульных подходов к повышению квалификации работников организации выступает следующее:

- гибкое содержание учебного процесса%

- высокая адаптированность обучающих к учебному процессу;

- использование смеси различных видов обучения;

- рациональная структура материала, предоставляемого слушателям при повышении квалификации;

- эффективная реализация межпредметных связей.

Недостатком модульных подходов к повышению квалификации персонала выступает то, что они не раскрывают ценностные установки, а также нет обоснования отбора инструментария для обучения. Нет ясности, по какому принципу будет производиться структурирование модулей.

Далее рассмотрим преимущества системных подходов к повышению квалификации работников. В качестве преимущества системных подходов можно выделить:

- целостное представление процесса повышения квалификации;

- развитие у слушателей системного мышления в процессе повышения квалификации[3].

В качестве недостатка системных подходов к повышению квалификации можно выделить оторванность данного обучения от реальных производственных ситуаций, недостаточный учет современных требований к специалистам.

Также можно рассмотреть преимущества и недостатки деятельностно-ориентированных подходов к повышению квалификации работников организации.

К преимуществам данных походов можно отнести:

---

[3] Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. – с.155.

- учет условий, в который специалисты, проходящие повышение квалификации, трудятся;

- практико-ориентированность. При деятельностно-ориентированных подходах производится включение обучающихся в профессиональную деятельность.

В качестве недостатка деятельностно-ориентированных подходов можно выделить «узость», ориентацию на практическую деятельность специалиста, проходящего повышение квалификации.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что систематическое повышение квалификации персонала ведет к пересмотру планов, которые связаны с рабочими процессами. Рост квалификации персонала дает возможность снизить напряженность и тревожность работников организации, которые могут быть связаны с рабочими трудностями, а также ведут к формированию и работников организации высокой самооценки, а также уверенности их в своих возможностях. В свою очередь это оказывает влияние на отношение к работе, как к средству удовлетворения социальных потребностей.

Выше проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что современные подходы к повышению квалификации персонала в основном ориентированы на повышение качества выполняемых работниками функций, а также функций, которые данные работники будут выполнять в будущем. Как правило, не предполагается системный поход к работе организации.

1.2 Система повышения квалификации и профессионального развития персонала: понятие, основные элементы

В современных условиях предприятия выстраивают рыночные отношения и отвечают за конечный результат своей деятельности. Важнейшим фактором стабильного развития организаций выступает их

человеческий капитал. От квалификации персонала организации зависят в итоге результаты работы предприятия в целом.

Непрерывное обеспечение трудовых ресурсов организации является залогом успешного развития предприятия. При этом пожизненное обучение является минимальным требованием к успешности работника предприятия.

Обучение и повышение квалификации персонала организации играет ведущую роль во всех секторах экономики. Условия, в которых функционируют организации в современных условиях, требуют от руководителей внимательного отношения к образованию работников.

Можно выделить следующие цели повышения квалификации работников организации:

- поддержание и повышение конкурентоспособности организации;

- повышение способности персонала организации подстраиваться под постоянно меняющиеся требования рынка;

- повышение профессиональных навыков персонала организации;

- поддержание приверженности сотрудников организации, снижение текучести кадров[4].

Итак, инвестиции в развитие кадров имеет большую роль в развитии любого предприятия. Очень часто, вложения в повышение квалификации работников организации имеет большее значение, чем инвестиции, которые направляются в развитие производственных мощностей. Поэтому результативная работа, связанная с развитием средств обучения персонала организации, является залогом успешного развития предприятия. Обучение сотрудников предприятия должно быть тесно связано с экономическими процессами в организации. Следует отметить, что необходимость повышение квалификации заложена на законодательном уровне. Так в Трудовом кодексе РФ отмечается, что работодатель должен проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников

[4] Литвиненко М. С. Повышение конкурентоспособности работников в процессе повышения квалификации // В сборнике: Экономист года 2020. сборник статей Международного профессионально-исследовательского конкурса. Петрозаводск, 2020. - С. 279.

организации. Для того, чтобы обучение было эффективным, необходимо доводить до работников его необходимость и учитывать особенности восприятия работниками развития их профессиональных способностей.

Для того, чтобы выработать мотивацию работников к повышению квалификации необходимо выявить мотивацию у работников. Также необходимо определить, какая информация необходима для того, чтобы сформулировать компетенции.

Следует отметить, что на стиль управления сферой подготовки работников организации оказывает влияние большое число факторов. Поэтому при определении потребности в повышении квалификации и направлениях повышения квалификации работников организации руководству важно ориентироваться на критерии управления, которые имеют большое значение для настоящего времени для того, чтобы организация могла выжить в конкурентной среде[5].

При принятии решения о процессе развития профессиональных знаний и навыков в качестве источников могут выступать следующие:

- Показатели содержания и качества подготовки работников и выпускников высших учебных заведений.

- Отчеты о результатах деятельности структурных подразделений в части подготовки работников.

- Информационное обеспечение планов подготовки и содержание образовательных программ в области обучения работников.

- Результаты тестирования и экспертизы качества подготовки кадрового состава.

- Анализ информации, поступающей из внешних источников (средства массовой информации, социальные сети).

[5] Амбарцумян С.В. Социальные технологии работы с персоналом в банковской сфере // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Материалы II Международной научно- практической конференции. Ответственный редактор И.Л. Сурат. - 2019. - С. 345.

- Наличие конкурентов на рынке образовательных услуг и их влияние на принятие решений при выборе направления подготовки.

Можно отметить следующие особенности процесса управления персоналом организации, которые можно применять при повышении квалификации:

- соблюдение целевых показателей эффективности деятельности в области повышения квалификации;

- формирование основы для повышения эффективности деятельности кадрового состава как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах;

- выполнения ключевых показателей эффективности в области профессиональной подготовки[6].

В деятельность любого работника организации можно выделить два компонента: личный и профессиональный. Для работников организации образовательная функция выступает в качестве обязательной, также она является жестко регламентированной.

Следует отметить, что в настоящее время, несмотря на необходимость, многие организации не уделяют достаточного внимания выявлению потребности в повышении квалификации персонала и самому повышению квалификации персонала. Очень часто это связано с тем, что у организации нет документов и положений, которые бы регламентировали порядок выявления потребности в повышении квалификации.

При планировании потребности в повышении квалификации персонала необходимо учесть, что обучение может производиться в высших учебных заведениях или на территории организации.

Следует отметить, что внутрифирменные системы повышения квалификации кадров являются широкомасштабными и долгосрочными. Также основной чертой внутрифирменных систем повышения квалификации является их комплексность.

---

[6] Горловская И. Г., Марченко Я. В. // Коммерческие банки как финансовые и торговые посредники на рынке ценных бумаг // Фундаментальные исследования. - 2018. - № 12 - С. 30.

Также организация может построить процесс повышения квалификации работников как с отрывом от производства, так и без отрыва [9, с. 31].

Обычно повышение квалификации с отрывом от производства требует от работников самостоятельности и производится в виде:

- заочного обучения в ВУЗе;
- посещения вечерних курсов повышения квалификации;
- участия работников в различных семинарах;
- изучения работниками статей и другой специальной литературы;
- участия персонала в различных конгрессах.

В том случае, если в организации производится внутрифирменное повышение квалификации работников, то они могут повышать квалификацию без отрыва от производственного процесса.

В качестве внутрифирменного повышения квалификации можно отметить:

- участие в экскурсиях на предприятии;
- проведение мастер-классов более опытными сотрудниками;
- выписка профессиональных газет и журналов.

Планирование повышения квалификации работников организации представляет собой систему и может быть перспективным и оперативным.

Отличительной особенностью перспективного (стратегического) планирования повышения квалификации работников выступает период планирования на два-три и более лет. В ее состав включается выбор стратегии обучения персонала, определение формы обучения, видов обучения, а также определение тематики. Оперативное планирование повышения квалификации работников представляет собой планирование периодом на 1 год. При этом также определяется потребность организации в каждом виде обучения, период занятий и их длительность[7].

[7] Мартынова А.Е. Повышение квалификации работника как фактор конкурентоспособности на рынке труда // В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам 74-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2018 год. Ответственный за выпуск А.Г. Кощаев. - 2019. - С. 839.

Подводя итог, можно выделить следующие преимущества повышения квалификации персонала организации:

- возможность применения современных технологий. У многих организаций имеются достаточные денежные средства для приобретения современной техники. В том случае, если в организации будут сотрудники, способные работать на данной технике, организация получит конкурентное преимущество;

- квалификация работников четко связана с продуктивностью его работы. Поэтому при повышении квалификации повышается удовлетворённость клиентов работой организации;

- при повышении квалификации работников возможно выявление профессионалов, которые могут в будущем занять руководящую должность;

- повышение квалификации работников ведет к повышению их способности оперативно реагировать на изменения требований рынка;

- опытные специалисты способны повысить производительность труда в компании, также к росту производительности труда ведет понимание сотрудниками того, что компания заботится о них и об уровне их подготовки.

1.3 Оценка эффективности системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации

При повышении квалификации работников организации затраты работодателя состоят из:

- покупки программ, учебной литературы;

- создания условий для их обучения;

- оценки качества проведенного повышения квалификации сотрудников организации.

Экономическая отдача от повышения квалификации работников организации будет определена тем полнее, чем более объективно будет осуществлена оценка обучения.

Следует отметить, что именно от трудовых ресурсов организации зависит, будет ли она развиваться и есть ли вообще будущее у предприятия. Эффективность обучения также можно определить уровнем повышения эффективности работы сотрудников организации после того, как они прошли курсы повышения квалификации[8].

Таким образом, работодатель определяет, целесообразно ли проведение повышения квалификации работников организации.

Считается, что наиболее эффективным методом оценки эффективности обучения сотрудников организации является метод экспертных оценок. Решающие значение в этом случае имеет мнение эксперта. Он собирает, систематизирует, а также анализирует информацию для того, чтобы дать заключение об эффективности обучения. Деятельность эксперта позволяет сделать вывод о том, как повысилась компетентность персонала, а также как это отразилось на эффективности производства. Эффективно проведенное повышение квалификации персонала организации должно привести к повышению финансовых показателей ее деятельности, иначе произведенные затраты будут не оправданы.

Рассмотрим критерии результативности повышения квалификации персонала организации:

- объем знаний и умений, которые работники приобрели на курсах повышения квалификации. Для того, чтобы произвести оценку данного параметра, необходимо использовать форму отчетности по проведенному обучению. С помощью данной формы можно отметить уровень углубления базовых знаний, которые связаны с профессиональной деятельностью сотрудников организации.

- эффективность предлагаемых инновационный решений и рационализаторских предложений. Результатом повышения квалификации работников организации выступает предложение ими инновационный

[8] Медведев Ян.В., Чекулаева Ю.А., Якушкина М. С. Анализ особенностей систем повышения квалификации работников образования за рубежом // Человек и образование. 2020. № 3 (64). С. 148.

решений и рационализаторских предложений, которые направлены на совершенствование работы предприятия в целом или отдельных его элементов. Эксперт рассматривает данные предложения и делает выводы об их эффективности.

- эффективность работы каждого конкретного сотрудника после повышения квалификации. Эксперт проводит оценку и анализ производительности труда, роста объема производства, повышения уровня продаж на том участке, на котором производилось повышение квалификации работников;

- удовлетворенность руководства результатами повышения квалификации работников. По истечении месяца руководству организации может предложить заполнить анкету с вопросами, связанными с удовлетворенностью работой сотрудников, которые повысили квалификацию. На основе данной анкеты можно сделать вывод об удовлетворенности результатами обучения руководства.

Эксперт также может провести анализ уровня снижения затрат времени, а также финансовых затрат.

Итак, оценка эффективности обучения персонала организации представляет собой вариант выяснения целесообразности и эффективности обучения в организации. В качестве самого объективного показателя выступает результативность труда после проведенного обучения[9].

В современных организациях также могут использоваться следующие критерии эффективности обучения: общественно-социологические, к которым относятся анкетирование и интервьюирование; статистические, среди которых можно выделить математический анализ данных; оценочные. Работникам, которые повысили свою квалификацию, может быть предложено выполнить итоговый тест. Это является показателем усвоения знаний работником.

[9] Стародубцева, Е.Б. Банковское дело: Учебник / Е.Б. Стародубцева. - М.: Форум, 2018. – с.82.

Необходимо отметить, что результаты повышения квалификации работников организации могут иметь положительное значение для деятельности организации в целом. Благодаря повышению квалификации работников предприятия может быть улучшен микроклимат в коллективе, а также повысится мотивация персонала к труду.

В качестве критериев оценки специалисты могут применять такие показатели, как: повышение прибыли; выход организации на новые рынки или сегменты рынков; повышение качества производимой продукции; снижение доли брака. Итак, в результате проведения теоретического этапа исследования в 1 главе были сделаны следующие выводы.

В современных условиях предприятия выстраивают рыночные отношения и отвечают за конечный результат своей деятельности. Важнейшим фактором стабильного развития организаций выступает их человеческий капитал. От уровня квалификации персонала организации зависят в итоге результаты работы ее в целом. Обучение и повышение квалификации персонала организации играют ведущую роль во всех секторах экономики. Условия, в которых функционируют организации в современных условиях, требуют от руководителей внимательного отношения к совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала.

Оценка эффективности обучения персонала организации может быть произведена на основе анализа отзывов покупателей и клиентов организации. Очень часто после повышения квалификации работников организации отзывы клиентов и потребителей становятся более благоприятными и позитивными. Для проверки, насколько эффективным был процесс повышения квалификации, применяется показатель текучести кадров до повышения квалификации и после. В том случае, если команда сформирована из профессионалов, ставших более компетентными и хорошо владеющими навыками работы, в коллективе сокращается текучесть кадров и снижается количество производственных конфликтов.

Глава 2. Исследование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

2.1 Характеристика хозяйственно-экономической деятельности филиала № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

Банк ВТБ (ПАО) - один из крупнейших банков России. Совокупность сведений, позволяющих идентифицировать его в деловой сфере представлена в таблице 1[10].

Таблица 1

Реквизиты организации Банк ВТБ (публичное акционерное общество)

№ п/п	Наименование реквизитов организации	Сведения для идентификации организации
1	Краткое наименование (необязательно).	Банк «ВТБ» (ПАО)
2	Данные о руководителе: должность (например, директор), Ф. И. О.	Президент – председатель правления Костин Андрей Леонидович
3	Главный бухгалтер: должность, фамилия, имя и отчество.	И. о. главного бухгалтера: Чубинова Елена Николаевна
4	Юридический адрес - место постоянного местонахождения организации.	191144, г. Санкт-Петербург, Дегтярный переулок, д. 11, лит. А
5	Подробные сведения (до номера офиса) и индекс.	8 (800) 100-24-24 8 (495) 777-24-24
6	Почтовый (фактический) адрес. Нужен для доставки корреспонденции. Может совпадать с предыдущим.	Банк ВТБ (ПАО), ул. Воронцовская, 43, стр. 1, г. Москва, 109147
7	ИНН. 9-значный идентификационный номер, полученный при регистрации.	7702070139
8	КПП. Также 9-символьный код постановки на учет.	783501001
9	ОГРН. Номер из 13 знаков. Основной регистрационный госномер говорит о внесении организации в список ЕГРЮЛ - признании ее юридическим лицом.	1027739609391
10	Дата регистрации - число, когда фирма была внесена в Единый госреестр юридических лиц.	22 ноября 2002 г.
11	Регистрационный номер работодателя в российском Пенсионном фонде.	088027198752
12	ОКВЭД - код основной разновидности деятельности.	денежное посредничество прочее
13	ОКПО - код предприятия в Общероссийском классификаторе организаций и предприятий.	00032520

Возглавляет банковскую группу ВТБ, в которую входят свыше тридцати банков и финансовых компаний более чем в двадцати странах мира. Группа ВТБ обладает уникальной для российских банков международной сетью, тем

[10] https://www.vtb.ru/o-banke/bank-vtb/rekvizity/#tab_0#

самым, содействуя развитию международного сотрудничества и продвижению российских предприятий на мировые рынки.

В странах СНГ Группа представлена в Армении, на Украине, в Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Группа имеет дочерние и ассоциированные банки в Германии, Великобритании, на Кипре, Грузии и Анголе, а также по одному филиалу банка ВТБ в Китае и Индии, филиал ВТБ Капитал плюс в Сингапуре. Крупнейшим держателем обыкновенных акций Банка является Росимущество, которому принадлежит 60,93 % обыкновенных акций Банка.

Показатели, характеризующие финансовую деятельность Банка «ВТБ» (ПАО) за 2017–2019 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели, характеризующие финансовую деятельность Банка «ВТБ» (ПАО) в 2017–2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, +,-	
				2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
Активы-нетто	9 676 406 129	13 949 419 060	14 483 875 051	4 273 012 931	534 455 991
Собственный капитал	1 061 710 135	1 583 663 029	1 652 738 873	521 952 894	69 075 844
Кредитный портфель	5 574 379 181	9 550 917 828	10 049 770 956	3 976 538647	498 853 128
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	123 716 494	277 715 515	245 553 900	153 999 021	-32 161 615
Вклады физических лиц	609 033 211	3 829 626 457	4 183 250 312	3 220 593 246	353 623 855
Вложения в ценные бумаги	739 025 806	743 348 256	754 129 416	4 322 450	10 781 160

Держателями привилегированных акций Банка являются Министерство финансов России – 100 % привилегированных акций первого типа и ГК «Агентство по страхованию вкладов» – 100 % привилегированных акций второго типа.

Совокупная доля Российской Федерации (в лице Росимущества и Министерства финансов) и ГК «Агентство по страхованию вкладов» составляет 92,23 % от уставного капитала Банка.

Зарегистрирован в 1990 г. как Внешторгбанк, в 2006 г. переименован в

ВТБ. В 2007 г. провел IPO на московских биржах и в Лондоне, в результате которого привлек 8 миллиардов долларов США, а акционерами банка стали свыше 120 тыс. россиян.

В 2015 г. из открытого акционерного общества преобразован в публичное. Ориентирован на корпоративных клиентов.

Структура кредитного портфеля Банка «ВТБ» (ПАО) по отраслям экономике представлена в таблице 3.

Таблица 3

Структура кредитного портфеля Банка «ВТБ» (ПАО) по отраслям экономики в 2017–2019 гг., %

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, +,-	
				2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
Авиастроение	0,1	0,1	0,1	0	0
Государственные органы власти	5	7,9	5,3	2,9	-2,6
Металлургия	8,2	7	7,8	-1,2	0,8
Нефтегазовая отрасль	13,5	10,3	9,2	-3,2	-1,1
Пищевая промышленность и сельское хозяйство	2,8	3,2	3,7	0,4	0,5
Промышленное производство	6,6	6,4	6,1	-0,2	-0,3
Строительство	10	10,1	10,9	0,1	0,8
Телекоммуникации и средства массовой информации	3,1	3,9	4,3	0,8	0,4
Торговля и коммерция	5,3	6	6,3	0,7	0,3
Транспорт	5,1	5,2	5,9	0,1	0,7
Угольная промышленность	0,6	0,8	1	0,2	0,2
Физические лица	25,4	26,2	29,4	0,8	3,2
Финансы	3,4	3,2	3,3	-0,2	0,1
Химическая промышленность	4,1	4,3	1,5	0,2	-2,8
Энергетика	5	4,1	4	-0,9	-0,1
Прочие	1,6	1,5	1,2	-0,1	-0,3

Итак, в кредитном портфеле организации преобладают физические лица - 29,4 % в 2019 г. На втором месте – строительство – 10,9 %, на третьем месте – нефтегазовая отрасль – 7,8 %. Самый низкий удельный вес в кредитном портфеле организации составляет отрасль авиастроения – 0,1 %.

В таблице 4 представим структуру средств клиентов банка.

Итак, среди привлеченных средств наибольший удельный вес имеют средства физических лиц – 45,9 %. На втором месте – доля государственных органов власти – 12,2 %. На третьем месте – нефтегазовая отрасль – 8,8 %.

Таблица 4

Структура средств клиентов Банка «ВТБ» (ПАО) по отраслям экономики в 2017-2019гг., %

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, +,-	
				2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
Авиастроение	0,2	0,1	0	-0,1	-0,1
Государственные органы власти	12,8	10,8	12,2	-2	1,4
Металлургия	0,8	2	2,2	1,2	0,2
Нефтегазовая отрасль	14,5	12,7	8,8	-1,8	-3,9
Пищевая промышленность и сельское хозяйство	0,8	0,9	0,9	0,1	0
Промышленное производство	4,7	4	2,9	-0,7	-1,1
Строительство	4,7	5	5,2	0,3	0,2
Телекоммуникации и средства массовой информации	1,8	2,1	1,9	0,3	-0,2
Торговая коммерция	2,8	2,9	3,3	0,1	0,4
Транспорт	3,3	2,5	2,5	-0,8	0
Угольная промышленность	0,2	0,4	0,1	0,2	-0,3
Физические лица	39,6	39,6	45,9	0	6,3
Финансы	7,8	8,1	6,4	0,3	-1,7
Химическая промышленность	0,6	0,7	0,5	0,1	-0,2
Энергетика	1,5	1,8	2,2	0,3	0,4
Прочее	3,9	3,6	5	-0,3	1,4

После рассмотрения показателей функционирования банка, важно рассмотреть трудовые ресурсы организации.

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

Проведем исследование динамики численности работников Банка «ВТБ» (ПАО).

В 2019 г. среднесписочная численность работников Группы «ВТБ» составила 5 125 чел. Величина данного показателя выше уровня 2018 г. на 19%. Прирост численности работников на величину равную 14 % был связан с включением в периметр новых активов банка.

В таблице 2.5 представим динамику численности работников Группы «ВТБ».

Из таблицы 5 следует, что численность работников в Российской Федерации в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизилось на 161 чел. (с 52 793 чел. до 52 632 чел.). В 2019 г. по сравнению с 2018г. произошло увеличение данного показателя на 2 303 чел. (с 52 632 чел. до 54 935 чел.).

Таблица 5

Динамика численности работников Группы «ВТБ» в 2017–2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 с учетом новых активов	Отклонение, +,-	
					2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
Российская Федерация	52 793	52 632	54 935	63 221	-161	2 303
Страны СНГ и Грузия	4 948	5 009	5 125	5 125	61	116
Европа	303	172	215	215	-131	43
Итого:	58 044	57 813	60 275	68 561	-231	2 462

Численность работников в странах СНГ и Грузии ежегодно возрастала. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. произошло увеличение данного показателя на 61 чел. (с 4 948 чел. до 5 009 чел.), в 2019 г. по сравнению с 2018 г. – на 116 чел. (с 5 009 чел. до 5 125 чел.).

Численность работников в странах Европы в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизилась на 131 чел. (с 303 чел. до 172 чел.), в 2019 г. по сравнению с 2018 г. произошло увеличение численности работников в странах Европы на 43 чел. (с 172 чел. до 215 чел.). Вследствие данных изменений можно отметить, что общая численность работников Группы «ВТБ» снизилась на 231 чел. (с 58 044 чел. до 57 813 чел.), в 2019 г.. по сравнению с 2018 г. – увеличилась на 2 462 чел. (с 57 813 чел. до 60 275 чел.).

Динамику численности сотрудников Группы «ВТБ» представим на рисунке 1.

Далее на рисунке 2 представим структуру численности занятых в Группе «ВТБ» в 2019 г.

Итак, среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила бессрочный договор по частичной занятости 71% составляют женщины и 29% мужчины.

Далее на рисунке 3 представим структуру численности частично занятых в Группе «ВТБ» в 2019 г. по срочному трудовому договору.

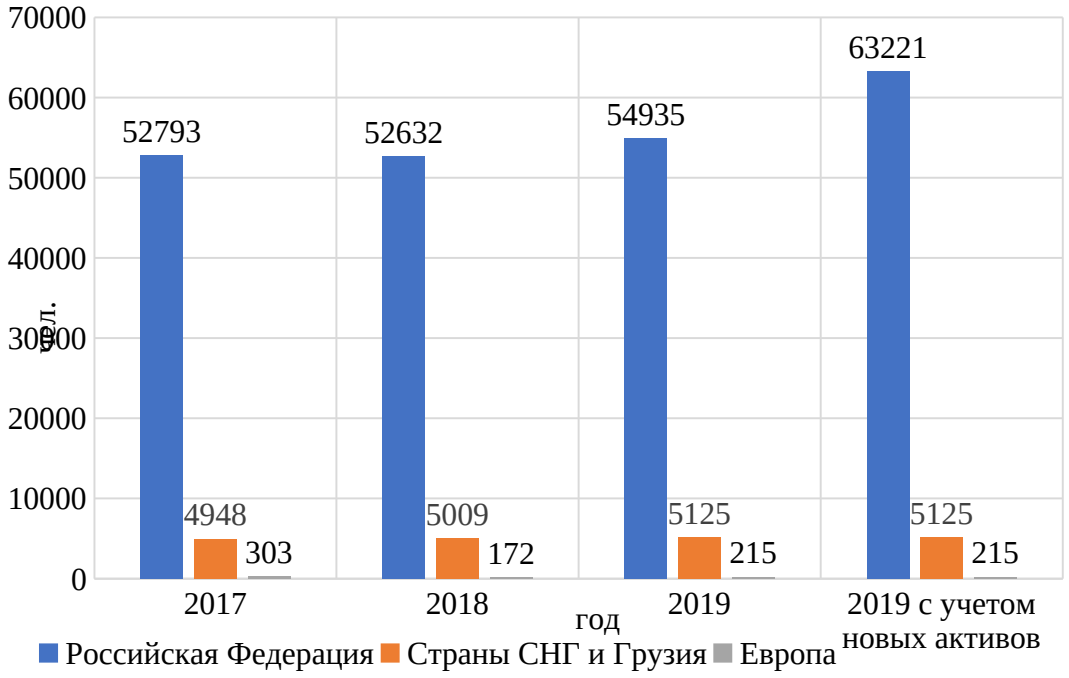

Рис. 1. Динамика численности сотрудников Группы «ВТБ»



Рис. 2. Структура работников Группы «ВТБ», с которыми заключен бессрочный договор по частичной занятости

Итак, среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила срочный договор по частичной занятости 66 % составляют женщины и 34 % мужчины.

На рисунке 4 представим структуру численности полностью занятых в Группе «ВТБ» в 2019 г. по бессрочному трудовому договору.



Рис. 3. Структура работников Группы «ВТБ», с которыми заключен срочный договор по частичной занятости

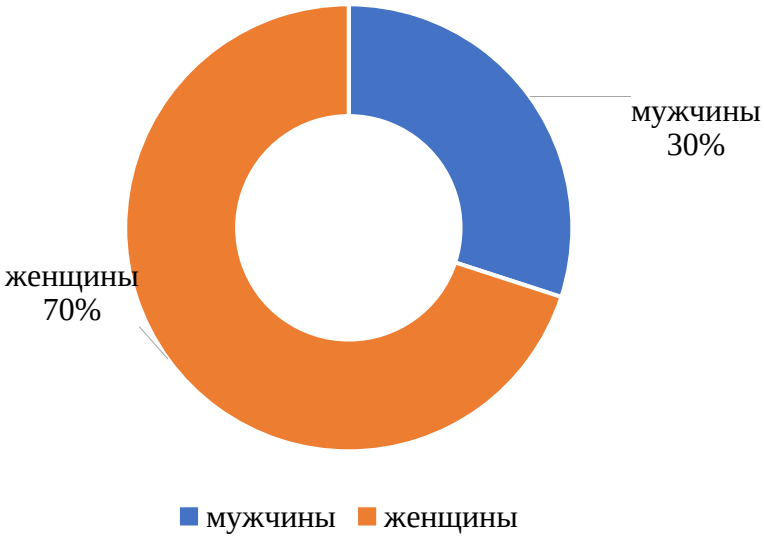

Рис. 4. Структура работников Группы «ВТБ», с которыми заключен бессрочный договор по полной занятости

Итак, среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила бессрочный договор по полной занятости 70 % составляют женщины и 30 % мужчины.

На рисунке 5 представим структуру численности полностью занятых в Группе «ВТБ» в 2019 г. по срочному трудовому договору.



Рис. 5. Структура работников Группы «ВТБ», с которыми заключен срочный договор по полной занятости

Итак, среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила срочный договор по полной занятости 78 % составляют женщины и 22 % мужчины.

Далее представим структуру численности персонала, относимого к высшему руководству Группы «ВТБ» на 31 декабря 2019 г. (рис. 6).

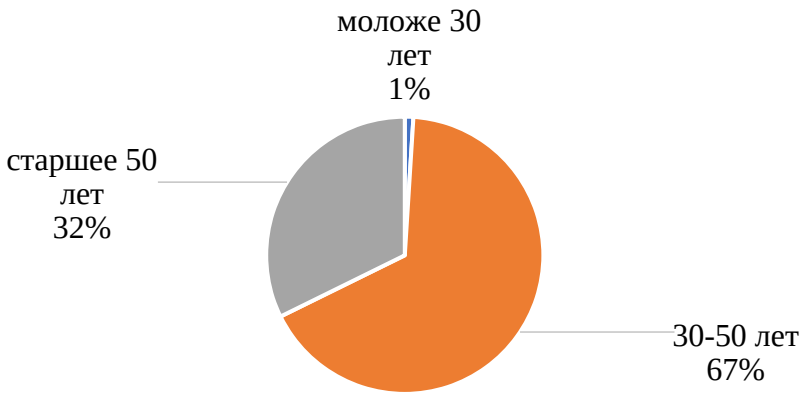

Рис. 6. Структура численности персонала, относимого к высшему руководству Группы «ВТБ» на 31 декабря 2019 г.

Итак, среди высшего руководства преобладает доля работников в возрасте 30–50 лет и составляет 67 % от всех работников. На втором месте

доля работников в возрасте старше 50 лет и равна 32 %. Доля работников в возрасте меньше 30 лет среди высшего руководства составляет 1 %.

Среди персонала отмечается другое соотношение (рис. 7).

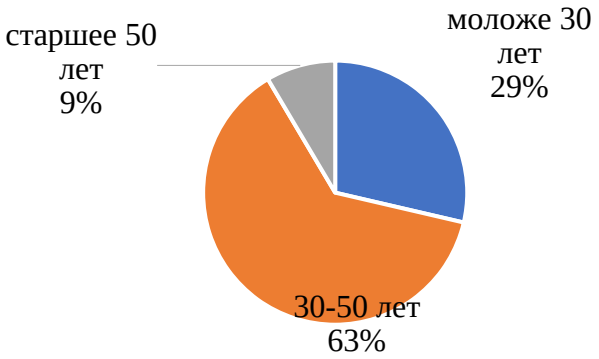

Рис. 7. Структура численности персонала на 31 декабря 2019 г.

Итак, среди персонала преобладает доля работников в возрасте 30–50 лет и составляет 63 % от всех работников. На втором месте доля работников в возрасте меньше 30 лет и равна 29 %. Доля работников в возрасте старше 50 лет составляет 8 %.

В таблице 6 представлен показатель добровольной текучести кадров в группе «ВТБ».

Таблица 6

Добровольная текучесть персонала в группе «ВТБ» за 2019 г.

Категория персонала	Значение
По гендерному признаку	
мужчины	18
женщины	21
По возрасту	
моложе 30 лет	32
30–50 лет	17
старше 50 лет	8

Из таблицы 6 следует, что величина добровольной текучести кадров Группы «ВТБ» составляет около 21 %. Общий отток персонала составил 28 %. По гендерному признаку выше отток женщин. чем мужчин на 2 процентных пункта (21 % и 18 % соответственно).

По возрасту выше всего текучесть кадров в возрасте моложе 30 лет и составляет 32 %, на втором месте – текучесть кадров в возрасте 30–50 лет – 17 %. Самая низкая текучесть кадров среди персонала в возрасте старше 50 лет – 8 %. На текучесть кадров и состав персонала организации оказывает существенное влияние система повышения квалификации и профессионального развития, поэтому рассмотрим данную систему в ПАО «ВТБ» подробнее.

2.3 Анализ системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

Для обучения сотрудников в Банка «ВТБ» (ПАО) имеются большие возможности. В компании проводятся на постоянной основе различные обучающие мероприятий. На данных мероприятиях работники Банка «ВТБ» (ПАО) получают новые знания, помогающие им эффективно трудиться на благо организации.

В 2019 г. приоритетными направлениями в Банка «ВТБ» (ПАО) были следующие:

- формирование культуры лидерства;
- повышение эффективности деятельности.

Предполагается, что данные направления развития должны быть решены посредством соблюдения баланса интересов между ПАО «ВТБ» и его сотрудниками.

Следует отметить, что в Банке «ВТБ» (ПАО) обучение проходят все сотрудники, включая руководящий состав.

В 2019 г. в Банке «ВТБ» (ПАО) среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 45 академических часов. 44 % от данных часов обучения было проведено в формате дистанционного обучения.

Можно отметить, что за 2019 г. было обучено более 87,6 тыс. работников Банка «ВТБ» (ПАО). По сравнению с уровнем 2018 г. произошло увеличение количества обученных сотрудников на 47 %.

В Банке «ВТБ» (ПАО) для эффективного обучения сотрудников применяется механизм обратной связи.

Рассмотрим, для чего проводят обучение в Банка «ВТБ» (ПАО) различные группы персонала. Ключевые программы обучения в Банке «ВТБ» (ПАО) в 2019 г. представлены в Приложении 1.

Цели обучения персонала Банка «ВТБ» (ПАО) различаются в зависимости от его группы (табл. 7).

Таблица 7

Цели обучения различных групп персонала в Банке «ВТБ» (ПАО)

Группы персонала банка		
Руководители	Специалисты	Сотрудники массовых специальностей
- Совершенствование управленческих навыков; - Развитие стратегического мышления - Клиентоориентированность - Управление качеством сервиса	- Интеграция сотрудников в корпоративную культуру - Развитие функциональных навыков сотрудников - Личная эффективность и ориентированность на результат.	- Развитие профессиональных и поведенческих компетенций для быстрой и эффективной работы с клиентами

Следует отметить, что в 2019 г. получил активное развитие в Банке «ВТБ» (ПАО) институт наставничества. Данный проект был реализован для более быстрой адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников.

Наставниками в Банке «ВТБ» (ПАО)» могут быть назначены сотрудники банка. которые прошли специальное обучение, которое было направлено на понимание процесса повышения квалификации других сотрудников банка.

В 2019 г. 7 500 сотрудников Банка «ВТБ» (ПАО) прошли вебинары и тренинги, носившие название «Практика наставничества в ВТБ». Данные сотрудники изучили особенности, а также технологию наставничества в Банке «ВТБ», рассмотрели различные подходы к обучению новых сотрудников, изучили технологии обучения и правила выстраивания обратной связи.

В плане профессиональной подготовки банк «ВТБ» укрепил сотрудничество с международными организациями INSEAD и IMD. Около 200 руководителей Банка «ВТБ» (ПАО) освоили технологии управления, применяемые на международном уровне. Обучение проводилось на онлайн программах INSEAD «Управление организацией в условиях цифровой трансформации» и «Формирование цифровых партнерств и экосистем». Данные программы являются очень востребованными.

Также в 2019 г. была разработана программа «Инновации и создание стоимости в банкинге», которую планируется реализовать среди руководителей Банка «ВТБ» (ПАО) в очном формате в 2021 г.

В 2019 г. в плане повышения квалификации сотрудников банк «ВТБ» активно взаимодействовал со следующими вузами:

- Московский физико-технический институт (МФТИ);
- Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;
-Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова;
- Оренбургский государственный университет;
- Воронежский государственный университет.

Банк «ВТБ» (ПАО) особое внимание уделяет управлению талантами и созданию условий для эффективного профессионального развития работников банка. Поэтому в банке также ведется работа с кадровым резервом.

В 2019 г. в Банке «ВТБ» (ПАО) начал реализовываться проект по развитию кадрового резерва руководителей в банке.

Участниками данного проекта стали 1 723 работника банка. Также были реализованы программы развития для среднего и линейного менеджмента Банка «ВТБ» (ПАО), которые были адаптированы под данные управленческие уровни.

Также Банк «ВТБ» (ПАО) активно взаимодействует со студентами вузов, реализуя программу привлечения молодых специалистов в банк. Так, Банк «ВТБ» (ПАО) осуществляет сотрудничество с 180 вузами нашей страны. Основной целью данного сотрудничества является организация прохождения практики студентами вузов в банке. В 2019 г. в банке смогли пройти практику 2 300 студентов различных городов РФ.

В течение 2019 г. Банк «ВТБ» (ПАО) совместно с российскими вузами провели 549 мероприятий. В банке также проводятся оплачиваемые стажировки:

- «ВТБ Юниор» (для выпускников бакалавриата);

- «ВТБ РОСТ» (для выпускников магистратуры с минимальным опытом работы),

Такие стажировки Банк «ВТБ» (ПАО) проводит уже девять лет.

Кроме данных стажировок, в 2019 г. в банке были запущены стажировки «ИТ Юниор» для молодых ИТ-специалистов и школы разработки по Java и JavaScript.

Программа обучения для 86 ИТ-стажеров помимо основных курсов включала встречи с внутренними и внешними экспертами по технологическим вопросам.

Подведем итог. В 2019 г. среднесписочная численность работников Группы «ВТБ» составила 68,6 тыс. чел. Величина данного показателя выше уровня 2018 г. на 19 %. Прирост численности работников на величину равную 14 % был связан с включением в периметр новых активов банка.

Среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила срочный договор по частичной занятости 66 % составляют женщины и 34 % мужчины. Среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила бессрочный договор по полной занятости 70 % составляют женщины и 30 % мужчины.

Величина добровольной текучести кадров Группы «ВТБ» составляет около 21 %. Общий отток персонала составил 28 %. По гендерному признаку выше отток женщин. чем мужчин на 2 процентных пункта (21 % и 18 %

соответственно). По возрасту выше всего текучесть кадров в возрасте моложе 30 лет и составляет 32 %, на втором месте – текучесть кадров в возрасте 30–50 лет – 17 %. Самая низкая текучесть кадров среди персонала в возрасте старше 50 лет – 8 %.

На текучесть кадров и состав персонала организации оказывает существенное влияние система повышения квалификации и профессионального развития.

Для обучения сотрудников в Банке «ВТБ» (ПАО) имеются большие возможности. В компании проводятся на постоянной основе различные обучающие мероприятий. На данных мероприятиях работники Банка «ВТБ» (ПАО) получают новые знания, помогающие им эффективно трудиться на благо организации.

В 2019 г. приоритетными направлениями в Банке «ВТБ» (ПАО) были следующие:

- формирование культуры лидерства;

- повышение эффективности деятельности.

Предполагается, что данные направления развития должны быть решены посредством соблюдения баланса интересов между Банком «ВТБ» (ПАО) и его сотрудниками.

Следует отметить, что в Банке «ВТБ» (ПАО) обучение проходят все сотрудники, включая руководящий состав.

В 2019 г. в ПАО «ВТБ» среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 45 академических часов. 44 % от данных часов обучения было проведено в формате дистанционного обучения.

Можно отметить, что за 2019 г. было обучено более 87,6 тыс. работников Банка «ВТБ» (ПАО). По сравнению с уровнем 2018 г. произошло увеличение количества обученных сотрудников на 47%.

Следует отметить, что в 2019 г. получил активное развитие в Банке «ВТБ» (ПАО) институт наставничества. Данный проект был реализован для

более быстрой адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников.

В плане профессиональной подготовки Банк «ВТБ» (ПАО) укрепил сотрудничество с международными организациями INSEAD и IMD. Около 200 руководителей «ВТБ» освоили технологии управления, применяемые на международном уровне.

В результате проведенного исследования финансово-хозяйственной и управленческой деятельности Банка «ВТБ» (ПАО) можно сделать вывод о том, что в банке на постоянной основе проводятся различные обучающие мероприятий. На данных мероприятиях работники Банка «ВТБ» (ПАО) получают новые знания, помогающие им более эффективно и осознано трудиться на благо своей организации и получать удовлетворение от своего труда.

В 2019 г. приоритетными направлениями в Банке «ВТБ» (ПАО) были следующие:

- формирование культуры лидерства;
- повышение эффективности деятельности.

В 2019 г. в Банке «ВТБ» (ПАО) среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 45 академических часов. 44 % от данных часов обучения было проведено в формате дистанционного обучения.

Анализ системы повышения квалификации и профессионального развития в Банке ВТБ (ПАО) выявил следующие проблемы:

- при обучении сотрудников в недостаточном количестве используются тренинги;
- в системе профессионального развития сотрудников не используются деловые игры;
- в период развития розничных подразделений учебные центры банка перегружены, что говорит о необходимости снятия части нагрузки с них;
- недостаточное обучение сотрудников непосредственно на рабочих местах.

Банковский бизнес непосредственно заинтересован в непрерывном образовании. Прежние методики подготовки банковских специалистов, не теряя своей значимости, быстро устаревают, в то время как потребность в квалифицированных кадрах чрезвычайно высока.

В современных условиях происходит постоянная модернизация банковской сферы. Возникают новые банковские продукты, растут требования к банковским сотрудникам. Растущая модернизация экономики требует от Банка «ВТБ» (ПАО) непрерывного развития всех ресурсов банка, особенно важнейшего из них — персонала.

Как показал анализ системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО), в системе обучения банка существует большой потенциал, для создания системы эффективного управления повышением квалификации и профессиональным развитием персонала. Поэтому развитие системы управления повышением квалификации и профессиональным развитием персонала повысит конкурентоспособность Банка ВТБ (ПАО).

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

3.1 Опыт по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в отечественных и зарубежных банковских организациях

Рассмотрим опыт по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в отечественных и зарубежных банковских организациях. Исследование начнет с анализа опыта ПАО Сбербанк».

Для ПАО «Сбербанк» развитие современных форм образования является одним из приоритетов. Главный ресурс цифровой экономики — высококвалифицированные кадры, обладающие актуальными знаниями, навыками XXI века и готовые адаптироваться к быстро меняющимся условиям. ПАО «ВТБ» закладывает основы будущего успеха профессионалов, делая образование качественным и доступным для всех.

В ПАО «Сбербанк» создан «СберУниверситет» в партнёрстве с компанией «Деловая среда», входящей в экосистему ПАО «Сбербанк», СберКлассом и Благотворительным фондом «Вклад в будущее».

«СберУниверситет» запустил четыре программы повышения квалификации в сфере интернет-маркетинга, программирования, машинного обучения и теории искусственного интеллекта.

Программы были представлены в рамках проекта «Персональные цифровые сертификаты», что представляет собой государственную систему стимулирующих выплат для обучения людей навыкам, востребованным в современной экономике, которая является частью национального проекта «Цифровая экономика» и предусматривает оплату образования государством.

Заявки на получение персонального цифрового сертификата по программам ПАО «Сбербанк» подало свыше 3 000 человек из 48 регионов страны, которые смогут бесплатно пройти обучение по одной из программ, разработанных специалистами Сбербанка:

- «Создание сайтов на платформе Tilda. Основы интернет-маркетинга»;
- «Основы Python для анализа данных»;
- «Основы машинного обучения»;
- «Основы теории искусственного интеллекта».

Обучение по каждой программе длится один месяц и включает от 72 академических часов теоретических и практических занятий в дистанционном, электронном формате. Каждый участник по результатам прохождения программы получит персональный цифровой сертификат — удостоверение государственного образца.

Рассмотрим, как производится профессиональное развитие сотрудников ПАО «Сбербанк».

ПАО «Сбербанк» даёт сотрудникам большой набор возможностей для саморазвития и обучения.

Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам как на базе Корпоративного университета, так и через Виртуальную школу.

Smart-сервисы помогают сотрудникам развиваться и управлять своей карьерой:

- Smart-профиль (информация о навыках и предпочтениях сотрудника), Smart-карьера (карьерные рекомендации от AI на основе профессиональных компетенций и опыта сотрудника),
- Smart-развитие (персонализированный инструмент, который предлагает обучающие материалы) и HR-сервис «Моя команда».

Программа «Перезапуск» помогает сотрудникам при желании освоить новую профессию или поменять квалификацию в соответствии с их интересами и перейти в компании экосистемы или структуры партнеров.

В ПАО «Сбербанк»:

- 240 тыс. специалистов - прошли обучение по различным направлениям в 2019 г.

- 50 000 сотрудников - ежегодно получают новые знания и навыки в Корпоративном университете ПАО «Сбербанк».

- Более 25 000 - руководителей ПАО «Сбербанк» прошли программы по soft skills: управление собой и управление людьми.

Таким образом, можно отметить, что опыт ПАО «Сбербанк» очень интересен и может быть применен в повышении квалификации работников ПАО «ВТБ».

Рассмотрим, как развивается система повышения квалификации банковских работников за рубежом. Следует отметить, что понятие корпоративного обучения родилось в начале 60-х гг. XX в. в США вместе с понятием корпоративных университетов. Наиболее распространенный термин - Training&Development (T&D) - «обучение и развитие». В середине 1970-х гг. была образована Ассоциация специалистов по обучению и развитию (ASTD), в настоящее время насчитывающая более 100 национальных членов (ASTD. org). В сентябре 2005 г. ASTD открыла представительство в России. В России профессия специалиста по обучению и развитию персонала сформировалась в середине 90-х гг. прошлого века.

В зарубежных банках в настоящее время основными формами повышения квалификации являются:

- внутренние семинары. Данные семинары могут быть информационно-консультационными. В этом случае они имеют целью передачу сотрудникам банка информации, которая необходима для выполнения задач, стоящих в настоящее время перед банком.

Также внутренние семинары могут быть практическими. В этом случае задачей данных семинаров является отработка практических знаний и навыков работников банка. Также выделаются проблемно-проектные семинары, которые направлены на решение определенных бизнес-задач под четким

руководством эксперта, который может быть, как сотрудником банка, так и привлеченным со стороны.

В зарубежных банках широко распространены внутренние стажировки, которые направлены на практическое освоение профессиональных технологий. В зарубежных банках часто применяются внутренние тренинги. Они направлены на формирование деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков.

Большую популярность, особенно в последний год, в зарубежных банках приобрело дистанционное обучение. Оно может быть, как самостоятельным видом обучения, так и применяться в качестве дополнительной формы обучения.

Дистанционное обучение в зарубежных банках подразделяется на:

- электронные курсы;
- видео семинары.

В повышении квалификации работников зарубежных банков активно применяются внешние семинары. Они используются для специалистов по направлениям их деятельности. Также зарубежные банковские сотрудники активно используют самостоятельную подготовку для повышения квалификации, поскольку они хотят соответствовать занимаемой должности.

Таким образом, были рассмотрены особенности повышения квалификации и профессионального развития банковских работников в зарубежных банках и в ПАО «Сбербанк». Данный опыт можно применить для повышения квалификации работников Банка «ВТБ» (ПАО).

3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

Анализ реализации преобразований обучения в Банке «ВТБ» (ПАО) свидетельствует о том, что система обучения персонала не совершенна,

существуют недостатки. В системе обучения банка существует большой потенциал, как показал анализ, для создания системы эффективного управления обучением персонала. Ориентируясь на результаты исследования Банка «ВТБ» (ПАО) можно рекомендовать следующие виды (методы) тренингов, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников:

1) Метафорическая деловая игра. Метод предназначен для поиска решения профессиональных коммуникативных проблем участников, порожденных их неадекватными установками и предубеждениями. Метафорическая деловая игра построена на введении метафоры, облегчающей исследование трудной коммуникативной ситуации и поиск решений в ней. Так, участники тренинга обслуживания клиентов, заказанного банком, испытывают серьезные затруднения при обслуживании клиентов. Эти клиенты капризны, ждут особого к себе отношения, постоянно требуют льготных условий обслуживания и ненасытны в своих требованиях. Сотрудники банка очень страдают от неумения выстроить свои отношения с такими клиентами. Они должны находить баланс учитывать все интересы и пожелания клиента и твердостью в удержании своих позиций, поскольку предоставлять им льготы бесконечно они не в состоянии.

Кроме этого, вызывает напряжение та манера, в которой такие клиенты общаются с персоналом банка, и отсутствие уважения с их стороны. В ходе тренинга для выработки общей стратегии поведения сотрудников банка с описанными клиентами вводится метафора. Она обычно заимствуется из сказки, были, притчи, песни, анекдота. В данном случае метафора заимствуется из сказки Пушкина о золотой рыбке.

Взаимоотношения клиентов и сотрудников банка напоминают взаимоотношения старика и старухи. Как ни старался старик удовлетворить все ее пожелания и запросы, ему это не удавалось: старуха была ненасытна в своих требованиях, они все время возрастали, и старик получал новое задание. При этом старуха не уважала старика и относилась к нему пренебрежительно.

Таким образом, для облегчения исследования проблемной ситуации вводится метафора, воспроизводящая ключевой конфликт или ключевую трудность проблемной ситуации.

После этого следует разделение тренером группы на две (три) подгруппы, каждая из которых получает игровую роль (соответствующую метафоре). Так, в рассматриваемом примере группа делится на «команду стариков» и «команду старух».

Каждая из команд получает задание исследовать проблемную метафорическую ситуацию из своей игровой роли и сформулировать максимальное количество ответов на заданный тренером вопрос. Вопрос тренера соответствует ключевой проблеме, ради которой и затевается метафорическая еловая игра, и сформулирован в метафорическом ключе.

Например, «команда стариков» получает задание найти максимальное количество ответов на вопрос: «Что вы будете делать и как вы будете себя вести, чтобы старуха согласилась жить в деревянном доме и не выдвигала больше других требований?». «Команда старух» получает параллельный вопрос: «Что должен сделать старик и как он должен себя вести, чтобы вы удовлетворились проживанием в деревянном доме и не выдвигали больше требований к нему?». Командам дается время на выработку решений, а затем они красочно оформляют эти решения на ватманах. После этого следует презентация. Сначала выходит представитель команды, олицетворяющей субъекта с проблемой (в данном случае это «команда стариков», которая символизирует сотрудников банка), он представляет найденные его группой решения.

Затем следует презентация другой команды (других команд). При этом никакого игрового взаимодействия между командами нет: дело ограничивается только презентацией.

После презентации следует заключительное слово тренера. Он подходит к ватманам и, обращая внимание группы на сходство или различия в найденных группами решениях, переформулирует их с языка метафорической

реальности на язык реальной жизни участников. Таким образом, метафора позволяет найти стратегии решения реальных проблем, казавшихся до этого неразрешимыми.

Описание процедуры метафорической деловой игры, а также порядка ее написания, примеры и сценарии готовых метафорических деловых игр можно без особого труда найти в специальной литературе. Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации. Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Преимущества применения метафорической деловой игры:

– развитие креативности сотрудников;

– снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;

– повышение привлекательности тренинга для участников;

– побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

2) Сторителлинг (с английского языка слово storytelling – рассказывание историй) – это эффективный метод донесения информации до аудитории путем рассказывания смешной, трогательной или поучительной истории с реальными или выдуманными персонажами.

Несмотря на то, что это далеко не новый способ, впервые широкой аудитории представил его руководитель корпорации из США Armstrong International – Дэвид Армстронг. Он использовал сторителлинг для того, чтобы улучшить показатели работы своей компании и быстрее обучить новичков.

Данный метод помогает:

– влиять на подсознание читателя или слушателя; – доносить нужную информацию с первого раза, не заставляя мучиться вопросом: «Что же хотел сказать автор текста?»;

– максимально быстро обучать новый персонал общепринятым в вашем коллективе правилам и обязанностям;

– минимизировать количество конфликтов в коллективе, упрочить рабочие отношения в компании;

– стимулировать на достижение новых целей;

К примеру, Дэвид Армстронг на общих собраниях рассказывал истории успеха сотрудников своей компании, стимулируя всех остальных подражать им;

– укреплять авторитет руководителя в глазах собственных подчиненных, повышать уровень доверия к нему;

– экономить на материальном вознаграждении для сотрудников;

– показывать, что советы, которые вы даете своим читателям, работают, потому что есть конкретный человек, который воспользовался ими и у него все получилось;

– продать банковскую услугу.

Как видно при помощи сторителлинга можно достичь различных целей. Главное рассказать историю правильно, чтобы она подействовала на аудиторию, а не была рассказана впустую. А для этого следует знать главные правила сторителлинга. Безусловно, для того чтобы история повлияла на аудиторию читателей или слушателей так, как вам нужно, следует обладать талантом писателя или рассказчика.

Сторителлинг– это очень хороший метод влияния на аудиторию, но только если правильно его использовать.

3) Баскет-метод (разбор деловых бумаг) – метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, отчеты, факсы и прочее и по каждому принять решение.

Процедура баскет-метода:

− обучаемому описывают роль, которую он должен сыграть, а именно: сферу ответственности, должностную инструкцию, общий контекст;

− обучаемому предоставляют материалы, по каждому из которых он должен принять решение в течение определенного срока: ответить или проигнорировать, что именно, как и в каком порядке ответить;

− проводится финальная беседа обучаемого с тренером: обучаемый описывает механизм принятия решений, обосновывает их, к каким последствиям могут привести решения, а также оценивает, удовлетворен ли он результатами работы;

− тренер дает обратную связь: какие были возможные альтернативы решений, какие возможности упущены, к каким результатам могут привести принятые решения, рекомендации на будущее.

Особенность метода состоит в том, что обучаемый получает весь объем документов единовременно (структурированных или в беспорядке), и вынужден для принятия решений пообщаться со множеством людей, чтобы собрать нужную информацию.

Преимущества данного метода:

- высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач;

- позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности; - умение принимать решения на основе имеющейся информации.

4) Обучение по методу Shadowing Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71 % английских компаний). Дословный перевод этого термина - «бытие тенью».

Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала. Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом,

сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать.

После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал. Этот метод можно использовать, если сотрудникам необходимо переквалифицироваться на другую должность.

Таким образом менеджер по персоналу одной крупной компании решила переквалифицироваться в должности маркетолога. У нее была возможность побыть «тенью» такого специалиста, и двух дней хватило на то, чтобы определиться в выбранной профессии.

Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников Банка «ВТБ» (ПАО). Например, в течение двух дней такой сотрудник становится «тенью» успешного специалиста и погружается в изучение всего процесса работы. Применяя shadoiwng можно улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений Банка «ВТБ» (ПАО).

Преимущества применения метода Shadowing:

– простота и экономичность;

– убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности;

– компания улучшает свой имидж посредством демонстрации своей активной позиции по развитию персонала;

– у сотрудника появляется возможность погрузиться в «реальную» обстановку.

После того, как были предложены направления совершенствования повышения квалификации персонала Банка «ВТБ» (ПАО), рассмотрим эффективность предложенных мероприятий.

3.3 Расчет эффективности от внедрения мероприятий совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО)

К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников Банка «ВТБ» (ПАО)могут быть отнесены:

– увеличение скорости работы персонала, прошедшего обучение;

– расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;

– снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков;

– предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий» («эффект домино»);

– укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;

– рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;

– обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций.

Система показателей, количественно выражающих влияние изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения, прошедших обучение работников на деятельность системы в целом, состоит из нескольких групп показателей, отражающих повышение скорости работы:

– сокращение длительности анализа и оценки ситуации, функциональных реакций, оценки последствий предпринимаемых действий;

– улучшение ее качества;

– увеличение числа вариантов действий или решений;

– улучшение координации действий работников, занятых взаимосвязанными операциями.

Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Коэффициент общей эффективности обучения:

$$Э = З : K_1, \quad (1)$$

где K_1 – количество сотрудников, обучение которых было расценено как результативное;

З – затраты в год на проведение обучения.

Э факт. = 171 616 : 404 500 = 0,424,

Э план. = 174 500 : 406 000 = 0,429.

Планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,429,что на 0,005 больше, чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые рекомендации позволят организации обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведения мероприятий по обучению. Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$$Р = K_2 : K_2, \quad (2)$$

где K_1 – это суммарное количество прошедших обучение сотрудников за определенный период;

K_2 – это количество сотрудников, обучение которых было признано результативным, равным установленному нормативу, определяющемуся по перечисленным выше критериям, или выше него.

Р факт. = 171 616 : 174 500 = 0,98,

Р план. = 174 500 : 174 500 = 1,0.

Этот коэффициент позволяет нам проанализировать, какое количество сотрудников было фактически обучено за определенный период относительно установленного норматива.

Затраты на обучение одного работника:

$$Scp = S : K, \quad (3)$$

где S – общая стоимость обучения (тыс. руб.);

K – количество обученных сотрудников (чел.).

S факт. = 404 500 : 171 616 = 2,357 тыс. руб.,

S план. = 406 000 : 174 500 = 2,330 тыс. руб.

Этот коэффициент говорит о том, сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период.

Плановое значение на 0,027 тыс. руб. меньше фактического при незначительном увеличении затрат.

Удельный вес затрат на обучение и переподготовку кадров относительно прочих расходов ведение дела:

$$K = R : Q \times 100\ \%\ , \quad (4)$$

где R – расходы на обучение и переподготовку кадров;

Q – совокупные расходы на персонал.

K факт. = 404 500 / 26 096 774 × 100 % = 1,55 %.

K план. = 406 000 / 25 375 020 × 100 % = 1,6 %.

Фактический удельный вес на обучение и переподготовку кадров составляет 1,55 % от всех прочих расходов организации (реклама, расходы на содержание недвижимого имущества, административно-хозяйственные расходы, расходы на связь и т. д.).

Предполагаемый удельный вес будет составлять 1,6 %, что говорит об увеличении статьи затрат на обучении, однако это позволит повысить квалификацию некоторых групп сотрудников, что положительным образом скажется на продажах банка.

Таким образом, оценка экономической эффективности обучения персонала коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

- планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,429, что на 0,005 больше, чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые рекомендации позволят банку обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведение мероприятий по обучению;

- анализ коэффициента результативности корпоративного обучения показал, что фактически было обучено 171 616 чел.

При предлагаемых методах обучения этот показатель должен увеличиться до нормативного значения равного 174 500 чел.;

- коэффициент затрат на обучение одного работника показал сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период.

Фактически на каждого работника тратится 2,357 руб., при введении рекомендаций затраты снизятся до 2,330 руб., при этом в обучении примут участие больше сотрудников банка;

Итак, можно рекомендовать следующие виды (методы) тренингов, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников Банка «ВТБ» (ПАО):

- метафорическая деловая игра,

- сторителлинг,

- баскет-метод,

- обучение по методу Shadowing.

Анализ экономической эффективности обучения персонала коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

- планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,429, что на 0,005 больше, чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые рекомендации позволят Банку «ВТБ» (ПАО) обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведение мероприятий по обучению;

- анализ коэффициента результативности корпоративного обучения показал, что фактически было обучено 171 616 чел. При предлагаемых

методах обучения этот показатель должен увеличиться до нормативного значения равного 174 500 чел.;

- коэффициент затрат на обучение одного работника показал сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период. Фактически на каждого работника тратится 2,357 руб., при введении рекомендаций затраты снизятся до 2,330 руб., при этом в обучении примут участие больше сотрудников Банка «ВТБ» (ПАО).

Таким образом прогнозируемые результаты динамики выше приведенных показателей свидетельствуют об эффективности предлагаемых мероприятий совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Заключение

В современных условиях предприятия выстраивают рыночные отношения и отвечают за конечный результат своей деятельности. В первой главе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в организации. Был сделан вывод о том, что важнейшим фактором стабильного развития организаций выступает их человеческий капитал. От уровня квалификации персонала организации зависят в итоге результаты работы предприятия в целом.

Обучение и повышение квалификации персонала организации играет ведущую роль во всех секторах экономики. Условия, в которых функционируют организации в современных условиях, требуют от руководителей внимательного отношения к образованию работников.

Были выделены следующие цели повышения квалификации работников организации:

- поддержание и повышение конкурентоспособности организации;

- повышение способности персонала организации подстраиваться под постоянно меняющиеся требования рынка;

- повышение профессиональных навыков персонала организации;

- поддержание приверженности сотрудников организации, снижение текучести кадров.

Оценка эффективности обучения персонала организации может быть произведена на основе анализа отзывов покупателей и клиентов организации. Очень часто после повышения квалификации работников организации отзывы клиентов и потребителей становятся более благоприятными и позитивными.

Одним из способов проверки эффективности процесса повышения квалификации является показатель текучести кадров до повышения квалификации и после. В том случае, если команда сформирована из профессионалов, ставших более компетентными и хорошо владеющими

навыками работы, в коллективе сокращается текучесть кадров и снижается количество производственных конфликтов.

В работе было проведено исследование системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Установлено, что в 2019 г. среднесписочная численность работников Группы «ВТБ» составила 68,6 тыс. чел. Величина данного показателя выше уровня 2018 г. на 19 %. Прирост численности работников на величину равную 14 % был связан с включением в периметр новых активов банка. Среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила срочный договор по частичной занятости 66 % составляют женщины и 34 % мужчины. Среди лиц, с которыми Группа «ВТБ» заключила бессрочный договор по полной занятости 70 % составляют женщины и 30 % мужчины.

Величина добровольной текучести кадров Группы «ВТБ» составляет около 21 %. Общий отток персонала составил 28 %. По гендерному признаку выше отток женщин. чем мужчин на 3 процентных пункта (21 % и 18 % соответственно). По возрасту выше всего текучесть кадров в возрасте моложе 30 лет и составляет 32 %, на втором месте – текучесть кадров в возрасте 30–50 лет – 17 %. Самая низкая текучесть кадров среди персонала в возрасте старше 50 лет – 8 %. На текучесть кадров и состав персонала организации оказывает существенное влияние система повышения квалификации и профессионального развития.

Для обучения сотрудников в Банке «ВТБ» (ПАО) имеются большие возможности. В компании проводятся на постоянной основе различные обучающие мероприятий. На данных мероприятиях работники Банка «ВТБ» (ПАО) получают новые знания, помогающие им эффективно трудиться на благо организации. В 2019 г. приоритетными направлениями в Банке «ВТБ» (ПАО) были следующие:

- формирование культуры лидерства;
- повышение эффективности деятельности.

Предполагается, что данные направления развития должны быть решены посредством соблюдения баланса интересов между Банком «ВТБ» (ПАО) и его сотрудниками. Следует отметить, что в Банке «ВТБ» (ПАО) обучение проходят все сотрудники, включая руководящий состав.

В 2019 г. в Банке «ВТБ» (ПАО) среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 45 академических часов. 44 % от данных часов обучения было проведено в формате дистанционного обучения. Всего в течение этого года было обучено более 87,6 тыс. работников Банка «ВТБ» (ПАО). По сравнению с уровнем 2018 г. произошло увеличение количества обученных сотрудников на 47 %.

Следует отметить, что в 2019 г. в Банке «ВТБ» (ПАО) получил активное развитие институт наставничества. Данный проект был реализован для более быстрой адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников.

В плане профессиональной подготовки Банка «ВТБ» (ПАО) укрепил сотрудничество с международными организациями INSEAD и IMD. Около 200 руководителей «ВТБ» освоили технологии управления, применяемые на международном уровне.

Анализ реализации преобразований обучения в Банке «ВТБ» (ПАО) свидетельствует о том, что система обучения персонала не совершенна, существуют недостатки. Как показал анализ, в системе обучения банка существует большой потенциал для создания системы эффективного управления обучением персонала.

На основе исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО). Можно рекомендовать следующие виды (методы) тренингов, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников:

1) Метафорическая деловая игра.

2) Сторителлинг (с английского языка слово storytelling – рассказывание историй) – это эффективный метод донесения информации до аудитории путем рассказывания смешной, трогательной или поучительной истории с реальными или выдуманными персонажами.

3) Баскет-метод (разбор деловых бумаг) – метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, отчеты, факсы и прочее и по каждому принять решение.

4) Обучение по методу Shadowing Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71 % английских компаний). Дословный перевод этого термина - «бытие тенью».

Анализ экономической эффективности обучения персонала коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

- планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,429, что на 0,005 больше, чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые рекомендации позволят Банку «ВТБ» (ПАО) обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведение мероприятий по обучению;

- анализ коэффициента результативности корпоративного обучения показал, что фактически было обучено 171 616 чел. При предлагаемых методах обучения этот показатель должен увеличиться до нормативного значения равного 174 500 чел.;

- динамика коэффициента затрат на обучение одного работника показала, что при введении рекомендаций затраты снизятся до 2,330 руб., при этом в обучении примут участие больше сотрудников Банка «ВТБ» (ПАО).

Все это свидетельствует об эффективности предлагаемых мероприятий системы повышения квалификации и профессионального развития персонала в филиале № 3652 Банка ВТБ (ПАО).

Список использованных источников

Нормативно-правовые источники:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система Консультант-Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения 22.02.2021).

2. Федеральный закон от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 22.02.2021)

3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 №395–1. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 22.02.2021)

4. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ (в ред. от 27.12.2018 N 514-ФЗ) – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/(дата обращения: 22.02.2021)

Учебники, монографии, брошюры:

5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.

6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити, 2017. - 223 с.

7. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.

8. Варламова, М.А. Деньги, кредит, банки: Учебное пособие / М.А. Варламова, Т.П. Варламова, Н.Б. Ермасова. - М.: Риор, 2018. - 144 с.

9. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. - 2019. - 250 с.

10. Дворецкая, А.Е. Деньги, кредит, банки: Учебник для академического бакалавриата / А.Е. Дворецкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 480 с.

11. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: Инфра-М, 2017. - 128 с.

12. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Уч. / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: Риор, 2017. - 736 с.

14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.

15. Кузнецова, Е.И. Деньги, кредит, банки. Учебник / Е.И. Кузнецова. - М.: КноРус, 2016. - 288 с.

16. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплек.: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: Риор, 2016. - 160 с.

17. Лаврушин, О.И. Деньги, кредит, банки (для бакалавров) / О.И. Лаврушин. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.

18. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

19. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

20. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. - 2020. - 144 с.

21. Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

22. Свиридов, О.Ю. Банковское дело: 100 экзаменационных ответов / О.Ю. Свиридов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 160 с.

23. Стародубцева, Е.Б. Банковское дело: Учебник / Е.Б. Стародубцева. - М.: Форум, 2018. - 288 с.

24. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

25. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.

26. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.

Периодические издания:

27. Амбарцумян С.В. Социальные технологии работы с персоналом в банковской сфере // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Материалы II Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор И.Л. Сурат. - 2019. - С. 345–350.

28. Горловская И. Г., Марченко Я. В. // Коммерческие банки как финансовые и торговые посредники на рынке ценных бумаг // Фундаментальные исследования. - 2018. - № 12 - С. 29–32

29. Давлатов И.Х., Турсунова Т. развитие банковского менеджмента // Известия Академии наук Республики Таджикистан. Отделение общественных наук. - 2020. - № 1 (259). - С. 126–129.

30. Зернова Л.Е. Персонал коммерческого банка как объект управления // Modern Science. - 2019. - № 5-4. - С. 109–112.

31. Зернова Л.Е. Анализ системы управления персоналом в коммерческом банке // Инновационное развитие. - 2019. - № 2 (29). - С. 62–64.

32. Кузьмина Л.П., Романова М.В. Современное состояние управления персоналом в банковской сфере // В сборнике: Образование России и актуальные вопросы современной науки. сборник статей II

Всероссийской научно-практической конференции. - 2019. - С. 132–134.

33. Литвиненко М.С. Повышение конкурентоспособности работников в процессе повышения квалификации // В сборнике: Экономист года 2020. сборник статей Международного профессионально-исследовательского конкурса. Петрозаводск, 2020. - С. 279–292.

34. Лузьянин А.С., Толстова И.Э., Калошина Т.Ю. Компетентностный подход: особенности содержания как системы управления персоналом в коммерческом банке // В сборнике: Современный взгляд на будущее управленческой науки. Сборник трудов сборник трудов Всероссийской (национальной) студенческой научно-практической конференции. - 2019. - С. 123–125.

35. Максименко Л.С., Чернобаева Е.А. Современные методики управления персоналом в банке // В сборнике: Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие». Материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие». Выпускающий редактор Ю.Ф. Эльзессер Ответственный за выпуск Л.А. Павлов. - 2019. - С. 153–157.

36. Мартынова А.Е. Повышение квалификации работника как фактор конкурентоспособности на рынке труда // В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам 74-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2018 год. Ответственный за выпуск А.Г. Кощаев. - 2019. - С. 839–842.

37. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

38. Медведев Ян.В., Чекулаева Ю.А., Якушкина М.С. Анализ особенностей систем повышения квалификации работников образования за рубежом // Человек и образование. 2020. № 3 (64). С. 148–154.

39. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

Электронные ресурсы:

40. Официальный сайт банка ВТБ - https://www.vtb.ru/.

Приложение

Ключевые программы обучения в ПАО «ВТБ» в 2019 г.

Программа обучения	Описание программы	Результаты
Программы развития для линейного менеджмента	Набор треков развития корпоративных компетенций по различным направлениям: переговоры, кросс-функциональное взаимодействие, управление конфликтами, мотивация и вовлеченность сотрудников, управление изменениями, командное лидерство и т. д.	1 028 человек 40 ак. ч. продолжительность каждого курса Три дистанционных и один очный модуль
Технологические завтраки: краткосрочные мероприятия для всех сотрудников Банка по инновационным тематикам	Короткие обучающие программы с целью популяризации мероприятий по инновационным тематикам, направленным на повышение уровня профессиональных знаний сотрудников ВТБ, и формирования внутрибанковского технологического сообщества	20 мероприятий 4 тыс. чел. 2 ак. ч.
Управление эффективностью деятельности Банка	Набор очных, онлайн- и дистанционных курсов по процедуре управления эффективностью деятельности сотрудников, внедренной в 2018 году	>1 тыс. чел. От 2 до 21 ак. ч.
Мастер-мигратор	Тренинг по развитию клиентоориентированности и навыков навигации клиентов в дистанционных каналах обслуживания	497 чел. 12 ак. ч.
Секреты успешной команды	Обучающий трек по развитию навыка успешного взаимодействия в команде	621 чел. 2 ак. ч.
Бизнес-симуляция «Цифровая трансформация банка 2.0»	Тренировка навыков управления целеполаганием в нелинейно изменяющейся обстановке	136 чел. 4 ак. ч.
Продуктовые сессии в рамках ежегодного обучения сотрудников клиентских и продающих подразделений	Обучение сотрудников клиентских и продающих подразделений Банка по банковским продуктам и услугам, закрепленным за Департаментом транзакционного бизнеса	>986 человек 21 ак. ч.
Взаимодействие Банка ВТБ с миноритарными акционерами	Базовые понятия об акциях и фондовом рынке, практика работы ВТБ с акционерами	12 919 чел. 1 ак. ч.
Программа развития для руководителей региональной сети «Управление	Развитие навыков управления конфликтными ситуациями и создания атмосферы сотрудничества в команде	826 чел. Комплексная программа, состоящая из трех активностей в

конфликтами»		дистанционном и очном форматах 2,5 месяца
Программа развития для руководителей региональной сети «Эмоциональный интеллект»	Обучение влиянию на атмосферу в команде и, как следствие, на производительность труда своих сотрудников	574 чел. 21 ак. ч.
Управленческий старт	Набор программ для новых руководителей точек продаж (цель программ — помочь руководителю быстро адаптироваться в ситуации изменений, повысить навыки самоорганизации и личной эффективности)	>100 чел. От 3 до 21 ак. ч.