

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Применение дуального обучения в процессе подготовки операциональных  
работников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.1406. ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ / Е.А. Резанович  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
к.п.н, доцент  
\_\_\_\_\_ / С.В. Чистякова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУз–593  
\_\_\_\_\_ / М.А. Скворцова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Понятие и сущность дуального обучения.....	6
1.2 Особенности организации дуального образования.....	13
1.3 Зарубежный опыт применения дуального обучения персонала.....	19
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК»	
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО ««Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	36
2.3 Кадровый аудит ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	49
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПРИМЕНЕНИЯ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ ООО «ХОМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК»	
3.1 Анализ существующей системы обучения сотрудников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	72
3.2 Разработка мер по внедрению дуального обучения персонала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	77
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту применение дуального обучения в процессе обучения операциональных работников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	142
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	144
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	148
ПРИЛОЖЕНИЕ А – СДО Mirapolis LMS.....	148
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Диаграмма Ганта.....	151

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рыночная экономика требует формирование нового типа личности – профессионала, специалиста своего дела, наделенного творческим складом ума, способности к самообучению, ответственность и высокой степенью профессионализма.

Современные требования, которые предъявляют работодатели к будущему специалисту, диктуют необходимость серьезно изменить цели, содержание и функции профессионального образования в целом[9, с.9].

Для успеха каждого предприятия в отдельности, да и для экономики страны в целом, колоссальное значение имеет профессиональная квалификация молодых специалистов.

В связи с этим инвестиции в образование являются инвестициями в будущее, обещающими среднесрочную и долгосрочную отдачу, что прописано в положении «стратегии развития государства на период до 2020 г..

Дуальная форма обучения представляет особый интерес, среди инновационных технологий образования[15, с.118].

Дуальная система профессионального обучения, получившая мировое признание как форма подготовки кадров, основана на максимальном привлечении условий реального производства для освоения профессии обучающимися разных уровней профессиональной подготовки.

Дуальная система позволяет совместить в учебном процессе теоретическую и практическую подготовку, причем изучение теории в учебном заведении дополняется практическим обучением на производственном предприятии, будущим местом трудоустройства.

В этой связи тема выпускной квалификационной работы является применение дуального обучения в процессе подготовки операционных работников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработать проект по повышению эффективности деятельности операциональных работников ООО «Хоум кредит энд Финанс Банк».

Объект исследования –ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Предмет исследования –применение дуального обучения в процессе подготовки операциональных работников.

В соответствии с заданной целью поставлены следующие задачи:

- изучить сущность системы дуального обучения;
- определить особенности применения дуального обучения в процессе подготовки операционального работника;
- провести анализ зарубежного опыта применения дуального обучения;
- представить краткую характеристику ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»;
- провести оценку кадровому аудиту ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»;
- выявить проблемные системы первичного обучения в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» в системе управления персоналом;
- провести анализ существующей системы обучения сотрудников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»
- Разработка мер по внедрению дуального обучения персонала «Хоум Кредит энд Финанс Банк»
- Расчет стоимости предложений по проекту применение дуального обучения в процессе обучения операциональных работников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В первой главе рассматриваются теоретические основы построения системы дуального обучения на предприятии.

Во второй главе дана характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также кадровый аудит предприятия.

В третьей главе проводится анализ актуальной системы обучения операциональных работников организации, разрабатывается проект по применению дуального обучения в процессе подготовки операциональных работников и рассчитывается стоимость предложений в рамках проекта.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие и сущность дуального обучения

Повышение качества образования является одной из актуальных проблем современного общества – происходит изменение оценки результата образования с понятий «подготовленность», «образованность», «общая культура» на понятие «компетентность» [3, с.7].

Подготовка специалиста не может соответствовать современным требованиям, если он во время обучения овладевает только теоретические знания и умения и у него не формируется готовность к самостоятельной практической деятельности. Выпускники профессиональных учебных заведений, которые не имеют достаточно сформированных профессиональных компетенций и опыта практической деятельности испытывают трудности в трудоустройстве.

Дуальная система обеспечивает равновесие между спросом и предложением специалистов на рынке труда. Ведь сотрудничество образовательных и хозяйственных субъектов предусматривается подготовку именно того количества специалистов и такого качества знаний и умений, в какое-то время нуждается рынок труда [2, с.57].

При дуальной системе подготовки практическая (производственная) часть составляет примерно две трети учебного времени, а учебного заведения (профессионально-теоретическая) часть, примерно одну.

Термин «дуальная система» (от лат. dualis – двойной) используется в педагогической терминологии с середины 60-х годов прошлого века в ФРГ как новая, более гибкая форма организации профессионального обучения, которая сочетает теоретическое обучение в учебном заведении с параллельным получением практических умений и навыков на предприятии.

Основная задача внедрения элементов дуальной формы обучения – устранить основные недостатки традиционных форм и методов обучения будущих квалифицированных рабочих, преодолеть разрыв между теорией и практикой,

образованием и производством и повысить качество подготовки квалифицированных кадров с учетом требований работодателей в рамках новых организационно-отличных форм обучения [12, с.67].

Дуальная форма обучения – практико-ориентированное обучение, построенное на основе социального партнерства, направленное на формирование новой модели профессиональной подготовки квалифицированных рабочих с обязательными периодами производственного обучения и производственной практики, производится на базе предприятий, учреждений, организаций, и предусматривает укрепление связей обучения с производством, определение ведущей роли и повышение ответственности работодателей за качество подготовки рабочих кадров[18, с.240].

Цель внедрения элементов дуальной формы обучения – преодоление диспропорции между предложением о предоставлении образовательных услуг учебными заведениями и запросами работодателей относительно структуры учебно-производственного процесса, содержания и объема учебных планов и программ, качества подготовки рабочих кадров, предоставление возможности мобильно реагировать на изменения производственных технологий и модернизировать содержание профессионального образования, учитывать требования конкретных предприятий, учреждений, организаций - заказчиков рабочих кадров при организации учебно-производственного процесса.

Акцент в дуальных моделях обучения делается на том, что обучение совершается непосредственно на рабочем месте путем выполнения работы, взаимодействуя с коллегами и реагируя на рабочие процессы и процедуры[16, с.103 ].

Отметим, что дуальная система обучения была основана в Германии.

Дуальное образование называется так потому, что содержит в себе две составляющие: приобретение необходимых для профессии практических знаний и навыков происходит на предприятии, а теоретическая часть – в учебном

заведении [2, с.58]. Таким образом, ответственность за процесс обучения распределяется между обоими образовательными организациями-партнерами.

В широком смысле понятие «дуальное обучение» используется для описания европейских университетских программ, объединяющих университеты и предприятия, чтобы создать новые возможности для обучения на рабочих местах [5, с.28].

Дуальное обучение формирует университетский уровень мышления на рабочем месте (оплачиваемое и неоплачиваемое) для того, чтобы облегчить признание, приобретение и применение индивидуальных и коллективных знаний, навыков и умений для достижения конкретных аккредитованных результатов для студента, работодателя и университета [14, с.44].

Так Д. Грей определяет три концептуальные идеи дуального обучения, а именно: обучение через работу, обучение для работы и учеба на работе [24, с.72].

Дальнейшее развитие определения дуального обучения находим в работах английских исследователей П. Собечовской и М. Майч, которые отмечают, что в данной модели обучения принимают участие студенты высших учебных заведений, которые имеют полную занятость на предприятии, их программы обучения интегрированы в практическую деятельность на предприятии и предназначены для удовлетворения потребностей как самих студентов, так и целей предприятия или организации [2, с. 59].

Европейский центр развития профессионального образования (Cedefop) определяет дуальное обучение как приобретение знаний и навыков через выполнение и рефлексию на задачи в профессиональном контексте, или на рабочем месте [26, с.34].

Все приведенные определения имеют нечто общее, а именно – включение компонента рабочей деятельности к учебной программы.

Анализ зарубежных источников свидетельствует, что модели дуального обучения разнообразны. Европейская комиссия разделяет дуальное обучение на три модели:



1. Ученичество.

2. Периодическое обучение в компании.

3. Интегрированное обучение [30, с.28]. Оно варьируется от двухнедельных практик в рамках учебной программы подготовки специалистов по дуальной программе обучения, где студенты имеют свой собственный контакт с компанией, а 4/5 обучение проходит в компании.

Итак, дуальная модель высшего профессионального образования сочетает в себе классическую высшее образование с профессиональным образованием или с практической профессиональной деятельностью на предприятии.

Другими словами, дуальное обучение происходит на формальном (университетском) и неформальном (на рабочем месте) уровнях.

На неформальном уровне привлекаются сети и взаимодействие с людьми как внутри так и за пределами организации для получения новых знаний. Обучение требует как личной рефлексии относительно результата, так и диалога и обратной связи от других, в том числе коллег и руководителей.

Обычно в дуальных моделях высшего профессионального образования принимают участие различные категории взрослых студентов:

1) студенты дневной формы обучения, которые имеют назначение на работу, запланированное учебной программой;

2) студенты дневной формы обучения, которые работают неполный рабочий день (по совместительству);

3) взрослые, имеют полную занятость на рабочем месте, но стремятся изучить и освоить новые предметы, связанных с работой в контексте знаний, навыков и ценностей высшего учебного заведения.

Общей чертой этих групп является то, что взрослые выполняют работу, или выполняют роль работника [6, с.118].

Важно определить и понимать особенности дуального обучения, потому что оно отличается от традиционного обучения по ряду признаков.

Во-первых, дуальное обучение сосредоточено вокруг рефлексии относительно рабочей практики; это не просто овладение набором технических навыков, но критическое мышление и обучение через опыт.

Во-вторых, модель дуального обучения рассматривает обучение как результат действия и решения проблем в рабочей среде, и, таким образом, сосредоточена вокруг живых проектов и проблем.

Дуальное обучения также создает знания через общую и коллективную деятельность, которая предполагает обсуждение идей и проблем, принятия решений [22, с.43].

Наконец, дуальное обучение требует не только приобретения новых знаний, но и формирование мета-компетенции – умения учиться.

Итак, ведущими особенностями дуального обучения в высшей школе можно определить следующие:

1. Установление партнерства между основными заинтересованными сторонами, такими как: работодатели, студенты и вузами.

2. Включение формального академического признания предыдущего обучения и опыта через систему аккредитации (Accreditation of Prior Learning, APL, Accreditation of Prior Эмпирического Learning, APEL).

3. Наличие инновационной и привлекательной составляющей системы обучения на основе методологии «смешанное обучение» (blended learning), в том числе различные формы обучения и преподавания, которые характеризуются:

- критической рефлексией и рефлексивными действиями, которые связывают новые теории с опытом;

- практико-ориентированными проектами, которые удовлетворяют потребностям всех заинтересованных сторон и оговариваются в учебном договоре;

- методологией и методикой дистанционного и электронного обучения;

- индивидуальной поддержкой студента как образовательным учреждением, так и рабочей организацией.

4. Оценивания и формальная сертификация результатов программ дуального обучения.

5. Проектирование программ дуального обучения зависит от предыдущего и текущего опыта работы взрослого студента. Учебные программы могут состоять из кредитов различных источников, включая: договорные модули дуального обучения; существующие модули курсов в университете; аккредитованные краткосрочные курсы; аккредитованные программы обучения, предоставленные работодателем; аккредитованные модули или курсы, предлагаемые другими образовательными учреждениями; аккредитация предыдущего обучения [9, с.11].

Дуальная система обучения, по своему содержанию, означает параллельное обучение в образовательном учреждении и на производстве.

В основу этой системы положен принцип взаимной связи теории с практикой, что позволяет ученикам не только знакомиться с производством, но и усваивать приемы и навыки работы на рабочих местах предприятий промышленности и сферы быта.

Высокая жизнеспособность этой системы объясняется тем, что она отвечает интересам всех участников этого процесса: государства, учебного заведения, предприятий или организаций и учеников и студентов.

Для предприятий – это возможность подготовки рабочих кадров, непосредственно, под свое производство, производственные технологии и оборудование, максимальное соответствие корпоративным интересам, экономия времени и средств на поиск и подбор работников, их переобучение и адаптация к условиям конкретного предприятия. К тому же, у предприятия появляется возможность перспективного планирования замены рабочих ресурсов и отбора лучших учеников, так как за время обучения можно выявить их сильные и слабые стороны. Хорошо обученные молодые рабочие кадры быстро приспосабливаются к рабочему ритму производства, тратя минимально времени для адаптации, что положительно отражается на имидже предприятия и учебного заведения.

Для государства – это возможность реализовать содержание профессионально-технического обучения согласно действующего законодательства и государственных стандартов профессий и одновременно уменьшить расходы на укомплектование учебных заведений современным технологическим оборудованием и содержание учебного заведения[7, с.92-94].

Учебное заведение обеспечивает учащихся теоретическими знаниями, достаточной профессиональной ориентацией и последующим трудоустройством. Ученики по дуальной системе рано приобретают хорошие знания и устойчивые профессиональные приемы и навыки работы, самостоятельность и безболезненную адаптацию к взрослой жизни, у них появляется уверенность в завтрашнем дне[25, с.9].

Проанализировав труды П. Собечовской и М. Майч, а так же Д. Грей, можно сделать вывод, что самая главная задача дуального обучения это устранение некоторых недостатков традиционных форм и методов обучения будущих квалифицированных специалистов, путем преодоления разрыва между теоретическими знаниями и практическим использованием этих знаний, обучением в образовательном учреждении и производством. Эти методы позволяют повысить уровень подготовки квалифицированных кадров с учетом всех требований работодателей.

Так же можно сделать вывод, что Внедрение системы дуального обучения заключается в параллельном обучении в образовательном учреждении и на производстве. Учебное учреждение в свою очередь обеспечивает своих подопечных всеми необходимыми знаниями для успешной и продуктивной работы на предприятии, а так же с гарантией последующего трудоустройства, а предприятие дает возможность все эти полученные знания применить в рабочем процессе и так же гарантирует последующее трудоустройство, при успешном прохождении испытательного срока. Далее перейдем к особенностям организации дуального обучения.

## 1.2 Особенности организации дуального образования

Для качественной подготовки квалифицированных рабочих необходимо успешно реализовать учебно-научно-производственную концепцию, которая охватывает все аспекты подготовки молодежи к самостоятельной работе в условиях производства[9, с.12]. Одной из перспективных и одновременно стратегически важной технологией организации учебного процесса является дуальная система обучения. При ее реализации заведение образования:

- обеспечивает теоретическую подготовку, целостность образовательной программы обучения и соответствие стандартам образования, несет ответственность за качество подготовки соискателей образования;
- имеет право самостоятельно выбирать специальности, образовательные программы, обучение по которым будет проходить организация образовательного процесса по дуальной форме;
- отвечает за налаживание сотрудничества между учебным заведением и работодателями, а также дальнейшую эффективную коммуникацию сторон;
- по определенным критериям проводит отбор предприятий (учреждений, организаций), предоставляющих места практической подготовки по дуальной форме образования в соответствии со стандартами и плановых результатов обучения по данной образовательной программе;
- разрабатывает и утверждает учебный план (индивидуальный учебный план) согласно профессиональному стандарту и потребностям работодателей;
- обеспечивает согласование содержания теоретической и практической части подготовки;
- согласовывает выделение сторонами ресурсов на реализацию учебного плана;
- обеспечивает сопровождение обучения соискателя образования на предприятии, вместе с представителем предприятия принимает отчеты и оценивает результаты[30, с.28].

Работодатель:

- может инициировать налаживание сотрудничества с учреждением образования по подготовке специалистов по дуальной форме образования;
- должен соответствовать определенным критериям предприятий (учреждений, организаций), предоставляющих места прохождения практики по дуальной форме образования;
- несет ответственность за технику безопасности и охрану труда на производстве;
- участвует в разработке образовательных программ и учебного плана;
- принимает участие в отборе соискателей образования на обучение по дуальной форме образования;
- находится в постоянном диалоге с представителем учреждения образования и соискателем образования относительно этапов и результатов работы;
- принимает участие в оценке практической работы соискателя образования;
- предоставляет рабочее место соискателю образования на предприятии, в учреждениях или организации может предусматривать денежное вознаграждение (оплату труда) на условиях договора, и обеспечивает инструктаж на рабочем месте;
- закрепляет за соискателем образования квалифицированного специалиста (наставника);
- предоставляет необходимые ресурсы и информационные материалы для выполнения работы, создает необходимые социально-бытовые условия и возможности для реализации соискателем образования индивидуального учебного плана[13, с.25-26].

Соискатель образования:

- должен ответственно относиться к выполнению учебного плана в соответствии с графиком учебного процесса согласно целей и задач обучения на рабочем месте;
- соблюдает положений корпоративной политики предприятия, в частности относительно конфиденциальности информации;

- поддерживает контакт с координатором программы дуальной формы образования, в частности вовремя информирует работодателя и представителя учебного заведения в случае возникновения проблемных вопросов[28, с.122].

Объединив главные направления реализации дуальной формы организации учебного процесса, в результате будем иметь довольно существенную предпосылку для экономического развития страны (рисунок 1.1).

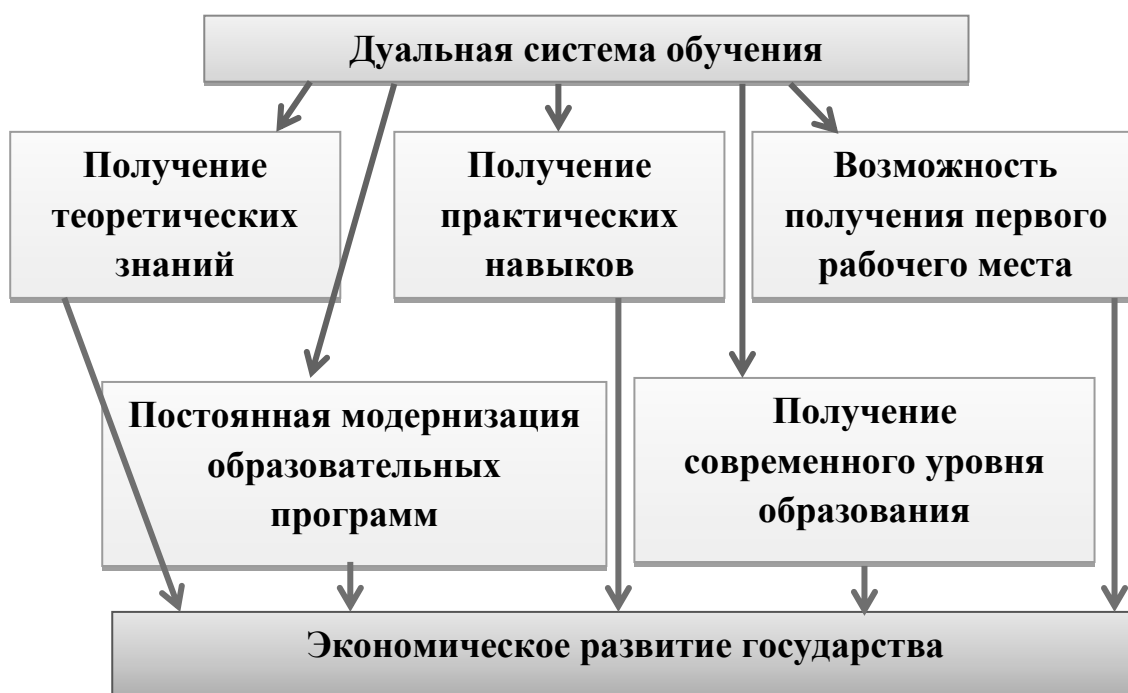


Рисунок 1.1 - Внедрение элементов дуальной системы в учебный процесс

Поэтому, внедрение элементов дуальной образования станет средством профессиональной социализации молодежи, поскольку предоставит ему лучшие возможности для получения квалификации. Она станет основным источником формирования молодого поколения квалифицированных рабочих и благодаря тесной связи со сферой труда обеспечит оптимальный старт трудовой жизни[9, с.9].

Кроме того, воплощая элементы дуальной системы, можно решить следующее:

- укрепить и совершенствовать практическую составляющую образовательного процесса с сохранением достаточного уровня теоретической подготовки;

- обеспечить взаимосвязь, взаимопроникновение и взаимовлияние различных систем (наука и образование, наука и производство или общественный сектор), для внедрения важных изменений, направленных на повышение качества образования;

- повысить качество подготовки специалистов в соответствии с реальными требованиями рынка труда и обеспечения национальной экономики квалифицированными специалистами;

- усилить роль работодателей и профессиональных объединений в системе подготовки квалифицированных кадров: от формирования содержания образовательных программ к оцениванию результатов обучения;

- модернизировать содержание образования с целью приведения его в соответствие с современным содержанием профессиональной деятельности;

- повысить уровень конкурентоспособности выпускников учреждений образования в условиях глобализации и содействие росту уровня занятости молодежи;

- сократить период адаптации выпускников к профессиональной деятельности;

- повысить мотивацию соискателей образования к обучению[6, с.137].

Организация дуального обучения имеет ряд особенностей. Учреждение образования принимает решение о внедрении дуальной формы образования, исследует потенциал рынка труда, определяется с перечнем профессий, для которых будут разрабатываться дуальные учебные планы, утверждает их перечень, принимает соответствующие внутренние документы, назначает лиц или подразделения, отвечающие за внедрение дуальной формы, и проводит предварительный отбор работодателей для налаживания сотрудничества.

Далее учреждение образования инициирует и реализует переговорный процесс и заключает договоры с предприятиями, учреждениями, организациями,



организует обсуждение дуальной учебной программы (программ) по профессии с работодателями на предмет соответствия профессиональным стандартам и требованиям работодателей к компетентностей будущих специалистов[16, с.103-104].

После начала обучения по такой учебной программе учреждения образования обеспечивает непрерывную коммуникацию между всеми сторонами для устранения возможных недостатков в организации обучения и решения текущих проблем, которые могут возникать. Для этого проводят регулярные встречи с работодателями и обеспечивается обратная связь от соискателей образования соответствие теоретической и практической частей программы и качество обучения на производстве в учреждении или организации, с которыми учреждение образования заключил договоры о реализации обучения по дуальной форме образования. Работодатели могут обращаться в учреждения образования с инициативой по внедрению дуальной формы образования по профессиям, в которых они заинтересованы. После заключения двустороннего договора работодатели могут участвовать в формировании соответствующей образовательной программы и дуального учебного плана, отборе соискателей образования для прохождения практики на их предприятии, в учреждении или организации, а также должны обеспечить выполнение своих обязанностей по организации прохождения обучения на собственной базе, определяются заключенным договорам[18, с.240].

Дуальную форму могут выбирать соискатели образования, обучающихся по дневной форме обучения и изъявили личное желание. Соискатель образования заключает трехсторонний договор с учебным заведением и работодателем по обучению по дуальной форме и должна выполнять свои обязательства в рамках договора. Часы обучения между теоретической и практической составляющей могут распределяться по разному, в зависимости от особенностей обучения по профессии. В частности, это может быть форма разделенной недели: несколько дней в течение недели в учреждении образования, другая часть недели – на

предприятию); блочная (модульная) форма: часы распределяются между учреждением образования и предприятием по блокам (две недели, месяц, семестр и тому подобное).

Оценивают знания, умения, компетентности соискателей образования представители учебных заведений и работодатели [16, с.105].

Обучение по соответствующей специальности по дуальной форме образования может заканчиваться присвоением профессиональной квалификации в соответствующем квалификационном центре, в частности профессиональной ассоциацией, на предприятии и т. п [22, с.42]. (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Система дуального обучения

Преимущества использования дуальной системы обучения по сравнению с традиционной:

- профессионально-техническое учебное заведение работает в тесном контакте с предприятием заказчиком кадров, учитывает его требования к будущим специалистам, а также привлекает его работников к разработке учебных планов и программ по соответствующим профессиям;

- заинтересованность руководителей соответствующих учреждений предприятия в практическом обучении своего будущего работника;

- устраняется разрыв между теорией и практикой;

- создается новая психология будущего работника, формируется высокая мотивация получения знаний и приобретения профессиональных навыков;
- влияние на учеников рабочих производства с большим опытом работы и психологии производственной среды на формирование и становление молодого рабочего, его ориентацию на конкретное производство;
- сокращаются расходы учебного заведения на закупку и содержание дорогостоящего производственного оборудования. Кроме того, в условиях производства быстрее обновляются производственные технологии и используется новейшее оборудование.

### 1.3 Зарубежный опыт применения дуального обучения персонала

За последние десятилетия во всем мире наблюдается быстрая переориентация большинства национальных образовательных систем от социализации в национальной культуре к разработке совместной образовательной политики по подготовке квалифицированных специалистов для жизни и работы в условиях рыночно ориентированной конкурентной глобальной экономики.

Одним из основных ориентиров современной политики по развитию высшего образования в мире считается создание возможностей для внедрения дуальных моделей высшего профессионального образования.

В странах Европейского Союза широкое признание получили проекты «Разработка европейских подходов и методов дуального обучения» (DEWBLAM) [3] и «Квалификации дуального обучения» (WBLQUAL), предназначенные для разработки общеевропейских моделей, подходов и квалификаций к дуального обучения в высших учебных заведениях Европейского Союза с целью расширения доступа взрослых к высшему образованию [2, с.59].

Поскольку наша Россия является участником Болонского процесса и отечественная система высшего образования находится в стадии реформирования и поиска инновационных моделей обучения, считаем полезно и актуально

применять модели дуального обучения, принятые в университетах стран Европейского Союза[1, с.17].

На общеевропейском уровне в области высшего образования употребляется термин *work-based learning* (WBL), который можно интерпретировать как дуальное обучение.

Сегодня дуальное обучение является фундаментальным аспектом высшего профессионального образования, миссией которого считается помощь студентам в приобретении знаний, навыков и компетенций, существенных в профессиональной жизни [22, с.42].

В ходе проекта «Разработка европейских подходов и методов дуального обучения» (DEWBALAM) была разработана Общеевропейская платформа дуального обучения в учреждениях высшего и профессионального образования, где отмечается, что:

1. Дуальное обучение в высшей школе может быть определено как сочетание формального образования и неформального или информального эмпирического обучения, полученного на работе и посредством выполнения работы.

2. Дуальное обучение может быть интегрировано в личностный и общественный капитал студента, и может оцениваться на уровне компетенций или квалификаций в соответствии с 6, 7 и 8 уровнем Европейской рамки квалификаций.

3. Дуальное обучение делает высшее образование жизнеспособным, дает ему возможность чутко реагировать на социальные требования динамичных рынков труда, обучение в течение жизни и новых отраслей трансдисциплинарных знаний:

- предоставления образовательных и научно-исследовательских возможностей для взрослых студентов, тем самым улучшая и облегчая непрерывное профессиональное развитие;

- повышения ценности обучения, что обеспечивает преимущества для компаний, государственных и частных учреждений и организаций, или соответствует их стратегическим целям;

- укрепление инновационной деятельности высших учебных заведений и политики по обучению на протяжении жизни[27, с.149].

Анализ зарубежных трудов по указанной проблеме свидетельствует, что в европейском пространстве высшего образования употребляются различные словосочетания, которые имеют отношение к дуальному обучению, например: *alternance training, work-based learning work-integrated learning, work-related learning, flexible learning, co-operative education and problem solving*. Все они основаны на общем понимании важности создания условий для сочетания теоретических знаний, приобретенных в формальной учебной среде, с практическими навыками, приобретенными на рабочем месте[28, с.57].

В Германии высшие учебные заведения дуального профессионального образования носят название *Cooperative University* или *Berufsakademie*.

Университет кооперированного образования (*Cooperative University* или *Berufsakademie*) был создан в Германии в качестве новой модели интегрированного с работой обучения в высших учебных заведениях. Целью *Berufsakademie* считалась реализация традиционной немецкой дуальной системы профессионального образования в высшем образовании.

В 1972 году, сотрудничая с тремя глобальными компаниями – *Bosch, Daimler Benz* (ныне *DaimlerChrysler*) и *Standard Elektrik Lorenz (SEL)* – была начата инициатива по разработке дуальной системы образования для профессионального обучения на университетском уровне. Эта идея была вызвана спросом на профессиональные навыки высокого уровня, который классические исследовательские университеты не могли удовлетворить. В то же время профессионально ориентированные высшие учебные заведения, в частности университеты прикладных наук, также не могли гарантировать удовлетворение потребностей промышленности [27, с.149-152].

В 1974 Баден-Вюртемберг, одна из наиболее экономически успешных земель Федеративной Республики Германии, пилотировавшая новый государственный проект по созданию академии профессионального обучения (*Berufsakademie*) или

университета кооперированного обучения (Cooperative University). Сегодня Баден-Вюртемберг имеет восемь таких университетов. Эту модель ввели другие федеральные земли, так что в настоящее время существует 18 университетов кооперированного обучения в Германии согласно модели Баден-Вюртемберг.

Эта система обучения широко практикуется и в Австрии и Швейцарии. В Германии дуальное образование регламентируется преимущественно тремя законами и одним положением, а именно:

- \* закон о профессиональном обучении (BBiG);
- \* закон о содействии профессиональному обучению (BerBiFG);
- \* молодежный закон Об охране труда (JArbSchG);
- \* положение о профессии (HWO). Некоторые профессии регламентируются учебными предписаниями (Ausbildungsverordnungen) для профессий, требующих специальной подготовки [28, с.64].

Дуальные учебные программы во всем мире, как правило, имеют следующие общие характеристики:

1. Студент имеет обязательства как рабочий, либо имеет договорные отношения с предприятием. Студент согласовывает план обучения с представителями образовательного учреждения и предприятия. Различные студенты имеют личную траекторию обучения.

2. Программа обучения отвечает потребностям рабочего места студента, а не заранее составленная образовательным учреждением в рамках дисциплинарного или профессионального контекста.

3. Отправная точка и образовательный уровень программы устанавливается после того, как студент проходит процесс признания имеющихся компетенций и идентификации обучения, в котором он желает участвовать, а не на основе существующей образовательной квалификации студента.

4. Учебные проекты, как правило, проводятся на рабочем месте. Они ориентированы на проблемы рабочего места и будущих потребностей студента и

предприятия. Частью общего учебного плана могут быть модули других провайдеров образовательных услуг и учебных курсов.

5. Образовательное учреждение оценивает результаты обучения по договорным программам согласно системы стандартов и уровней квалификации. Такая структура является транс-дисциплинарной [14, с.47].

На рис. 1.3 представлены различные типы программ, которые функционируют в различных университетах стран Европейского Союза.

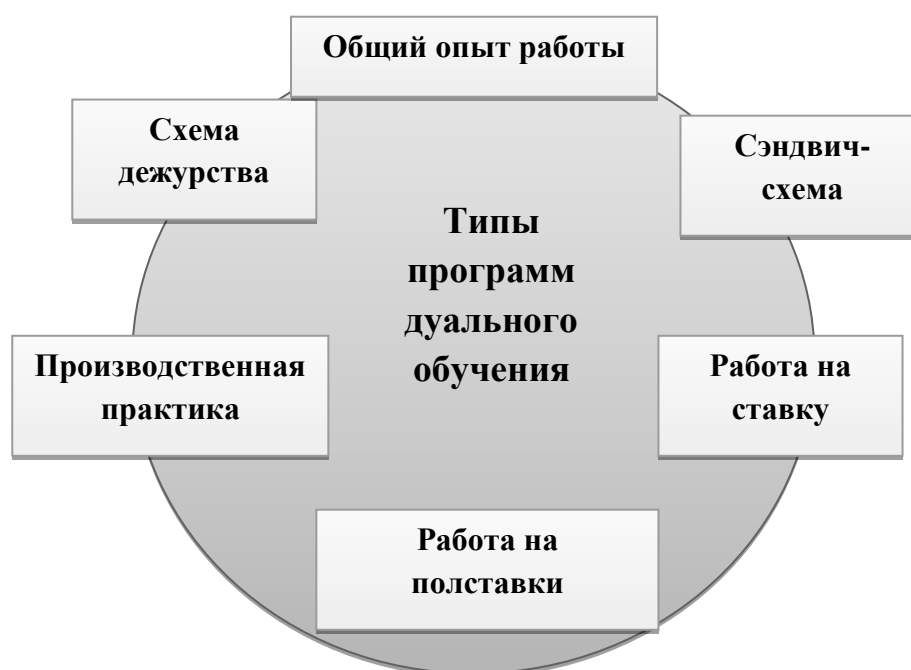


Рисунок 1.3 – Типы программ дуального обучения в университете

Например, в немецких университетах различают 3 устоявшиеся дуальные модели [27, с.149]:

1. Высшее образование интегрировано с профессиональным образованием (ausbildungsintegrierend): содержит в себе классическое высшее образование с практическим профессиональным (перечень образовательных специальностей стандартизированный). Условием обучения по этой модели является, как правило, аттестат о среднем или среднем профессиональном образовании, а также соглашение с предприятием.

2. Высшее образование интегрировано с профессиональной деятельностью (berufsintegrierend): эта модель рассчитана в первую очередь на тех, кто имеет законченное профессиональное образование или многолетний опыт работы по любой специальности.

Обучение предполагает продолжение профессиональной деятельности, если она содержательно связана с направлением обучения. Эта модель образования доступна без аттестата о среднем или среднем профессиональном образовании. Но обязательным является трехстороннее соглашение между университетом, студентом и предприятием.

3. Высшее образование интегрировано с производственной практикой (praxisintegrierend): эта модель дуального образования предполагает прохождения длительной практики на предприятии.

Условием приема на эту модель образования является аттестат о среднем или среднем профессиональном образовании [10, с.24].

Стандартная модель высшей дуального образования в Германии предполагает, что практические знания и навыки (75-80 % общего объема учебного времени) приобретаются на предприятии.

Учебное заведение дает необходимые теоретические и основные практические знания (20-25 % времени).

Итак, анализ особенностей и программ дуальных моделей высшего профессионального образования в европейских университетах дает нам возможность представить концептуальную модель дуального обучения в университете (рисунок 1.4).

Как видим, дуальное обучение включает в себя понятие рабочей деятельности в качестве учебной программы в рамках формального обучения в университете.

Оно включает в себя матрицу отношений между заинтересованными сторонами – работодателем, преподавателем и студентом (работником), принимающими участие в учебе, в работе и формировании знаний и навыков.





Рис. 1.4 – Концептуальная модель дуального обучения в университете

### Выводы по 1 главе

Особенностью содержания обучения является интегративный учебный план, который составляется совместно студентом, университетом и предприятием. Заинтересованные стороны действуют в общем контексте.

Дуальные формы обучения уже подтвердили свою эффективность. Они не только способствуют модернизации содержания образования, повышению уровня конкурентоспособности молодежи на рынке труда и шансов на нахождение первого рабочего места, но и дают возможность предприятиям готовить для себя квалифицированные кадры, облегчая поиск (молодых) талантливых специалистов.

Вышеизложенное свидетельствует, что дуальная модель обучения предлагает альтернативный подход к традиционному преподаванию и обучения в университетах.

Это практика, которая требует пересмотра традиционного понимания академической идентичности преподавателя и места обучения.

Поэтому дальнейшего рассмотрения требуют вопросы роли применения дуальной модели обучения в условиях российских предприятий.

## 2ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК»

### 2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика

#### ООО ««Хоум Кредит энд Финанс Банк»

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» или ООО "Home Credit & Finance Bank" (далее - «НСФВ») было создано и лицензировано в России в 1990 году в форме Общества с ограниченной ответственностью.

В 2002 г. происходит реконструкция Банка - группа «HOME CREDIT» приобретает «НСФВ».

13.10.2011 г. «НСФВ» получает генеральную лицензию №316 от Центрального Банка России. Банк и его дочерние компании далее совместно именуется "Группа".

Деятельность Группы регулируется Центральным Банком российской Федерации.

Основной деятельностью ООО «НСФВ» выступает предоставление широкого спектра банковских продуктов и услуг физическим и юридическим лицам на территории России.

Основные виды деятельности Банка: кредитование, открытие и обслуживание счетов юридических и физических лиц, привлечение депозитов, осуществление платежей, выпуск и обслуживание дебетовых карт, услуги интернет-банкинга, зарплатные проекты и другие банковские услуги.

Организационная структура ООО «НСФВ» представлена на рисунке 2.1.

Возглавляет ООО «НСФВ» председатель правления банка Юрий Андресов. Он курирует стратегию развития банка, отвечает за его операционную деятельность и инвестиционную политику. Вице-президент по управлению персоналом – Галина Вайсбанд.

Более 17 100 человек являются сотрудниками ООО «НСФВ» в России и Казахстане.

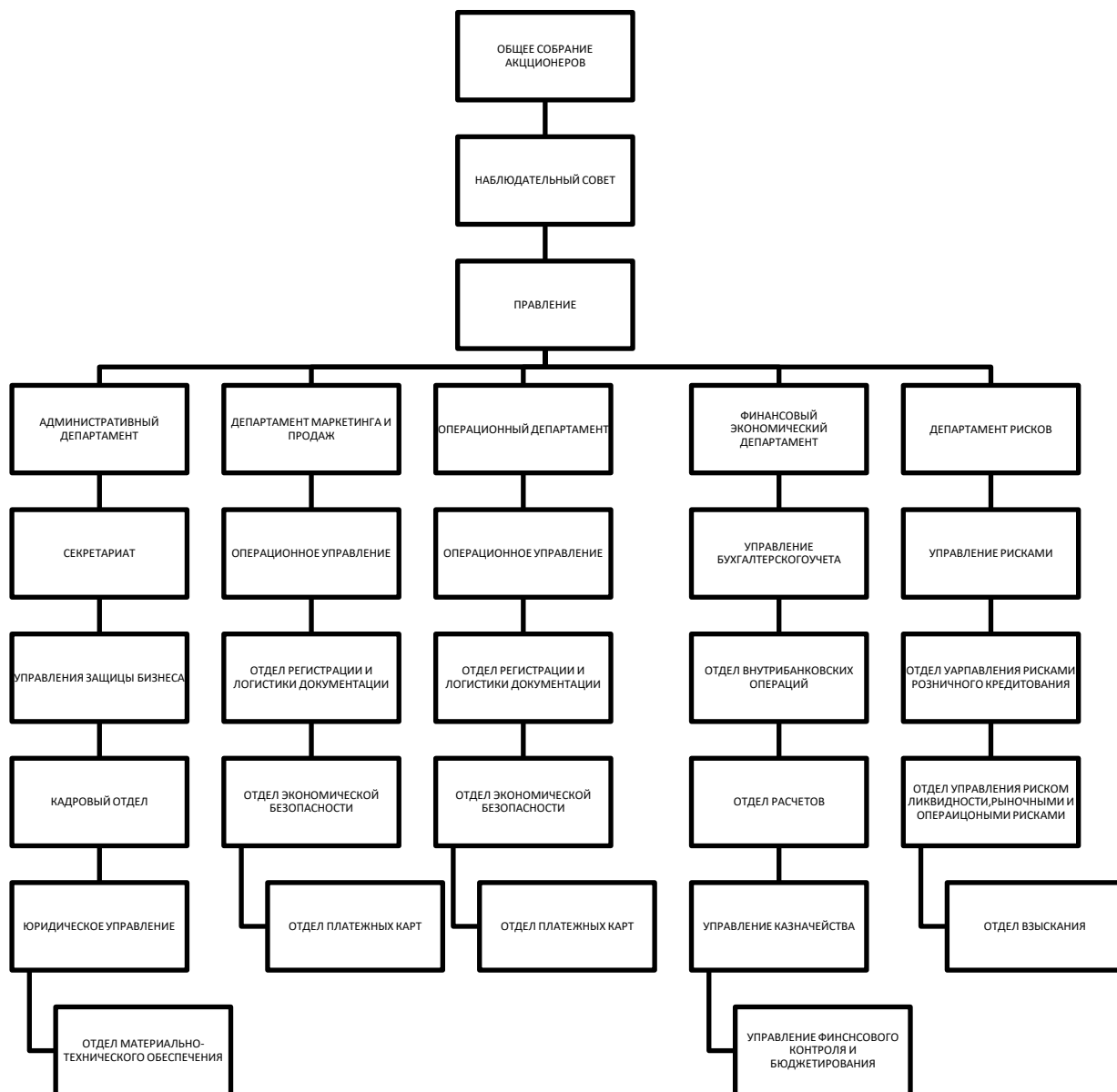


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «НСFB»

Важнейшим фактором банковского производства наряду с финансовыми ресурсами являются трудовые ресурсы - банковские служащие и менеджеры. Затраты, связанные с персоналом, в кредитных институтах они представляют вторую по величине статью затрат, колеблясь от 20-30% всех затрат и в три раза превышая материальные затраты.

Все сотрудники подчиняются непосредственно руководителю своего подразделения, а руководители подразделений начальнику, начальник

подчиняется заместителю директора филиала, заместитель подчиняется директору филиала Председатель правления Правление Совет директоров.

Руководство текущей деятельностью банка осуществляется единоличным исполнительным органом - Председателем правления банка и коллегиальным исполнительным органом - Правлением банка. Исполнительные органы банка подотчетны совету директоров банка и общему собранию акционеров.

2017 год для российских банков стал довольно сложным: большое количество отзывает лицензий и санкций в банковской сфере. При этом ООО «НСФВ» продолжает рост и расширение как спектра услуг различным группам клиентов Банка так и расширяется география обслуживания.

По состоянию на 31 декабря 2018 года региональная сеть Банка включала в себя головной офис в Москве и 6 филиалов Банка в Уфе, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Хабаровске, Нижнем Новгороде, 225 банковских офисов, 3 593 кредитных офисов, 78 региональных центров, 2 представительства, более 98 тысяч пунктов продаж в магазинах по всей России.

Клиентами ООО «НСФВ» являются 36,5 млн. человек. Отвечая потребностям клиентов ООО «НСФВ» перешел на модель мультирегионального розничного банка с широкой продуктовой линейкой и набором услуг.

В розничном кредитовании Банк фокусируется на следующих сегментах:

- кредиты наличными;
- кредитные карты и кредитование в торговых точках.

Приоритетными направлениями деятельности ООО «НСФВ» стали оптимизация и повышение операционной эффективности каналов продаж, развитие продуктовой линейки, в том числе разработка и внедрение новых продуктов, адаптированных под текущие потребности клиентов и являющихся оптимальными для бизнеса с точки зрения соотношения доходности и принимаемых рисков.

Банк предлагает клиентам различные каналы дистанционного обслуживания: Контакт-центр, Интернет и мобильный банк, смс-банк, сеть банкоматов и

платежных терминалов. В течение 2018 года Банк активно работал над разработкой и внедрением современных дистанционных сервисов банковского обслуживания.

Клиентам Банка стали доступны платежные сервисы Samsung Pay и Android Pay, а также боты в приложениях Viber и Telegram. В 2018 году Банк продолжил работу с VIP-сегментом. Банк предлагает состоятельным клиентам, предпочитающим индивидуальный подход, широкий круг преимуществ в решении финансовых вопросов.

Обслуживание малого бизнеса является одним из приоритетных направлений деятельности Банка. Банк предлагает комплексный пакет услуг по транзакционному бизнесу для юридических лиц, включая РКО, операции с иностранной валютой (в том числе конверсионные операции и операции по выполнению функций агента валютного контроля), операции по привлечению депозитов юридических лиц, обслуживание с использованием пластиковых карт системы безналичных платежей «Visa» и пр.

В 2018 году Банк осуществлял как традиционные конверсионные операции, так и операции с производными инструментами:

- предоставлял и привлекал межбанковские депозиты;
- покупал и продавал иностранную валюту в наличной и безналичной форме;
- осуществлял форвардные и фьючерсные операции с безналичной иностранной валютой в целях страхования (хеджирования) валютных рисков;
- проводил операции по хеджированию процентных рисков, а также рисков изменения цен на товарные активы.

Важным в оценке эффективности работы ООО ООО «НСФВ» является оценка финансовых результатов деятельности банковского учреждения. На основе бухгалтерской отчетности Банка проведем анализ прибыльности и рентабельности деятельности Банка, в таблице 2.1 представим динамику изменения показателей прибыльности компании в 2016-2018 гг.

Таблица 2.1 – Динамика основных финансовых результатов ООО «НСФВ» в 2016-2017 гг.

Показатель	Показатели по годам, млн. руб.			Отклонение за период	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное, +,-	Относительное, %
Процентные доходы	47223	47833	53816	6593	113,96
Процентные расходы	18424	17094	17836	-588	96,81
Чистый процентный доход	28799	30739	35980	7181	124,93
Рентабельность по процентам, %	60,99	64,26	66,86	5,87	109,63
Комиссионные доходы	13415	12200	12727	-688	94,87
Комиссионные расходы	2318	2922	4335	2017	187,01
Чистый комиссионный доход	11097	9278	8392	-2705	75,62
Рентабельность комиссионной деятельности, %	82,72	76,05	65,94	-16,78	79,71
Чистый прочий операционный (расход)/ доход	-499	162	1227	1726	-
Операционные доходы	39397	40179	43145	3748	109,51
Резервы под обесценивание	11145	2514	4222	-6923	37,88
Общехозяйственные административные расходы	18536	19824	21629	3093	116,69
Операционные расходы	29681	22338	25851	-3830	87,10
Прибыль до налогообложения	9716	17841	17294	7578	178,00
Расход по налогам	1971	3596	3485	1514	176,81
Чистая прибыль	7745	14245	13809	6064	178,30
Чистая рентабельность, %	7,74	14,21	12,59	4,85	162,66

Из таблицы 2.1 видим, что чистая прибыль ООО «НСФВ» за последние 3 года увеличивается на 78,3 %, так в 2016 году размер чистого годовой прибыли составил 7745 млн. руб., в 2017 году он увеличился и достиг наивысшей отметки за весь анализируемый период (последние 3 года) и составил 14245 млн. руб., по итогам 2018 года чистая прибыль немного снизилась и составляла 13809 млн. руб.

При этом уровни рентабельности за анализируемый период с 2016 по 2018 гг. равны 7,74 %, 14,21 % и 12,59 % соответственно. На увеличение прибыльности и рентабельности в 2017 – 2018 гг. сыграло ряд факторов: увеличение размера процентных доходов на 13,96 % - за период, снижение процентных расходов на 3,19 %, при том, что доходы по процентам растут. Также увеличение чистого прочего операционного дохода: в 2016 году прочая операционная деятельность приносила убытки в размере 499 млн. руб., по итогам 2018 г. – банк получает прибыль от прочей операционной деятельности в размере 162 млн. руб. Увеличивает окончательный финансовый результат банка и увеличение операционных доходов на 9,51 %, при том что операционные расходы снизились на 12,9 %. Все это обусловило рост прибыли до налогообложения на 78 % за весь анализируемый период. Динамика основных финансовых результатов деятельности ООО «НСФВ» представлена на рисунке 2.1.

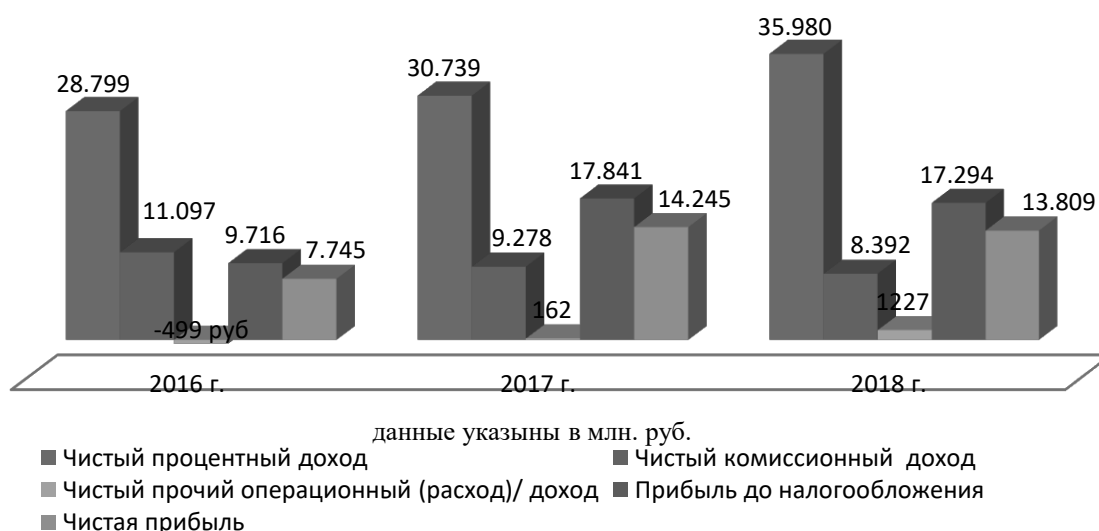


Рисунок 2.1 – Динамика доходов и прибыли ООО «НСФВ» в 2016-2018 гг.



Наряду с ростом показателей доходности и сокращения показателей расходования на деятельность ООО «Home Credit & Finance Bank» в анализируемом периоде оказывали негативное влияние нескольких показателей. Рост комиссионных расходов на 87 %. Это привело к снижению чистого комиссионного дохода на 24,38 %. Также снизило эффективность деятельности ООО «Home Credit & Finance Bank» в 2018 году и увеличение административных и общехозяйственных расходов на 16,69 %.

Стоит отметить, что показатели рентабельности в ООО «НСФВ» в 2016-2018 гг. находятся на достаточно высоком уровне, а их увеличение по результатам 2017-2018 гг. говорит об увеличении эффективности деятельности компании по привлечению депозитов и кредитованию в банке.

Следующий этап анализа финансового состояния ООО «НСФВ» рассматривается в разрезе показателей ликвидности и финансовой устойчивости. Для этого анализа целесообразно использовать нормативы, установленные ЦБ РФ. Центральный банк РФ установил для банков нормативные показатели финансовой устойчивости (способности рассчитываться по своим обязательствам), несоблюдение которых ставит под угрозу существование банка. Для ООО «НСФВ» данные показатели имеют следующие значения (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика показателей ликвидности и финансовой устойчивости ООО «НСФВ» в 2016-2018 гг., %

Норматив	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Нормативное значение
Н 1.0	8,3	9,2	8,7	$\geq 8 \%$
Н1.1	5,7	7,2	7,0	$\geq 4,5 \%$
Н 1.2	8,9	10,6	10,1	$\geq 6 \%$
Н 2	40,46	68,39	61,89	$\geq 15 \%$
Н 3	51,52	55,42	64,9	$\geq 50 \%$
Н 4	111,56	71,58	57,11	$\leq 120 \%$

Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н 1.0). Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.0 устанавливается в размере 8,0% (до 1 января 2016 года - 10,0%). Показывает обеспеченность собственными средствами в 2016 г. – 12,9 %, в 2017 г. он составил 9,2 %, а по результату 2018 г. – 8,7 % снижение этого показателя говорит о снижении обеспеченности собственным капиталом, однако эти показатели для ООО «НСФВ» в пределах нормы, и превышают нормативное значение в разы.

Норматив достаточности базового капитала банка Н1.1. Значение этого норматива за анализируемый период вырос с уровня 5,7 % до 7,0 %, что составило увеличение этого показателя на 2,3 %. Этот показатель как и предыдущий говорит об уровне достаточности базового капитала, а его увеличение показывает о увеличении обеспеченности капиталом, все эти значение в пределах нормы.

Норматив достаточности основного капитала банка Н1.2. Этот показатель по результатам деятельности ООО «НСФВ» в 2016-2018 гг. увеличился на 1,2 % за анализируемый период и в 2018 году он составил – 10,1 %, по сравнению с 2016 г., когда он был на уровне 8,9 %.

Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2) ограничивает риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня и определяет минимальное отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме обязательств банка по счетам до востребования, скорректированных на величину минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования. Минимально допустимое числовое значение норматива Н2 устанавливается в размере 15 процентов. Уровень ликвидности ООО«НСФВ» в 2016 г. – 40,46 %, в 2017 г составил 68,39 %, за 2018 г. этот показатель немного сократился по сравнению с предыдущим годом и составил 61,89 %. Увеличение этого показателя говорит об росте мгновенной ликвидности банка, ее уровень и так достаточно высок, но его рост – это рост возможностей высоколиквидными средствами покрывать свои текущие обязательства, зависит от высоколиквидных активов ООО«НСФВ».

Норматив текущей ликвидности банка (Н3) ограничивает риск потери банком ликвидности в течение ближайших к дате расчета норматива 30 календарных дней и определяет минимальное отношение суммы ликвидных активов банка к сумме обязательств банка по счетам до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней, скорректированных на величину минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней. Показатель текущей ликвидности ООО «НСФВ» в 2016 г. – 51,52 %, в 2017 г. составил 55,42 %, а в 2017 г. – 64,9 %, существующий высокий уровень и рост этого показателя говорит об высоколиквидных активах банка, которые могут погасить в полном объеме текущие обязательства.

Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4) ограничивает риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы и определяет максимально допустимое отношение кредитных требований банка с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, к собственным средствам (капиталу) банка и обязательствам с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, скорректированным на величину минимального совокупного остатка средств по счетам со сроком исполнения обязательств до 365 календарных дней и счетам до востребования физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций). На начало анализируемого периода этот показатель для ООО «НСФВ» в 2016 г. составил 111,56 %, по итогам 2018 г. – 57,11 %, показатель находится в пределах нормы.

Таким образом, можно отметить стабильное развитие ООО «НСФВ» за последние 3 года деятельности улучшилось финансовое состояние общества, растет размер дохода, снижаются расходы банка. Показатели рентабельности на уровне выше среднего.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность ООО «НСФВ» приносит положительные финансовые результаты и их показатели с годами

только улучшаются, а наряду с расширением деятельности говорит о перспективности ООО «НСФВ» на рынке банковских и финансовых услуг.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды

### ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Анализ внутренней и внешней среды функционирования банка позволяет оценить возможные угрозы деятельности, окружение и возможности банковской организации.

Далее проведем STEEP - анализ для того, чтобы определить факторы внешней среды, которые влияют на деятельность ООО «НСФВ».

Таблица 2.3 – STEEP-анализ ООО «НСФВ»

№	Наименование фактора	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления	Сила влияния	Взвешенная оценка
<b>Экономические</b>						
1	Развитие и стабилизация экономики в России	От уровня стабильности экономики и развития денежной системы зависит условия осуществления банковской деятельности	+	0,4	7	+2,8
2	Уровень инфляции	Влияет на ставки и тарифы, влияет на число кредитов и привлеченных средств клиентов в банки	-	0,3	7	-2,1
3	Снижение курсов валют, стабилизация рубля	Влияет на стоимость и условия кредитования и привлечения средств клиентов	+	0,2	6	+1,2
4	Изменения на рынке акций и облигаций	Может вызывать падение и взлет	-	0,1	5	-0,5
				$\Sigma = 1$		+1,3
<b>Политические факторы</b>						
5	Изменение законодательства и налоговой политики	Влияет на тарифы и ставки, прибыльность банка	-	0,3	5	-1,5
6	Антимонопольное регулирование	Влияет на повышение конкуренции в банковской сфере	+	0,3	4	+1,2

Окончание таблицы 2.3 – STEEP-анализ ООО «НСФВ»

№	Наименование фактора	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления	Сила влияния	Взвешенная оценка
7	Ужесточение государственного контроля	Двойственное влияние	-	0,4	5	-2
				$\Sigma = 1$		-2,3
Технологические факторы						
8	Уровень развития банковских технологий	Развитие технологий способствует ужесточению конкуренции	-	0,3	3	-0,9
9	Внедрение инноваций в банке	Повышает уровень и качество обслуживания клиентов	+	0,5	6	+3
10	Информационная и коммуникационная открытость	Повышает конкурентоспособность	+	0,2	4	+0,8
				$\Sigma = 1$		+2,9
Социо-культурные факторы						
11	Рост профессионального уровня выпускников высших учебных заведений		+	0,3	5	+1,5
12	Рост доверия к крупным компаниям, зарекомендовавшим себя на рынке		+	0,4	7	+2,8
13	Возрастающие требования к качеству результатов деятельности операционных работников		-	0,3	6	-1,8
				$\Sigma = 1$		+2,5
Итого по всем факторам:						+2,3

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на деятельность компании в той или иной степени оказывают влияние политические, экономические, технологические и социо-культурные факторы. В зависимости от вероятности наступления определенного фактора в совокупности с оценкой его влияния определяется значение каждого фактора по отношению к ООО «НСФВ». На основании полученных данных, представленных в таблице 2.3, построим профиль внешней среды (для всех групп факторов) для ООО «НСФВ» (рисунок 2.2).

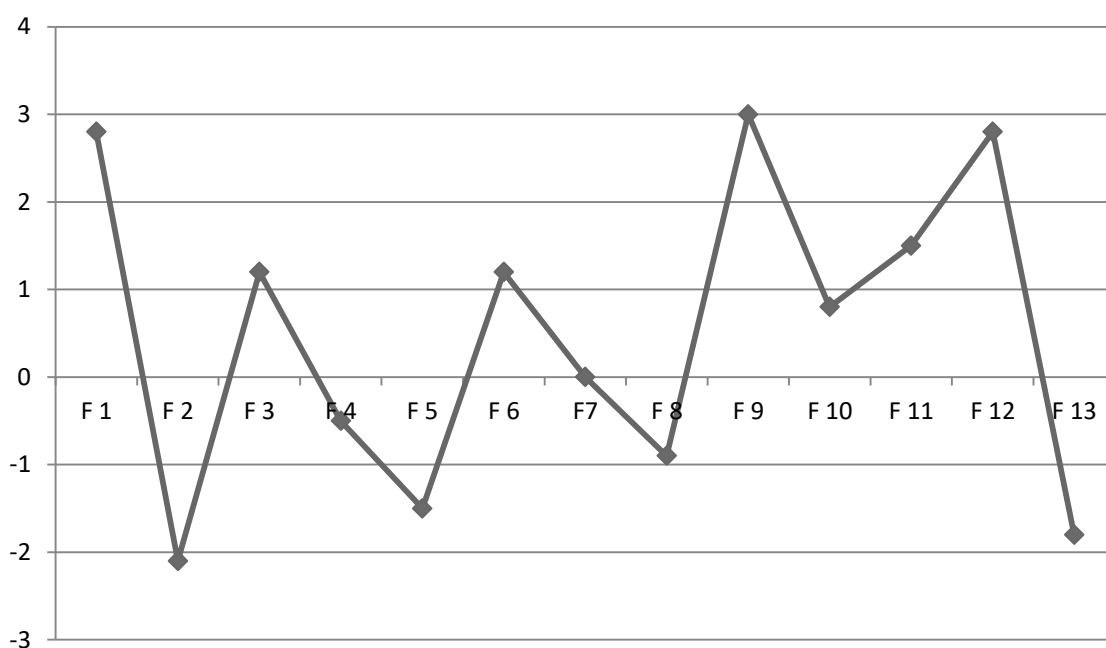


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды для ООО «НСФВ»

Из таблицы 2.3 и рисунка 2.2 видим, что в основном на деятельность ООО «НСФВ» оказывают влияние все факторы, стабилизация и развитие экономики России позволит улучшить условия кредитования и привлечения депозитов, при росте экономики увеличивается число кредитования населения и юр. лиц.

Повышение инфляции вызывает обесценивание денег и снижает объем кредитования населения и юр. лиц, это оказывает негативное влияние на ставки и тарифы. Снижение курсов иностранных валют и стабилизация рубля способствует привлечению клиентов и увеличивает объемы кредитования. Изменения на рынке акций и облигаций может оказывать двойственное влияние на ставки и тарифы (либо снижая их, либо повышая их).

Политические факторы, влияющие на деятельность ООО «НСФВ» в общем оказывают негативное влияние, поскольку ужесточение контроля и законодательства России оказывают влияние на тарифы и савки, а антимонопольное законодательство способствует здоровой конкуренции на рынке банковских и финансовых услуг. Технологии на современном этапе играют ключевую роль, от уровня внедрения новых технологий и инновационного развития системы обслуживания клиентов зависит качество обслуживания клиентов, скорость и надежность все это повышает лояльность клиентов, снижает расходы на обслуживание и повышает доверие к банку, как следствие увеличивает его конкурентоспособность. Социальная сфера оказывает положительное влияние преимущественно за счет роста профессионального уровня выпускников ВУЗов. Проведем анализ внешней среды ООО «НСФВ» на основе модели «5 сил Портера».

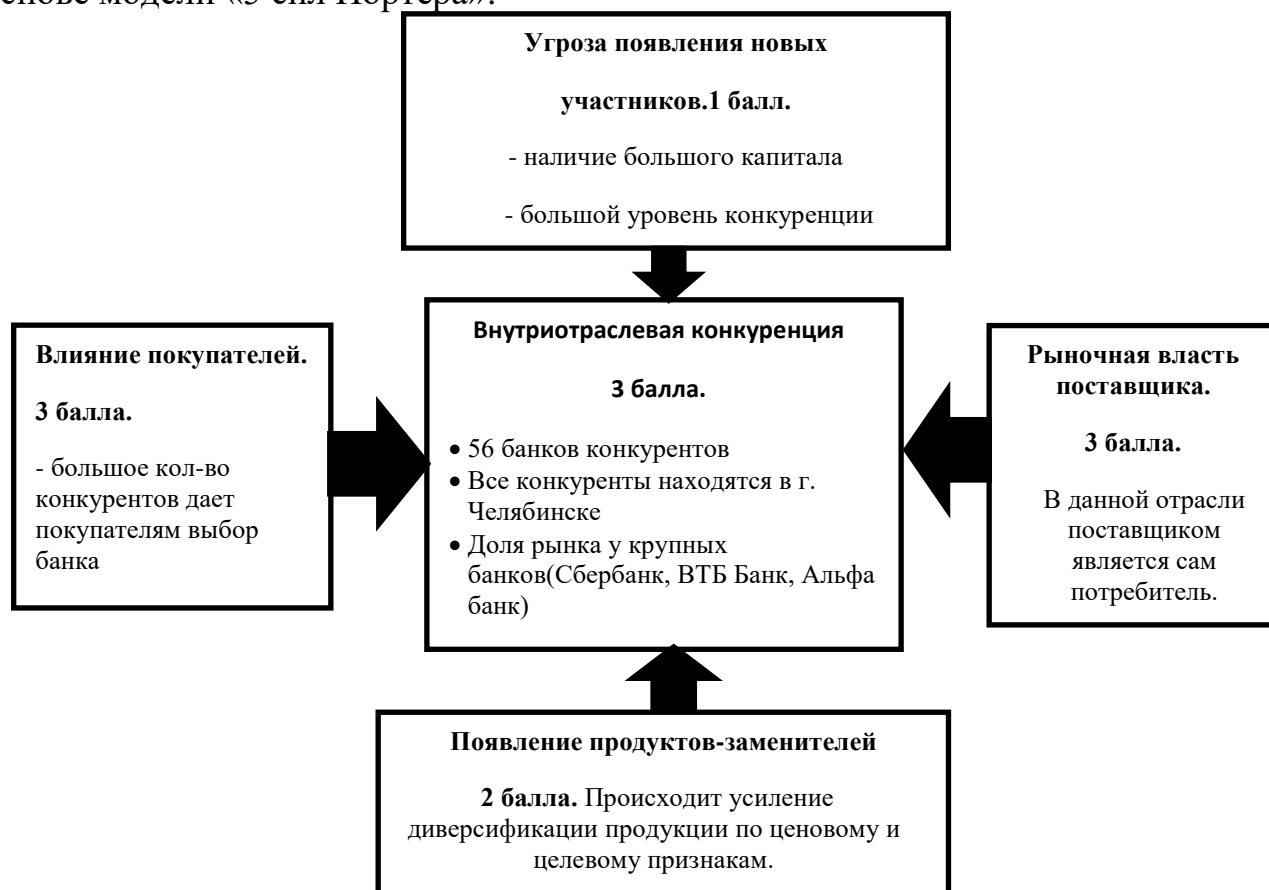


Рисунок 2.3 – Графическое отображение модели «5 сил Портера» для ООО «НСФВ»

В таблице 2.4 проведен анализ внешней среды ООО «НСФВ» на основе модели «5 конкурентных сил Портера».

Таблица 2.4 – Анализ внешней среды ООО «НСФВ» на основе модели «5 сил Портера»

Силы конкуренции	Факторы	Оценка
Внутриотраслевая конкуренция	56 банков конкурентов	3
	Все конкуренты находятся в г. Челябинске	3
	Доля рынка у крупных банков(Сбербанк, ВТБ Банк, Альфа банк)	3
		Средний балл - 3
Влияние со стороны потенциальных конкурентов	Наличие большого капитала	1
	Барьеры входа на рынок	1
		Средний балл - 1
Влияние товаров-заменителей	Происходит усиление диверсификации продукции по ценовому и целевому признакам.	2
		Средний балл - 2
Влияние покупателей	Вероятность ухода покупателей к конкурентам	3
		Средний балл - 3
Влияние производителей	В данной отрасли поставщиком является сам потребитель. Спрос рождает предложения	3
		Средний балл - 3
		Средний балл - 3

Далее проанализируем ближнее окружение ООО «ХКФ Банк» на рисунке 2.3.

### 1. Внутриотраслевая конкуренция(сила влияния - 3)



В городе Челябинске огромная конкуренция по банкам, в городе вместе с банком ООО «ХКФ Банк» насчитывают еще 56 банков-конкурентов. Главные конкуренты банка в банковской отрасли:

ПАО «Сбербанк России», «ВТБ Банк», «Альфа Банк».

2. Влияние со стороны потенциальных конкурентов(сила влияния - 1 )

На основе определения сил влияния на деятельность ООО «НСФВ» определено, что высокий уровень конкуренции негативно сказывается на деятельности компании по привлечению новых и поддержание интереса существующих клиентов банка. В конкурентной борьбе на современном рынке банковских услуг способна выбирать компания, предлагающая высоко инновационные решения при обслуживании клиентов. На сегодняшний день ООО «НСФВ» по городу Челябинску имеет 56 конкурентов , что является плюсом для стимуляции дальнейшего роста.

3. Влияние товаров-заменителей (сила влияния - 2)

Товары – субституты ограничивают потенциал рынка.

4. Влияние покупателей(сила влияния -3 )

Существует огромная вероятность ухода покупателей к конкурентам.

5. Влияние производителей (сила влияния - 3 )

В данной отрасли поставщиком является сам потребитель. Т.е. реализация стратегических целей напрямую зависят от спроса покупателей(клиентов).

Так же партнерские отношения с инновационными компаниями и интернет ресурсами помогают на взаимовыгодных условиях расширять деятельность (банк предлагает, например, интернет ресурсу осуществлять платеж через него, отчисляя процент сервису, или инновационные компании могут разрабатывать инновационные продукты для банков).

Появление новых услуг и систем дистанционного обслуживания клиентов повышают конкуренцию с одной стороны, а с другой стороны стимулируют банк к оптимизации своих предложений клиентам.

Анализ внутренней среды ООО «НСФВ» можно провести с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы (далее – БКГ). Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Для построения матрицы БКГ первым делом необходимо провести сбор исходных данных. В таблице 2.5 представлены данные по вычислению относительной доли рынка по отношению к главному конкуренту. Главным конкурентом ООО «НСФВ» является ПАО «Сбербанк России», поскольку большая доля рынка находится в его «руках».

Таблица 2.5 – доля рынка Банковских услуг в г. Челябинске.

Услуга	Выручка млн. рублей		Объем продаж «Сбербанк и» в 2018 г.	Показатели	
	2017 г.	2018 г.		Темп роста рынка	Отн-ная доля рынка
Кредитование физических и юридических лиц	132,8	161,2	6,9 млрд. руб	0,8	0,02
Вклады физических и юридических лиц	174,3	192,7	3,5 млрд. руб	0,9	0,04
Кредитные карты	205,4	213,3	4,1 млрд. руб	0,9	0,05

Разница по всем показателям просто огромная, это подтверждает статистику, что ПАО «Сбербанк России» занимает первое место по кредитованию (физических и юридических лиц), по вкладам (физических и юридических лиц) и по кредитным картам. Для оценки услуг компании используем матрицу БКГ, рисунок 2.4

Для банка при анализе БКГ за основу возьмем данные по основным услугам, которые предоставляет ООО «НСФВ», исходя из объемов увеличения темпов роста и относительной доли банковских услуг составим матрицу БКГ (рисунок 2.4).

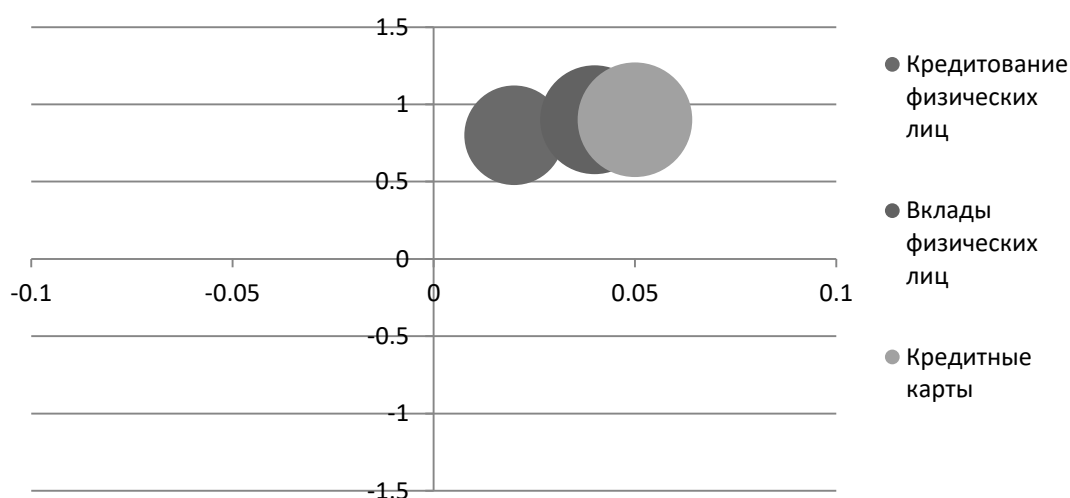


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ для ООО «НСФВ»

ООО «НСФВ» не занимает ведущие позиции на рынке кредитования. Но банк ООО «НСФВ» имеет возможность выходить на новые рынки, продвигать в массы новые проекты и предложения, так как количество прибыли обеспечит им необходимую поддержку. При этом услуги, уже предлагаемые ООО «НСФВ», а также его активы нуждаются лишь в поддержании спроса. В противном случае, они могут перейти в категорию «дойных коров» или «собак», что ознаменует их недееспособность. Главной задачей на сегодняшний день для ООО «НСФВ» является сохранение своих позиций (не снижать показатели финансовой деятельности) и постепенное развитие, которое поможет избежать стагнации-застоя. Для этого у ООО «НСФВ» есть всё необходимое, и дальнейший успех зависит именно от правильности выбранного курса развития. Далее можно перейти к анализу 7sMcKinsey. Для полной внутренней оценки организационной структуры и принципов работы компании представим модель 7sMcKinsey на рисунке 2.5. Как видно по рисунку 2.5 – элементы разделены по цветовой гамме: зеленый квадрант – данная подсистема хорошо развита в ООО «НСФВ», желтый квадрант – данная подсистема не имеет явных проблем, оранжевый квадрант – в банке наблюдаются противоречия в данной подсистеме.

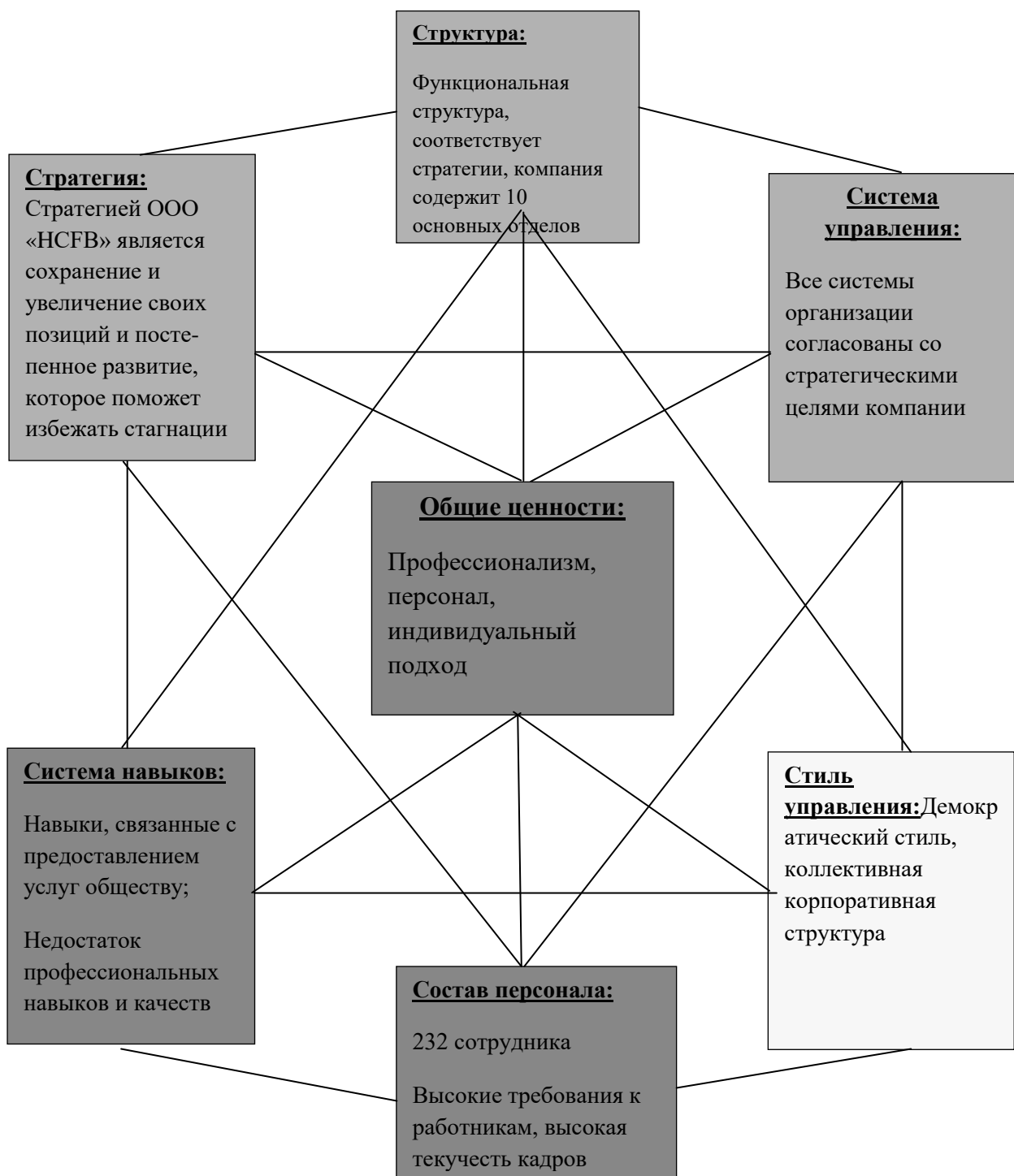


Рисунок 2.5 – Модель 7sMcKinsey ООО «НCFB»

Как видно по рисунку 2.5 – элементы разделены по цветовой гамме:

- зеленый квадрант – данная подсистема хорошо развита в ООО «НCFB»;
- желтый квадрант – данная подсистема не имеет явных проблем;

- оранжевый квадрант – в банке наблюдаются противоречия в данной подсистеме.

Далее рассмотрим каждый элемент модели в отношении ООО «НСФВ», оценивая их уровень развития в компании, в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Факторы 7s McKinsey ООО «НСФВ»

Факторы	Характеристика по компании	Уровень развития в компании (баллы от 1 до 5)
Общие ценности	<p>ООО «НСФВ» удовлетворяет потребности сотрудников в материальной социальной и профессиональной областях. Поэтому сотрудники соблюдают этику в работе и конфиденциальность, а так же реализуют индивидуальный подход к клиентам.</p> <p>Однако качество работы специалистов находится не на должном уровне, что приводит к убыткам банка, затратам на обучение, что в дальнейшем приводит к текучести кадров, так как специалисты не могут выполнять работу качественно, следовательно, что даже достойная мотивация на них не отражается.</p>	3
Стратегия	<p>Стратегией в ООО «НСФВ» является сохранение своих позиций и постепенное развитие, которое поможет избежать застоя.</p> <p>В данный момент разрабатываются стратегии для отдельных важных процессов в компании, которые будут способствовать достижению главной цели: стратегия услуг; стратегия освоения новой технологической базы.</p> <p>Данную стратегическую цель необходимо реализовывать на ООО «НСФВ» для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке и для повышения финансовой устойчивости компании. Оценивая существующую обстановку на предприятии, данную стратегическую цель можно считать разработанной не полностью, так как учтены не все риски, особенно при работе с персоналом, и построены не все бизнес – процессы.</p>	5
Структура	<p>Это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Тип структуры компании – функциональная.</p>	5
Стиль управления	<p>Стиль руководства ООО «НСФВ» демократический: руководитель прислушивается к сотрудникам, учитывает их мнения, предоставляет самостоятельность, выраженную в делегировании полномочий, но в то же время осуществляет строгий контроль и принимает единоличные решения.</p>	4

Окончание таблицы 2.6

Факторы	Характеристика по компании	Уровень развития в компании (баллы от 1 до 5)
Система управления	На сегодняшний день «ООО «НСФВ» состоит из 10 подразделений. Все системы организации согласованы и имеют единые цели, соответствующие стратегическим целям компании.	5
Сотрудники	По городу Челябинску в ООО «ХКФ Банк» работает 232 человека. Средний возраст работников около 20-40 лет	3
Навыки	ООО «НСФВ» зарекомендовало себя как фирма, которая качественно выполняет свою работу. Вследствие этого, у банка сложилась достойная база постоянных клиентов.	3

Таким образом, рассмотрев ООО «НСФВ» с помощью анализа 7sMcKinsey, можем сказать, что наиболее эффективное функционирование банка принесет грамотно выстроенная система обучения персонала. Далее перейдем к анализу сильных и слабых сторон компании ООО «НСФВ» и его основного конкурента – ПАО «Сбербанк России». Составим таблицу SNW – анализа ООО «НСФВ».

Таблица 2.7 –SNW – анализ ООО «НСФВ»

Фактор	Сильный					Нейтральный	Слабый					
	5	4	3	2	1		0	-1	-2	-3	-4	-5
Общая стратегия	C	←	✗									
Организационная структура	C	←	✗									
Финансовое положение	C	←	✗									
Конкурентоспособность	C	←	✗									
Информационные технологии	X	C										
Система обучения кадров в период стажировки		C	←								X	
Уровень менеджмента	C	←	→	X								
Квалификация персонала		C	↔	X								
Оценка персонала	C	←									X	
Корпоративная культура	C	←	→	X								

Окончаниетаблицы 2.7

Фактор	Сильный					Нейтральный	Слабый					
	5	4	3	2	1		0	-1	-2	-3	-4	-5
Деловая репутация	С ↔ X											
Лидерство	С ← Ж											
Репутация среди потребителей	С ← X											

(X - показатель ООО «НСФВ», С – показатель ПАО «Сбербанк России»)

Если сравнить с ПАО «Сбербанк России» (С), одним из значимых конкурентов для ООО «НСФВ» (X), то можно сказать, ООО «НСФВ» уступает по всем направлениям деятельности. Большой разрыв по факторам - система обучения кадров в период стажировки; репутация среди потребителей; оценка персонала. Для того, чтобы установить взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, проведем SWOT – анализ для ООО «НСФВ», результаты исследования представим в виде таблицы - 2.8. Так же в анализе определим сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы.

Таблица 2.8– SWOT – анализ для компании ООО «НСФВ»

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Внутренняя среда	1) Повышение спроса на банковские услуги 2) Возрастающие требования к качеству банковских услуг 3) Развитие онлайн-сервисов

Окончание таблицы 2.8

<b>Сильные стороны</b>	<b>Сильные стороны и возможности</b>	<b>Сильные стороны и угрозы</b>
1) Высокий % постоянных клиентов и большая клиентская база; 2) Востребованность на рынке 3) Сильная внутрикорпоративная культура; 4) Устойчивая система ценностей;	1) Расширение объемов оказания банковских услуг, внедрение новых методов работы 2) Контроль за качеством оказываемых услуг и соблюдением корпоративных ценностей. 3) Стратегия привлечения новых клиентов позволит остаться на текущих позициях в отрасли при исполнении предыдущих пунктов	1) Мониторинг рынка, ценовых политик конкурентов 2) Расширение сети филиалов в регионах 3) Расширение предлагаемых услуг.
<b>Слабые стороны</b>	<b>Слабые стороны и возможности</b>	<b>Слабые стороны и угрозы</b>
1) Формальный подход к системе адаптации новых сотрудников и большие затраты на обучение 2) Рост рекламаций со стороны клиентов 3) Неэффективная система обучения в адаптационный период	1) Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников 2) Совершенствование оценки персонала 3) Совершенствование системы обучения операциональных работников	1) Ухудшение имиджа организации из-за некачественной работы сотрудников

Таким образом, по результатам SWOT– анализа можно отметить, что сильными сторонами ООО «НСФВ» является уровень информационных технологий.



Слабыми сторонами организации является неэффективная система обучения в адаптационный период, рост рекламаций со стороны клиентов и формальный подход к системе адаптации новых сотрудников и большие затраты на обучение.

Из-за неэффективной системы обучения в адаптационный период, банк теряет «своих» клиентов и теряет имидж перед потенциальными клиентами.

Для решения проблемы с системой обучения новых сотрудников и проблем, вытекающих из периода адаптации и стажировки, была предложена стратегия построения и внедрения элементов системы дуального обучения персонала.

Это непосредственно скажется на качестве выполняемых работ стажеров, операционных работников, на их более качественной и быстрой адаптации и снижении затрат на контроль и наставничество.

Персонал, который имеет представление, а главное навыки работы и знаком со спецификой деятельности организации, значительно лучше будет выполнять свою работу, будет лоялен к компании, а, значит, будет готов трудиться для достижения своих собственных целей и целей организации в целом.

Помимо этого, необходим непрерывный мониторинг рынка и ценовых политик конкурентов, для минимизации внешних угроз.

### 2.3 Кадровый аудит ООО «НСФВ»

Более 17 100 человек являются сотрудниками Банка Хоум Кредит в России и Казахстане.

Важнейшим фактором банковского производства наряду с финансовыми ресурсами являются трудовые ресурсы - банковские служащие и менеджеры. Затраты, связанные с персоналом, в кредитных институтах они представляют вторую по величине статью затрат, колеблясь от 20-30% всех затрат и в три раза превышая материальные затраты.

На примере отделений в г. Челябинске проведем анализ кадров и кадровой политики банка ООО «НСФВ». Всего в городе функционирует 4 отделения Банка, при этом в крупных торговых центрах присутствуют точки обслуживания

клиентов (в основном по кредитованию). Всего в Челябинских отделениях Банка работают 232 сотрудника ( по итогам 2018 г.).

Анализ структуры и численности персонала ООО«НСФВ» (г. Челябинск) представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика численности и оценка структуры персонала ООО «НСФВ»(г. Челябинск)

Категории персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. от 2016 г., +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	14	6,80	14	6,42	14	6,03	0	-0,77
Специалисты	54	26,21	56	25,69	64	27,59	10	1,38
Оперативный персонал	119	57,28	126	57,80	130	56,03	11	-1,25
Вспомогательный персонал	20	9,71	22	10,09	24	10,34	4	0,63
ИТОГО	206	100	218	100	232	100	26	0

Продемонстрируем структуру персонала ООО«НСФВ» (г. Челябинск) по годам на рисунке 2.6.

Как видно из таблицы 2.9 и рис. 2.6, в анализируемом периоде численность персонала ООО«НСФВ»(г. Челябинск) увеличилась на 26 человек, что составило увеличение на 12,62 % по сравнению с началом анализируемого периода. В 2018 году по сравнению с 2017 на 14 человек.

Структура персонала не понесла значительных изменений, так за анализируемый период увеличилось количество специалистов Банка, в 2016 г. их было 54 чел., что в общей структуре составляло 26,21 %, в 2017 г. количество специалистов увеличилось на 2 сотрудника, а по результатам 2018 г. еще на 6 человеку, таким образом, на конец анализируемого периода доля специалистов в общей численности персонала составляет на 27,59 %.

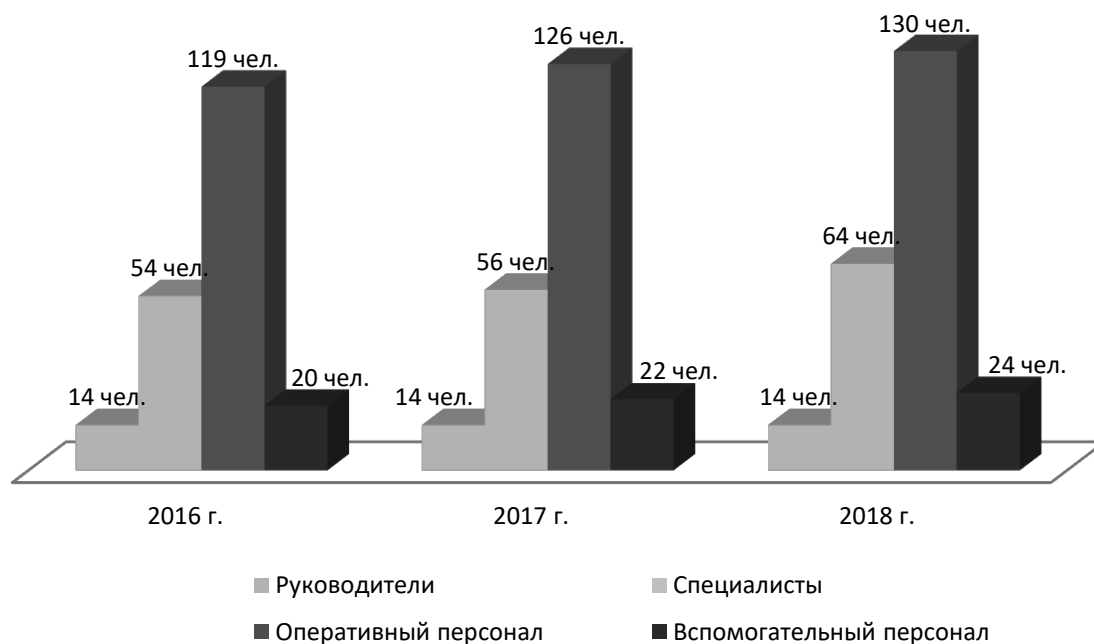


Рисунок 2.6 – Структура персонала ООО "НСФВ" (г. Челябинск)

Количество руководителей в анализируемом периоде остается неизменным – 14 чел., что в общей структуре составляет около 6-7 %. Доля руководителей достаточно маленькая, но они в полной мере выполняют свои обязанности и способны эффективно делегировать свои полномочия другим специалистам Банка.

Превалирующее большинство в общей структуре персонала (г. Челябинск) занимает оперативный персонал (это работники кассы, операционисты, персонал по работе с клиентами) их доля в общей структуре в 2016 г. составляла 57,27 %, по итогам 2017 г. 57,8 %, в 2018 г. – 56,03 %. Это говорит о направленности деятельности банка «НСФВ» (г. Челябинск) на работу с клиентами и на обеспечение качественного и временного обслуживания клиентов Банка.

Вспомогательный персонал занимает в общей структуре от 9,71 % до 10,34 %, сюда относят охранников Банка, обслуживающий персонал.

Анализ движения и текучести персонала представлен в таблице 2.10

Таблица 2.10 – Динамика движения и текучести персонала

ООО «НСФВ» (г. Челябинск)

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018 г. от 2016 г.	
				+/-	%
Принято на предприятие, чел.	24	18	21	17	168
Выбыло с предприятия, в том числе:	3	6	7	4	280
- на пенсию	0	1	0	0	
- по собственному желанию	2	4	6	4	325
- за нарушение трудовой дисциплины	1	1	1	0	100
Среднесписочная численность работающих, чел.	206	218	232	26	112,62
Коэффициент оборота по приёму	0,12	0,08	0,09	-0,03	77,69
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,0275	0,03	0,02	207,18

Из таблицы 2.10 видно, что в ООО "НСФВ" (г. Челябинск) коэффициент оборота по приёму персонала в 2018 г. ниже, чем в 2016 г. (на 0,03, что на 22,31 % ниже, чем на начало периода). На конец исследуемого периода он составил 0,0905, однако, по таким категориям, как руководитель этот коэффициент составляет 0 %. Коэффициент по выбытию ниже показателей по приему персонала в ООО «НСФВ» (г. Челябинск), что свидетельствует о росте количества сотрудников Банка. Коэффициент оборота по выбытию ниже, чем показатель по приему, однако за анализируемый период с предприятия выбыло: в 2016 г. – 3 чел., в 2017 г. – 6 чел., 2018 г. – 7 чел., что соответственно составило 1,45 % от общего числа сотрудников в 2016 г., в 2017 г. – 2,75 %, по итогам 2018 г. – 3,02 %. Таким образом, показатель по выбытию персонала растет в ООО «НСФВ» (г. Челябинск), что негативно сказывается на стабильности персонала Банка и связано с ростом затрат на адаптацию и обучение персонала.

Отообразим общую текучесть кадров на рисунке 2.7.

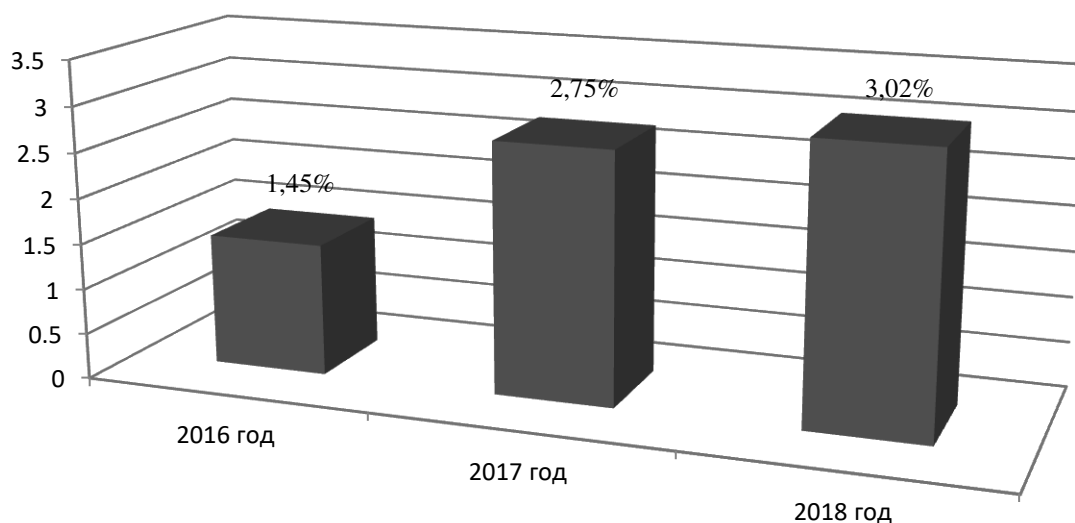


Рисунок 2.7 – Динамика текучести кадров в ООО «НСФВ» по г. Челябинску

Среди причин увольнения наиболее распространенное увольнение по собственному желанию. Необходимо анализировать причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести, т.к. чрезмерно высокая текучесть персонала отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия, но по данным за последние три года текучесть в пределах нормы.

Отдельно стоит рассмотреть динамику движения и текучести операциональных работников за 2016, 2017, 2018 годы.

Данные по операциональным работникам в городе Челябинске представим в таблице 2.11.

Проанализировав текучесть операциональных работников, можно сделать вывод, что текучесть персонала в данном отделе не превышает нормы естественной текучести, это говорит о стабильности данного отдела.

Таблица 2.11 – Динамика движения и текучести операциональных работников ООО «НСФВ» по г. Челябинску

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018 г. от 2016 г.

				+/-	%
Среднесписочная численность работающих, чел.	119	126	130	11	154,7
Принято на предприятие, чел.	10	12	13	3	133,3
Выбыло с предприятия, чел.	5	2	6	1	150
Коэффициент оборота по приёму, %	8,43	9,5	10	1,57	118,62
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,2	1,58	4,61	0,41	109,76

Для наглядности отобразим данные по текучести операциональных работников на рисунке 2.8.

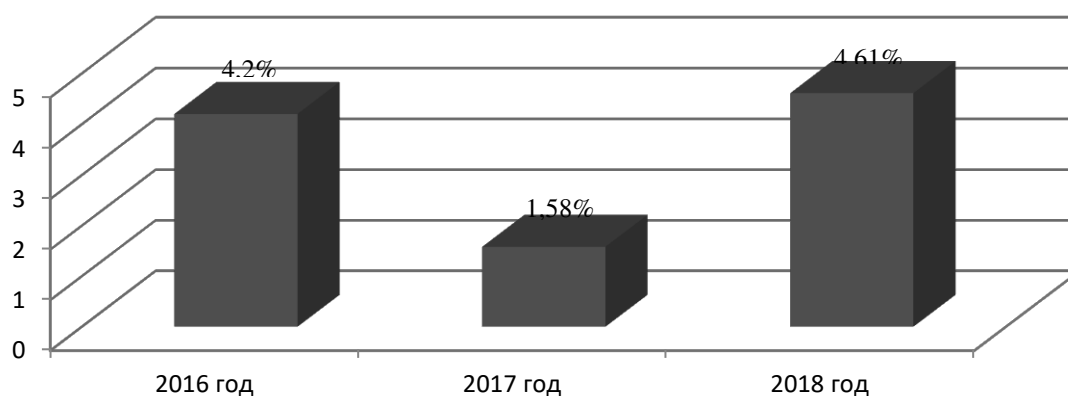


Рисунок 2.8 – Динамика текучести операциональных работников ООО «НСФВ» по городу Челябинску

Проанализировав текучесть операциональных работников, можно сделать вывод, что текучесть персонала в данном отделе не превышает нормы естественной текучести, это говорит о стабильности данного отдела.

Ниже приведена структура персонала ООО«НСФВ» (г. Челябинск) по таким критериям, как пол, возраст и уровень образования, данные анализа представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Структура персонала по возрасту, образованию и полу в ООО «НСФВ» (г. Челябинск)

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Среднесписочная численность, чел.	206	100	218	100	232	100
В т.ч. с высшим образованием	182	88,35	188	86,24	201	86,64
со средним профессиональным	22	10,68	25	11,47	25	10,78
студенты	2	0,97	5	2,29	6	2,59
В т.ч. по возрасту						
20-30 лет	62	30,10	58	26,61	60	25,86
30-40 лет	81	39,32	91	41,74	98	42,24
40-50 лет	40	19,42	37	16,97	47	20,26
50 лет и старше	23	11,17	32	14,68	27	11,64
По опыту работы в банковской сфере						
До 1 года	25	12,14	29	13,30	29	12,50
От 1 г. до 3-х лет	49	23,79	51	23,39	53	22,84
От 3-х до 5-ти лет	64	31,07	74	33,94	72	31,03
От 5 до 10 лет	36	17,48	34	15,60	47	20,26
Более 10 лет	32	15,53	30	13,76	31	13,36
Мужчины	90	43,69	59	27,06	99	42,67
Женщины	125	60,68	159	72,94	133	57,33

Как видим из таблицы 2.12 преобладающее большинство персонала ООО «НСФВ» (г. Челябинск) высококвалифицированные сотрудники: в 2016 году в отделениях Банка в Челябинске работало 182 сотрудника с высшим образованием,

что составляет 88,35 % всей численности персонала, по итогам 2017 году доля сотрудников с высшим образованием составила 86,24 %, а в 2018 г. – 86,64 %. Число сотрудников со специальным профессиональным образованием в 2016 г. составило 22 чел., что составляет в общей структуре 10,68 %, по итогам 2017-2018 гг. число сотрудников данной категории составило 25 чел., что равняется 11,47 % и 10,48 % соответственно по годам. Численность студентов, работающих в Банке составляет от 2 до 6 чел., причем в 2017-2018 гг. численность студентов увеличивается, что говорит о наборе молодых специалистов, которых необходимо обучать и повышать их квалификацию. Для лучшего понимания, отразим данные за 2018 год на рисунке 2.7.

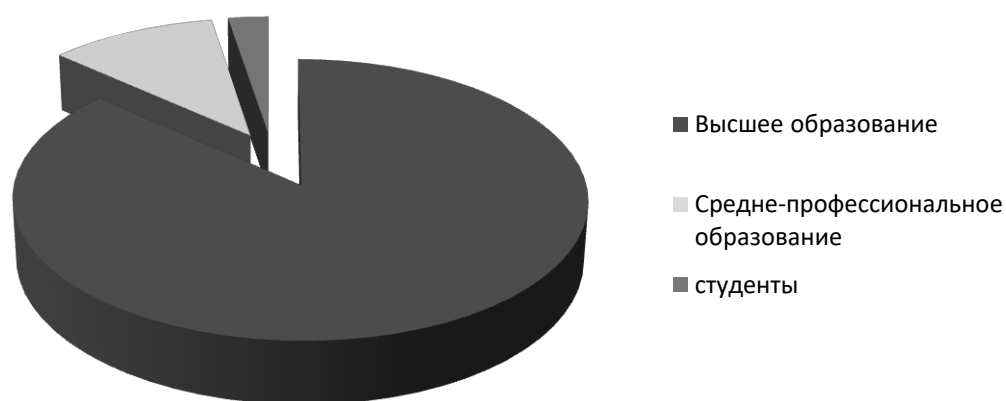


Рисунок 2.7 – Структура персонала ООО «НСФВ» по уровню образования

Анализируя структуру персонала ООО «НСФВ» (г. Челябинск) в отделениях Челябинска отметим, что наиболее многочисленная группа возрастом от 30 до 40 лет – это 39,32 % всего персонала в 2016 году, 41,74 % - в 2017 году и 42,24 % - по итогам 2018 года, далее идет персонал возрастом от 20 до 30 лет их доля в общей численности Банка составляет от 30,10 % в 2016 году до 25,86 % по итогам 2018 года. Достаточно высокая доля сотрудников в возрасте до 30 лет, работающих в Банке свидетельствует о том, что банк стремится привлечь молодых и перспективных сотрудников, воспитать и взрастить свой персонал, вместе с этим



затраты на обучение и адаптацию, повышение квалификации таких работников более значительны по сравнению с высококвалифицированным сотрудником с опытом работы в банковской или финансовой сфере. Так же отобразим данные за 2018 год в форме рисунка 2.8.

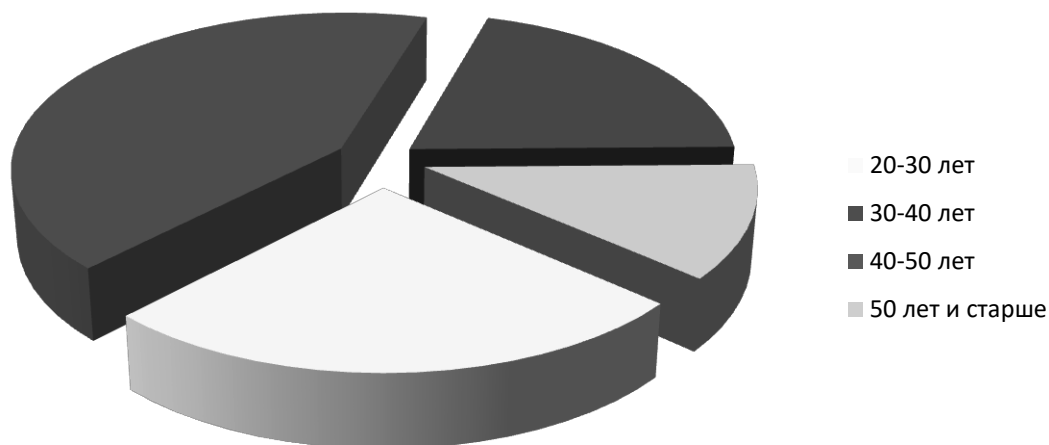


Рисунок 2.8 – Возрастная структура персонала ООО «НСФВ»

Важным в нашем исследовании при оценке качественного состава персонала является изучение опыта работы персонала в банковской сфере. Так 31,07 % всех служащих имеют опыт работы в банковской сфере от 3 до 5 лет – это 31,07 % в 2016 году, 33,94 % по итогам 2017 года и 31,03 % в 2018 году., в возрасте от 0 до года – это новые сотрудники, которых необходимо обучать и тратить средства на повышение их квалификации.

В 2016 году в ООО «НСФВ» г. Челябинске было 25 сотрудников с опытом работы в банке до года, что составило 12,14 % от всей численности персонала. В 2017 году численность неопытных сотрудников составила 29 чел. или 13,3 % от всего персонала, по итогам 2018 г. – 29 чел. или 12,5 %.

Сотрудники с опытом работы в банковской и финансовой сфере с опытом от 1 до 3-х лет также занимают значительное место в структуре персонала, так в 2016 году их доля в общей численности персонала Банка составляла 23,79 %, по итогам

2017 года – 23,39 %, в 2018 г. – 22,84 %. Данные за 2018 год представим в виде рисунка 2.9, для лучшего понимания ситуации.

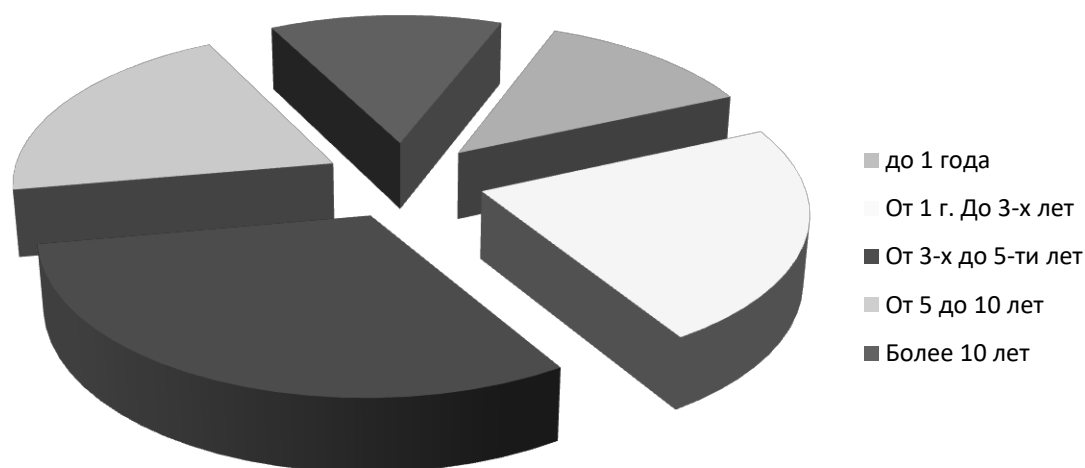


Рисунок 2.9 – Распределение сотрудников ООО «НСФВ» по опыту работы в банковской сфере

Таким образом, стоит отметить, что хотя персонал в ООО «НСФВ» (г. Челябинск) и обладает высоким уровнем знаний, возраст сотрудников в преобладающем большинстве за 30 лет, вместе с тем опыт работы преобладающего большинства персонала (около 65-72 %) не превышает 5 лет.

Это свидетельствует о том, что ООО«НСФВ» (г. Челябинск) постоянно необходимо обучать и повышать квалификацию своим сотрудникам на разных должностях.

А это требует разработки и внедрения эффективной, экономичной и по возможности дистанционной системы обучения персонала.

Такой может выступить система дуального обучения на базе Банка с применением дистанционных технологий обучения в ведущих вузах России.

Приведём краткую характеристику основополагающих направлений деятельности отдела управления персоналом ООО «НСФВ» (г. Челябинск).

В первую очередь, это планирование персонала организации, включающее наём, удержание и повышение эффективности использования потенциала персонала, увеличение производительности труда и сокращение персонала.

Планирование персонала – это забота о качественном составе трудового коллектива и распределении кадров в организации.

На сегодня в планирование персонала входит четыре ключевых категории: работающий в организации персонал, новые работники, а так же потенциальные и покинувшие организацию сотрудники.

Над каждой из перечисленных категорий проводится анализ и, согласно его результатам, планируется потребность в человеческих ресурсах, необходимых для успешного ведения деятельности организации и удовлетворения её потребностей.

Следующим направлением деятельности службы управления персоналом ООО «НСФВ» (г. Челябинск) является планирование должностей и должностных обязанностей.

Благодаря, постоянно меняющейся внешней среде, постоянно предъявляющей новые требования к организации, руководство ООО «НСФВ» осознаёт необходимость создания новых должностных единиц для достижения успеха в будущем.

Ключевым аспектом этой деятельности этого становится подготовка должностных инструкций.

Каждая должность предполагает ряд достаточно хорошо детализированных функций и обязанностей.

Следовательно, работник, приходящий в организацию, знает, чего ждёт от него руководство, каких показателей он должен достичь в процессе деятельности и чего он должен добиться.

Это позволит сотруднику быстрее включиться в рабочий процесс и облегчает для него процесс адаптации.

ООО «НСФВ» обладает хорошо разработанной системой найма кадров. В данную систему входят: предварительный отбор кандидатов на основе их резюме, проведения собеседований и бесед.

Смысл проведения собеседования заключается в том, чтобы выявить психофизиологические характеристики кандидата на вакансию и определить уровень его технической подготовки.

После приема кандидата в организацию, начинается процесс адаптации. Процесс адаптации – это совокупность приемов и методов, направленных на первичное обучение сотрудника технологическим аспектам деятельности, существующими, в настоящее время, в ООО «НСФВ» (г. Челябинск).

К примеру, большое значение имеет период адаптации для консультантов, ведь, тут важнейшими являются подготовка и навыки, позволяющие эффективно работать.

Необходимо знать весь ассортимент услуг банка, которым располагает организация, иметь хорошие коммуникативные навыки, необходимые для общения с клиентами, а также особенности продажи (последовательность действий, программное обеспечение, условия оказания банковских услуг и обслуживания и т.д.).

Не маловажной составляющей адаптации является приобщение сотрудников к корпоративной культуре организации, к ценностям, существующим в организации, и особенностям внутренних организационных процессов.

Ведь если коллектив не примет сотрудника, это станет серьезной проблемой для него и может послужить тому, что работник покинет организацию, так и не включившись в работу.

Процесс адаптации сотрудников в ООО «НСФВ» (г. Челябинск), в среднем, занимает 2 месяца, и он отчасти регулируется отделом кадров. Но отдел кадров не имеет возможности отследить каждый аспект деятельности нового сотрудника.

Причиной этому служит то, что размер службы отдела кадров чрезвычайно мал в соотношении ко всему коллективу работников организации.

Поэтому, учитывая тот большой состав функций, которые необходимо выполнять службе управления персоналом организации, все эти процессы, чаще всего, уходят из внимания отдела. И поэтому, большую часть ответственности за адаптацию работников несут их наставники, которых прикрепляют к каждому новому работнику.

Одним из основных заданий сотрудников отдела управления персоналом является оценка персонала, которая дает возможность принимать оптимальные и обоснованные управленческие решения, ведь она дает четкие оцифрованные основания для принятия последних.

Оценка персонала в ООО «НСФВ» используется с целью проведения кадрового аудита, определение того, насколько соответствуют предварительно заданные стандарты работы новым требованиям.

Это также помогает сформировать кадровый резерв и в целом спланировать кадровое обеспечение банка. Кроме того, оценка персонала помогает определить потребности в обучении и спланировать карьерный рост и развитие своих сотрудников, создать для них прозрачную, понятную и эффективную систему мотивации.

Следующим этапом должно стать составление индивидуальных планов развития.

В процессе оценки методом 360° каждого сотрудника оценивает он сам, коллеги, руководитель и подчиненные. Соответственно, в результате получают оценку с разных плоскостей трудовой деятельности работника.

К примеру, оценка от подчиненного покажет как дальше развивать управленческие навыки, а оценка от коллег одного уровня – его способность работать в группе, команде.

В результате, каждый сотрудник получает оценку в числовом эквиваленте, что составляет среднеарифметическую сумму оценок всех перечисленных выше лиц по определенным компетенциям (профилем компетенций его должности).

Собственно, уникальность данного метода заключается в том, что подчиненные могут оценивать руководителя.

Среди преимуществ данного метода для ООО «НСФВ» можно назвать:

- определение потребности в обучении работника в рамках тех компетенций, которые необходимо развивать;
- возможность применения с целью подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами, для формирования кадрового резерва;
- с целью получения разносторонней оценки для каждого работника;
- для выявления информации о характере взаимодействия между подразделениями;
- моделирование критериев оценки согласно требований корпоративных стандартов.

Следующим незаменимым направлением, осуществляющем службой управления персоналом ООО «НСФВ» (г. Челябинск), является администрирование и учет персонала.

Информация о персонале – важнейшее требование к успешному ведению бизнеса в современных рыночных условиях.

Руководство ООО «НСФВ» бесспорно, нуждается в достоверной информации о происходящими процессами на уровне кадров, находящихся в ее распоряжении, равно в такой же степени, как и в информация о финансовых показателях и активах организации.

Проанализировав бухгалтерскую отчетность ООО «НСФВ», пришли к выводу, что затраты на персонал составляют не последнюю по величине статью общих затрат организации (от 25 % в общехозяйственных и административных расходах).

В обязанности персонала отдела управления персоналом ООО «НСФВ» (г. Челябинск) входит организация и соблюдение учета персонала для управленческих целей.

Сведения по учёту персонала могут использоваться для:

- планирования персонала;
- определения квалификационного уровня работников;
- найма персонала;
- выявления уровня производительности персонала;
- планирования режима и времени рабочего дня;
- организации системы оплаты труда и выплаты заработной платы;
- оценки затрат на персонал;
- обучения и развития персонала.

В ООО «НСФВ» (г. Челябинск) предполагается четкая система конфиденциальности хранения информации, что становится возможным благодаря современным технологиям хранения информации.

Следующим аспектом деятельности службы персонала ООО «НСФВ» (г. Челябинск) является создание фонда заработной платы и расчет заработной платы, посредством индивидуальной оценки сотрудника по ключевым показателям эффективности (KPI).

На сегодня, политика ООО «НСФВ» (г. Челябинск) в направлении оплаты труда выглядит так: оплачивать труд работников таким способом и в таких размерах, чтобы это соответствовало удержанию и мотивации соответствующих работников, количество которых необходимо для обеспечения эффективности осуществления деятельности и удовлетворения потребностей клиентов и нужд Банка.

Представим результаты анализа системы мотивации в ООО «НСФВ» (г. Челябинск). В ходе наблюдения за работой в ООО «НСФВ» (г. Челябинск), удалось исследовать основные методы мотивации, которые применяются в процессе управления банковской организации, а также изучить степень использования методов мотивации, как средства эффективного управления персоналом Банка и успешного функционирования организации в целом.

Мотивационные методы классифицируют по объектам мотивации,

действующими стимулами, видами потребностей и т.д. (таб. 2.12).

Таблица 2.13 – Классификация методов мотивации

Признак	Метод мотивации
Объект мотивации	Коллектив, отдельные работники, организационное поведение женщин, начинающие работники, работники с опытом
Стимулы	<p>Экономические (материальное стимулирование)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зарплата</li> <li>- Премии</li> <li>- Вознаграждение</li> <li>- Материальная помощь</li> <li>- Участие в прибылях</li> </ul> <p>Неэкономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Организационные: <ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в делах организации</li> <li>Мотивация перспективой</li> <li>Делегирование задач и полномочий</li> <li>Мотивация обогащения содержания труда</li> </ul> </li> <li>- Морально-психологические: <ul style="list-style-type: none"> <li>Похвала</li> <li>Одобрение</li> <li>Поддержка</li> <li>Признание</li> <li>Уважение и доверие</li> </ul> </li> </ul>
Вид потребности (по теории А.Маслоу)	<p>Удовлетворение физиологических потребностей подчиненных</p> <p>Потребность в защищенности и безопасности</p> <p>Принадлежность и самовыражение</p> <p>Уважение и признание</p>
Направленность (по теории Скинера)	<p>Положительное подкрепление</p> <p>Отрицательное подкрепление</p> <p>Погашение действий</p> <p>Наказание</p>



Результаты проведенного исследования показали, что из выше перечисленных методов в ООО «НСФВ» (г. Челябинск) в определенной мере использует все приведенные мотивационные методы, но для успешного проведения мотивационного процесса в организации нам нужен детальный анализ каждого из методов и тогда будут возможно определить степень мотивации в данной организации, мы сможем выявить и устранить имеющиеся недостатки процесса управления.

Анализ неэкономических методов мотивации ООО «НСФВ» (г. Челябинск). Что касается неэкономических методов, а именно организационных и морально-психологических, то они имеют место в данной организации и используются на таком уровне.

Организационные:

- участие в делах организации - на данном предприятии сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем (как правило, социального характера);

- мотивация обогащения содержания труда – сотрудник осуществляя контроль над ресурсами и условиями собственного труда, имеет право применять творческие способности, то есть каждый по возможности должен быть сам себе шефом, что в свою очередь способствует большей заинтересованности в работе, а отсюда и эффективности.

Морально-психологические:

- 1) создаются условия, при которых сотрудники испытывают профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с данной работой;
- 2) присутствие вызова – работник, который отличился получает право подписывать документы, в разработке которых он принимал участие, это стимулирует сотрудника работать лучше;
- 3) большое значение также имеет публичное признание, которое получает работник, который отличился, в частности, об этом упоминают в специальных докладах высшему руководству; за образцовое выполнение своих обязанностей

выносятся благодарность или награждаются ценным подарком;

4) удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест.

Анализ экономических методов мотивации в ООО «НСФВ» (г. Челябинск) состоит из нескольких составляющих, прежде всего сюда входят система и уровень оплаты труда как ключевой мотивационный компонент.

Средства улучшения мотивации труда объединяются в пять самостоятельных направлений: материальное стимулирование, вовлечение персонала в процессе управления, улучшение условий организации труда, улучшение качества рабочей силы, материальное стимулирование. Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Он включает такие элементы, как совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу принимать участие в управлении в рамках своего отдела в Банке. ООО «НСФВ» (г. Челябинск) применяют повременную оплату труда – это форма оплаты труда, при которой размер заработка зависит от квалификации сотрудника и количества отработанных часов. В свою очередь повременная оплата труда делится на простую повременную и повременно-премиальную.

ООО «НСФВ» (г. Челябинск) применяет простую повременную оплату труда, в частности почасовую. Используют в ООО «НСФВ» (г. Челябинск) и дополнительную зарплату, то есть вознаграждение за внеурочную работу, трудовые успехи, изобретательность и особые условия труда. Дополнительная заработная плата в Банке имеет следующие формы:

- доплаты за сверхурочную работу;
- доплаты за работу по технически обусловленным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплаты за ненормированный рабочий день.

Существуют в ООО «НСФВ» (г. Челябинск) и другие компенсационные выплаты:

1. Материальная помощь, которая выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли в целях обеспечения социальных гарантий и благ для работников в следующих случаях:

- женщинам при рождении ребенка;
- для приобретения лекарств или платного лечения работника.

2. Вознаграждение за следующие результаты:

- увеличение объемов обслуживания клиентов;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- внедрение и совершенствование деятельности ООО «НСФВ» (г. Челябинск).

Важным элементом по организации оплаты труда в организации является также организация выдачи зарплаты. В ООО «НСФВ» (г. Челябинск) выплачивает заработную плату в сроки указанные в коллективном договоре. Деньги для расчета с уволенными или с работниками, которые берут отпуск, а также с рабочими неспискового состав выплачиваются независимо от сроков, установленных для всех. Аванс и заработная плата выдается в течение трех дней.

Проведем анализ управления вознаграждениями в ООО «НСФВ» (г. Челябинск). Для привлечения лучшего персонала, сохранение лучших специалистов в организации, стимулирование продуктивного поведения ООО «НСФВ» (г. Челябинск) применяет вознаграждения.

В общем, для побуждения персонала к более эффективной деятельности менеджеры используют два основных типа вознаграждений - внутренних и внешних.

Внутренние вознаграждения обеспечивает содержание работы. Проведенные исследования указывают, что в данной организации имеют место следующие составляющие внутренних вознаграждений:

- чувство достижения результата;
- чувство содержательности и значимости выполняемой работы,

самоуважение;

- дружба и общение, возникающие в процессе работы.

Внешнее вознаграждение в ООО «НСФВ» (г. Челябинск) проявляется в таких формах:

- повышение заработной платы;

- продвижения по служебной лестнице;

- одобрение и признание со стороны руководства.

Таким образом, в исследовании пришли к выводу, что персонал ООО «НСФВ» (г. Челябинск) нуждается в обучении и возможности построения карьеры в Банке, поскольку эти показатели являются более важными для сотрудников Банка и они являются ключевыми для развития и совершенствования трудовых ресурсов Банка. Проанализируем организацию культуру персонала ООО «НСФВ». Рассмотрим логотип банка ООО «НСФВ», представленным на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Логотип банка ООО «НСФВ»

Логотип «отражает курс на новые технологии и заботу о клиенте», хорошо читается даже на небольших экранах смартфонов.

Буква О в слове «home» символизирует смайлик-улыбку», — уточнили в банке.

ООО «НСФВ» ориентируется на молодых и активных клиентов.

- Логотип простой

- Быстро запоминается
- Легко читается
- Удачное цветовое решение

В компании предусмотрен деловой стиль одежды, т.е. белый верх(рубашка или блузка), темный низ(брюки или юбка).

Условия труда: за каждым сотрудником закреплено индивидуальное рабочее место, оборудованное необходимыми для работы инструментами (регламенты, инструкции, ПК, сканеры, принтеры, телефоны и пр.). Все коммуникации осуществляются путем переписки через корпоративную электронную почту и АТС. Действует строгий график для перерывов и приема пищи для операторов и гибкий для остальных сотрудников банка.

В рамках проекта кадрового резерва перспективных сотрудников ООО «НСФВ» продвигают по карьерной лестнице, что позволяет не только удовлетворить потребность банка в квалифицированном персонале за счет внутренних ресурсов, но и наглядно демонстрирует другим сотрудникам возможности профессионального роста. Следует отметить, что продвижение по карьерной лестнице возможно не только внутри ООО «НСФВ», но и осуществляются переводы в другие подразделения банка в целом.

Таким образом, проведенный кадровый аудит позволяет сделать следующие выводы:

1. В ООО «НСФВ» работают преимущественно молодые сотрудники с высшим образованием, что является одним из конкурентных преимуществ организации.

2. Среди причин увольнения наиболее распространенное увольнение по собственному желанию. Необходимо анализировать причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести, т.к. чрезмерно высокая текучесть персонала отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия.

3. Достаточно высокая доля сотрудников в возрасте до 30 лет, работающих в Банке свидетельствует о том, что банк стремится привлечь молодых и перспективных сотрудников, воспитать и взрастить свой персонал, вместе с этим

затраты на обучение и адаптацию, повышение квалификации таких работников более значительны по сравнению с высококвалифицированным сотрудником с опытом работы в банковской или финансовой сфере.

### **Выводы по 2 главе**

Подводя итог второй главе, можно сделать вывод, что Банк ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» - это банк с большой историей, который стабильно ведет свою деятельность, что показал финансовый отчет.

В работе были проведены анализы внешней и внутренней среды организации, были выявлены сильные и слабые стороны организации, которые влияют на продуктивность работы банка.

Слабыми сторонами организации являются:

- Формальный подход к системе адаптации новых сотрудников и большие затраты на обучение;
- Рост рекламаций со стороны клиентов;
- Неэффективная система обучения в адаптационный период.

Сильными сторонами организации являются:

- Высокий % постоянных клиентов и большая клиентская база;
- Востребованность на рынке
- Сильная внутрикорпоративная культура;
- Устойчивая система ценностей.

Выявленные слабые стороны банка нуждаются во внимании и требуют нового подхода к обучению операциональных работников, который приведет к качественной работе специалистов, снизит текучесть операционного персонала и так же положительно отобразится на финансовой деятельности банка. Новым подходом является построение системы дуального обучения.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПРИМЕНЕНИЯ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ ООО «ХОМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК»

#### 3.1 Анализ существующей системы обучения сотрудников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Выпускник учебного заведения, пришедший в организацию на первое или новое место работы, зачастую только понаслышке знает о современных технологических процессах, которые применяются в банковской сфере. Адаптировать его к деятельности, к новым и перспективным образцам техники и технологий должно хорошо организованное и спланированное внутрифирменное обучение, исходя из реальных задач, стоящих перед коммерческим банком. Только хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал способен поддерживать инновационную деятельность современного банка.

Развитие способности к творчеству, рационализаторской деятельности, непрерывность совершенствования компетенций и уровня квалификации достигается в Центре дополнительного профессионального образования системой непрерывного профессионального и экономического обучения, включающей в себя подготовку, переподготовку, повышение квалификации и профессионального, и общеобразовательного уровня персонала.

Любая организация нуждается в условиях рыночных отношений в высококвалифицированных, конкурентоспособных и компетентных специалистах.

Чем выше профессиональный уровень работника, чем больше его практический опыт, чем глубже теоретические познания, тем эффективней (более качественно и более оперативно) он делает свою работу, представляя большую ценность для коммерческого банка.

Поэтому обучение, подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов – это не бремя, с непомерным финансовым грузом лежащее на работодателе, а условие для успешной реализации текущих и перспективных планов финансовых организаций.

С учетом вышесказанного, обучение персонала ООО «НСФВ» проводится по перспективным и годовым планам, разработанным на основе заявок подразделений и плану внедрения новой технологии обслуживания в соответствии с «Положением о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров».

В организации, внедрившей интегрированную систему менеджмента качества и экологического менеджмента, обучение персонала регламентируется стандартом «Человеческие ресурсы», разработанным в соответствии с ГОСТ ISO 9001-2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001), ИСО 14001-2004 (ГОСТ Р ИСО 14001-2007).

В ООО «НСФВ» постоянно растет потребность в обучении персонала как вновь принятого сотрудника, так и уже работающих, имеющих определенную квалификацию (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Общая система обучения персонала ООО «НСФВ»

Подготовка, обучение и адаптация новых сотрудников включает в себя обучение системе функционирования и специфики деятельности ООО «НСФВ», ознакомление с культурой коммерческого банка.

Для вновь принятых сотрудников в целях их адаптации к условиям и требованиям компании при отделе кадров организуются курсы по безопасности



труда и интегрированным системам банковского обслуживания, а также ведется подготовка персонала требованиям по охране труда.

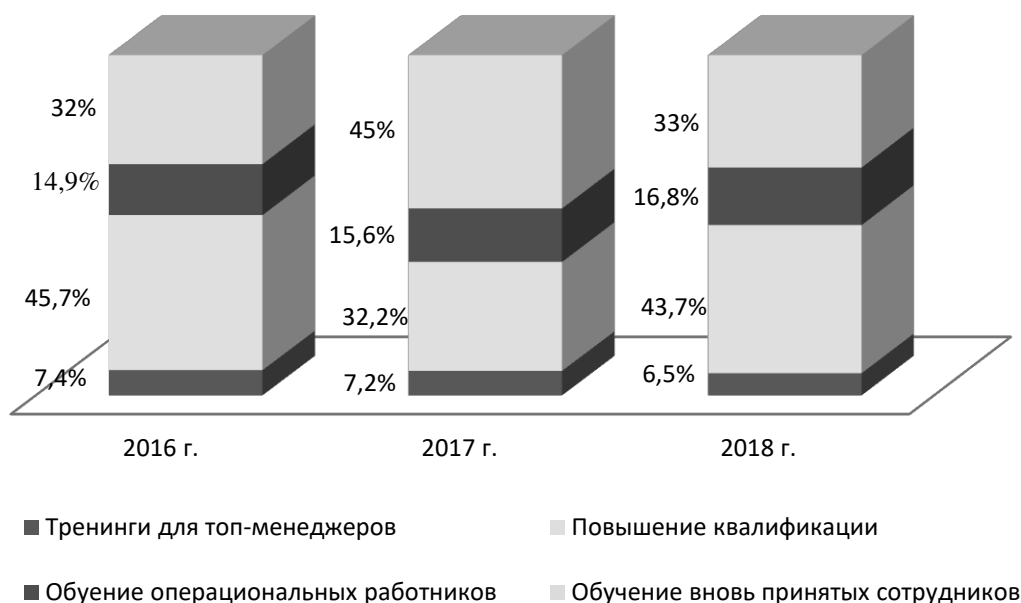
Количество обучающихся на этих курсах, начиная с 2016 г., выросло более чем в 2 раза и остается стабильно высоким. В 2016 г. такие курсы были организованы 26, а в 2017 г. – 47 сотрудникам, по итогам 2018 г. – 49 сотрудникам.

Как правило, наиболее эффективной формой профессионального обучения являются курсы повышения квалификации. Так, в 2017 году было организовано 22 учебных группы.

Проведение занятий в этих группах организовывали, как правило, заместители начальников, методическое же руководство обучением осуществляется специалистами отдела управления персоналом.

Ежегодно проходят различные виды обучения около 65 % всего персонала ООО «НСФВ» в отделениях г. Челябинска и по области.

Специфика работы коммерческого банка «НСФВ» и обширная региональная сеть требуют постоянного обучения, переподготовку большей части сотрудников, на рисунке 3.2 продемонстрирована динамика и структура обучения персонала в ООО «НСФВ».



### Рисунок 3.2 – Динамика и структура обучения персонала ООО «НСФВ»

На рис. 3.2 видим, что основная часть обучения приходится на обучение, подготовку и повышения квалификации вновь принятых сотрудников, на начало анализируемого периода (2016 г.) их доля в программах обучения составляла 32 %, по итогам 2017 года – 45 %, а в 2018 году – 33 %, также значительную долю занимает повышение квалификации персонала от 32,2 % по итогам 2017 года до 45,7 – в 2016 году. Непосредственно на обучение операционных работников выделяются от 14,9 до 16,8 % всего бюджета обучения по итогам 2016 и 2018 годов.

Стоит отметить, что эта статья расходов связана именно с обучением, а повышение квалификации операционных работников – это отдельная статья, которая входит в общую статью повышение квалификации персонала банка.

Как видно из приведенных данных, у внутрифирменного профессионального обучения в ООО «НСФВ» очень широкий спектр задач.

Это повышение квалификации, целевые курсы по подготовке к работе в банковской сфере и т.д..

Достаточный объем обучения новым технологиям руководителей и специалистов, только перед аттестационную подготовку в 2017 г. году прошло 298 руководителей и специалистов ООО «НСФВ» во всех регионах России.

Ежегодно обновляется учебно-материальная база, в составе которой несколько кабинетов.

Постепенно ведется переоборудование кабинетов; приобретается новое оборудование, которым оснащаются кабинеты; а также оборудован учебный класс.

С таким объемом работы по оснащению внутрифирменной подготовки справится не каждое профессиональное учебное заведение, кроме того, это и дополнительные средства, и отвлечение людей от основной работы, и материально-технические возможности.

Затраты на внутрифирменное обучение персонала ООО «НСФВ» в Челябинске значительны, в структуре накладных расходов они занимают более 50 %.

Рассмотрим динамику затрат на внутрифирменное обучение персонала ООО «НСФВ» за 2016-2018 гг. в разрезе категорий обучения (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Динамика затрат на внутрифирменное обучение ООО «НСФВ»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Обучение вновь принятых сотрудников, тыс. руб.	27,31	28,43	30,16
Обучение операционального персонала, тыс. руб.	168,63	127,15	202,74
Повышение квалификации персонала компании, тыс. руб.	54,98	61,60	77,94
Бизнес-тренинги, тыс. руб.	118,08	177,69	153,10
ИТОГО, тыс. руб.	369	394,87	463,93

Как видим из табл. 3.1 затраты на внутрифирменное обучение персонала ООО «НСФВ» в 2016 г. составили 369 тыс. руб., по итогам 2018 г. эта сумма достигла 463,93 тыс. руб., таким образом затраты на внутрифирменное обучение сотрудников возросли на 94,93 тыс. руб., увеличившись таким образом на 25,73 %.

Эта статья затрат самая быстрорастущая в организации, поскольку именно качество обучения персонала и его эффективность является основным конкурентным преимуществом ООО «НСФВ».

Таким образом, анализ системы обучения «НСФВ» в Челябинске показывает: надо очень серьезно подходить к вопросам внутрифирменного обучения, а руководителям холдинга в Челябинске не скупиться на выделение средств на эти цели.

Анализ системы внутрифирменного обучения в ООО «НСФВ» свидетельствует об отсутствии в организации системного подхода к разработке и реализации программ внутрифирменного обучения персонала, который включает в себя постановку целей, подбор адекватного набора методов обучения, детальный анализ результатов и качества процесса обучения.

В таблице 3.2. представлена существующая система обучения операциональных работников в ООО «НСФВ»

Таблица 3.2 – Действующая система обучения операциональных работников в ООО «НСФВ»



В ходе анализа существующей системы внутрифирменного обучения операциональных работников в ООО «НСФВ» были выявлены основные причины, которые мотивируют к переходу к новой системе обучения:

- расширенная региональная филиальная банковская сеть;

- специфика деятельности компании на рынке банковских и финансовых услуг и скорость внедрения новых продуктов в банковском секторе;

- необходимость повышать уровень знаний и квалификации сотрудников как основное конкурентное преимущество компании.

- слабая система контроля знаний операциональных работников после прохождения курсов, обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения;

- высокие затраты на обучение и повышение квалификации операциональных работников компании.

Таким образом, назрела необходимость внедрение более экономичной, мобильной, доступной системы внутрифирменного обучения сотрудников ООО «НСФВ».

### 3.2 Разработка мер по внедрению дуального обучения персонала «НСФВ»

Сегодня, учитывая динамичность времени, уметь управлять изменениями в компании очень важно. А построение стратегии обучения – это тоже планируемые изменения в квалификации сотрудников новыми, более эффективными методами. Для эффективного обучения и перевода организации на новые условия работы, нужно сделать следующее:

– Операциональные работники должны ясно понимать, чем занимается организация и кто является ее клиентами. Необходимо четкое определение общих целей компании и персонала.

– Нужно четко определить новые требования к работе тех сотрудников, которых затронут изменения. Необходимо, чтобы они понимали, как должно измениться их поведение и подход к ведению дел.

– Во время перехода на новые условия работы банка важно определить новые «правила игры». Роли и обязанности должны быть распределены заново, в соответствии с новыми требованиями к процессу банковского обслуживания

клиентов, а система управления – обеспечить условия для процесса адаптации каждого сотрудника и всей организации в целом.

– ООО «НСФВ» должно получать своевременную и полезную информацию, на основе которой будут приниматься рентабельные, ориентированные на клиента решения.

– Основные рабочие процессы не должны противоречить целям, стоящим перед организацией, и постоянно совершенствоваться.

Система совершенствования внутрифирменного обучения на базе дуального обучения, разработанная для ООО «НСФВ» в рамках повышения трудового потенциала банка, состоит из 5 последовательных этапов (см. рис. 3.3).

Эти задачи предполагается решить с помощью использования готового решения компании Mirapolis LMS, которое не только более экономически выгодно, по сравнению с уже существующей системой внутрифирменного обучения и по сравнению с проведением тренингов для обучения сотрудников компании, но и имеет еще ряд преимуществ: широта охвата, возможность обучения персонала он-лайн, техническая поддержка всех этапов, разработка и внедрение программ обучения, позволит контролировать качество обучения, способствует созданию общекорпоративной базы данных и знаний [2].

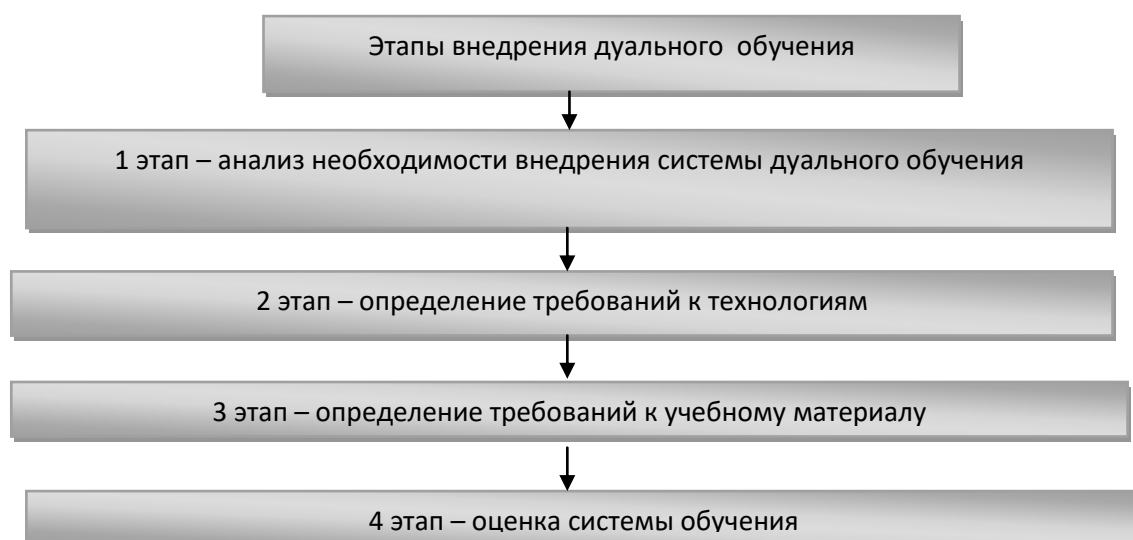


Рисунок 3.3 – Этапы внедрения обучения для ООО «НСФВ»

Анализ. На первом этапе оценивается потребность организации в обучении, также оценивается эффективность существующей системы внутрифирменного обучения для операциональных работников, принятой в ООО «НСФВ». Результаты анализа обеспечивают ответы на основные вопросы, касающиеся продолжительности проекта дуального обучения, необходимых ресурсов, бюджета и результата.

Определение требований к технологиям. Необходимо проанализировать, какие LMS (системы управления обучением – прим. ред.) поддерживают SCORM (стандарт, разработанный для систем дистанционного дуального обучения), и как о них отзываются пользователи.

Затем следует воспользоваться открытой LMS или купить лицензию, установить систему на сервере организации или развернуть ее на гостевом сервере.

Определение требований к учебному материалу. На этом этапе обучающая команда проекта должна:

- 1) собрать данные по текущему состоянию обучения в организации;
- 2) определить ожидания сотрудников по данному вопросу;
- 3) проанализировать поддержку целей бизнеса;
- 4) установить соответствие методов обучения (аудиторное, дистанционное, обучение на рабочем месте) культуре персонала;
- 5) определить виды доступа сотрудников к учебным материалам;
- 6) установить используемую педагогическую технологию.

На этом этапе формируется понимание краткосрочных и долгосрочных целей компании, особенностей ее корпоративной культуры и анализируются текущие обучающие мероприятия. Для этого используются беседы, круглые столы, анкетные опросы, фокус-группы и обзоры, в которых принимают участие все сотрудники организации.

На этапе оценки обучающая команда должна ответить на следующие вопросы:

Как воспринимается обучение руководителями отделов и как они его поддерживают?

Воспринимают ли сотрудники обучение как ресурс, который помогает им в работе и дает новые навыки?

Что работники должны делать лучше для достижения целей компании?

Какие методы обучения используются?

Каким образом используется дуальное обучение?

Каковы преимущества и недостатки существующей системы обучения?

Чем сотрудников можно привлечь к обучению?

Как на потребности в обучении влияют пол, язык общения и т.д. персонала?

Связаны ли индивидуальные цели обучения работников с развитием их карьеры?

Кроме того, необходимо гарантировать, что стратегия создания учебных материалов поддерживает требуемые результаты обучения.

Ключевыми решениями стратегии проекта дуального обучения могут быть:

- учебные материалы или информация;
- выбор формата обучения: в аудитории, дистанционно или на рабочем месте;
- выбор синхронного (учебный процесс протекает в определенное время) или асинхронного (учебный процесс протекает в удобное для обучаемого время) обучения;
- выбор традиционного или «быстрого» подхода к созданию учебных курсов [15].

В рамках создания системы дуального обучения в банке планируется организовать учебный процесс следующим образом: теоретический материал, который составляет до 20 % времени всего обучения – это дистанционное обучение теории, а 80 % времени – это работа на непосредственном рабочем месте обучающегося операционного специалиста банка.

Оптимизация лекционного учебного материала осуществляется с использованием «быстрых технологий».



Появление «быстрых технологий» относится к новым направлениям создания курсов обучения. Если традиционный учебный проект создания дистанционных курсов длится месяцами, то «быстрый» используется, когда важны критические навыки работы и незамедлительные результаты.

Быстрый учебный проект – метод проектирования, который позволяет создать учебные материалы за считанные дни или недели.

Он повторяет шаги традиционного учебного проекта, но с меньшим количеством повторений.

Выбор традиционного или «быстрого» подхода зависит от многочисленных факторов и включает:

- уровень целей обучения;
- уровень навыков, который необходимо достигнуть после обучения;
- срочность проведения обучения.

Как правило, лучше использовать «быстрый» учебный проект для одноразовых курсов или частей курса.

Основной инструмент: внедрение системы дистанционного обучения LMS (приложение А).

Определение требований управления изменениями. Хотя при создании новой стратегии е-обучения часто пренебрегают управлением изменениями, оно играет важную роль на этом этапе.

Определение организационного развития. Каждый деловой процесс, на который воздействует проект, должен быть зарегистрирован и утвержден.

На этом этапе целесообразно определить, действительно ли процессы обеспечивают потребности организации, и как система обучения связана с системой управления талантами компании.

Организационная структура и руководящий персонал должны обеспечивать поддержку проектируемого учебного процесса.

Важно также помнить, что при развертывании дуальной системы обучения на дистанционной основе может измениться потребность в персонале обучающей

команды – например, уменьшится потребность в тренерах и увеличиться в разработчиках электронных курсов и занятий.

Важность системы обучения персонала для ООО «НСФВ» сложно переоценить, поскольку внедрение новых технологий и методов обслуживания клиентов, внедрение передовых программ дистанционного обслуживания требуют от персонала постоянного обучения с целью соответствия новым требованиям, предъявляемым к банковскому персоналу.

Сегодня система образования готовит специалистов для банковской сферы, которые не в полной мере отвечают требованиям работодателя, таким образом, возникает конфликт.

С одной стороны высшее и специальное образование готовит достаточное количество потенциальных сотрудников.

А с другой стороны – быстроразвивающаяся банковская отрасль и особенности внедрения новых технологий в каждом банке специфичны, а постоянно расширяющийся спектр знаний и требований, предъявляемых к новым сотрудникам не позволяет получить готового банку специалиста сразу после получения диплома.

Обучение вновь принятых сотрудников в ООО «НСФВ» это не просто процесс внедрения в корпоративную структуру – это процесс обучения знаниям и навыкам, которыми должен обладать банковский сотрудник, приступающий к работе.

В идеале таким багажом знаний сотрудника должно обеспечивать учебное заведение, а на деле учебное заведение дает лишь базовые знания, которые не имеют никакого отношения к технологии и специфике работы в банковском заведении.

Именно поэтому, разработанная система дуального обучения позволит решить данный конфликт несоответствия уровня подготовки специалистов требованиям конкретного банка.

Представим цели проекта по внедрению дуальной системы обучения персонала ООО «НСФВ» в виде дерева целей (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4. – Дерево целей

Целью разработки и внедрения дуального обучения персонала ООО «НСФВ» должны стать разработка системы обучения, которая удовлетворяет требованиям в обучении персонала новым технологиям банковского обслуживания и оказания финансовых услуг клиентам, обучения корпоративной культуре, повышение квалификации специалистов, улучшение показателей производительности труда, которая отражается в качественных и количественных показателях эффективности работы персонала.

При всем при этом такая система должна объединить все виды обучения, которые проводит ООО «НСФВ»: это обучение и вновь принятых сотрудников, и

повышение квалификации персонала, и адаптация персонала, подготовка и переподготовка различных групп персонала банка.

- расширенная региональная филиальная банковская сеть;
- специфика деятельности компании на рынке банковских и финансовых услуг и скорость внедрения новых продуктов в банковском секторе;
- необходимость повышать уровень знаний и квалификации сотрудников как основное конкурентное преимущество компании.
- слабая система контроля знаний операциональных работников после прохождения курсов, обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения;
- высокие затраты на обучение и повышение квалификации операциональных работников компании.

Модифицированная система дуального дистанционного обучения состоит в том, что весь учебный материал (от лекций до бизнес-тренингов) составляется группой специалистов, в которую входят как привлеченные специалисты, так и собственный персонал банка.

Именно по запросу банка и соблюдением особенностей обучения строится теоретическая база, которая со временем будет только наполняться и совершенствоваться, это будет постоянно развивающийся процесс развития обучающегося материала, а не застывшая система, которую применяют в стандартных учебных заведениях.

При этом лекционный материал будет разработан с учетом специфики работы банка и исходя из необходимости обучения различных групп персонала.

При всем при этом полученные знания, будут сразу же закрепляться на рабочем месте.

Отличительной особенностью данной системы обучения станет не просто деление на лекционные и практическое закрепление знаний, а чередование лекций и практики каждый день: 45 минут лекции, 6,5 часов работы на рабочем месте.

Для оптимизации учебного процесса рекомендуется использовать дистанционное обучение при освоении теоретического материала.

С целью совершенствования системы обучения персонала ООО «НСФВ» предлагается следующая проектируемая подсистема (таблица 3.2).

Задачи дуального обучения в банке:

- Проводить массовое оперативное обучение персонала;
- Организовать непрерывное обучение и контроль знаний в компании;
- Существенно оптимизировать затраты на обучение без снижения объемов обучения;
- Обеспечить возможность обучения с мобильных устройств;
- Предоставить возможность обучения всем сотрудникам компании независимо от их местоположения.

Основной инструмент: внедрение системы дистанционного обучения LMS (см.приложение).

Определение требований управления изменениями. Хотя при создании новой стратегии e-обучения часто пренебрегают управлением изменениями, оно играет важную роль на этом этапе.

Определение организационного развития.

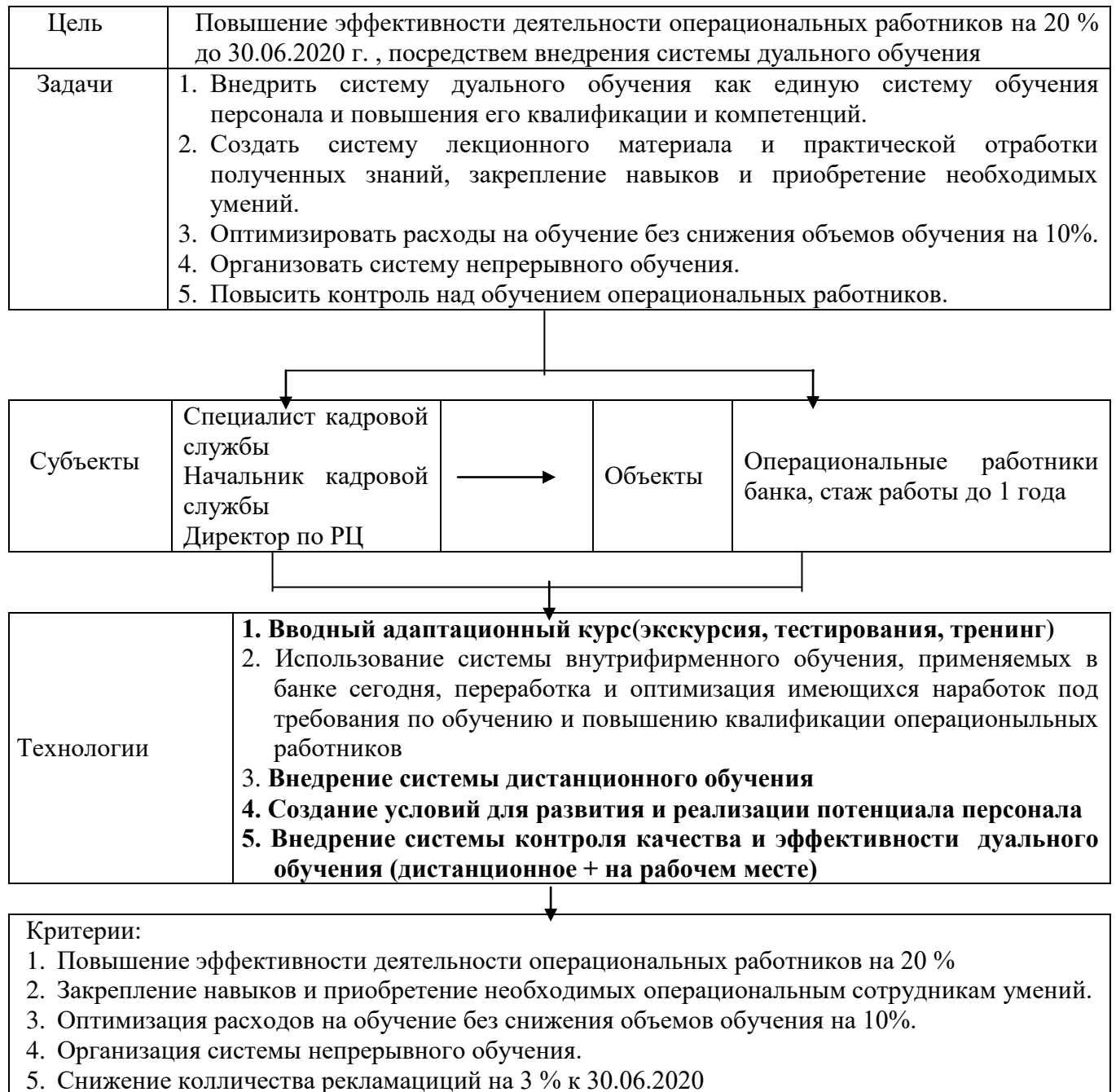
Каждый деловой процесс, на который воздействует проект, должен быть зарегистрирован и утвержден.

На этом этапе целесообразно определить, действительно ли процессы обеспечивают потребности организации, и как система обучения связана с системой управления талантами компании.

Организационная структура и руководящий персонал должны обеспечивать поддержку проектируемого учебного процесса.

Важно также помнить, что при развертывании дистанционной системы обучения может измениться потребность в персонале обучающей команды – например, уменьшится потребность в тренерах и увеличиться в разработчиках электронных курсов.

Таблица 3.2 – Проектируемая подсистема системы дуального обучения персонала ООО «НСФВ»



Основной инструмент: внедрение системы дистанционного обучения LMS (приложение А).

Определение требований управления изменениями. Хотя при создании новой стратегии e-обучения часто пренебрегают управлением изменениями, оно играет важную роль на этом этапе.

Определение организационного развития. Каждый деловой процесс, на который воздействует проект, должен быть зарегистрирован и утвержден.

На этом этапе целесообразно определить, действительно ли процессы обеспечивают потребности организации, и как система обучения связана с системой управления талантами компании. Организационная структура и руководящий персонал должны обеспечивать поддержку проектируемого учебного процесса.

Важно также помнить, что при развертывании дистанционной системы обучения может измениться потребность в персонале обучающей команды – например, уменьшится потребность в тренерах и увеличиться в разработчиках электронных курсов.

#### Проектирование и выбор

Выполненная в течение первой стадии оценка технологии определяет выбор LMS. Некоторые организации создают свою систему, которая учитывает ее потребности, но для ее создания требуется время и человеческие ресурсы.

На этом же этапе определяется необходимый интерфейс разрабатываемых курсов.

Проектирование содержания. Проект обучения зависит от многих факторов, например, от того, какие курсы уже существуют (например, в компании), а какие еще необходимо создать, как они классифицируются и выполняют требования повышения квалификации сотрудников.

На основе данного анализа выбирается методология развития содержания проекта обучения. Далее проектируется требуемая поддержка его выполнения, основанная на потребностях организации – например, создание баз знаний и программ тренингов.

Затем можно выбрать соответствующее программное обеспечение. Стоит отметить, что отсутствие доступного содержания – один из самых больших факторов риска проекта. Создание учебных материалов часто занимает много времени, поэтому «быстрый» учебный проект лучший использовать, когда содержание доступно или его легко получить.

Кроме того, необходимо обеспечить разработчиков проекта e-обучения необходимыми шаблонами. Например, в PowerPoint можно предусмотреть общие типы слайдов для учебного использования: главная страница (название курса), представление курса, цели, темы, текст, изображение, вопросы и обратная связь. Следует также учитывать, что разработчикам может понадобиться помощь в определении целей обучения и их связи с содержанием учебного материала, в определении критического понимания содержания и его краткости информации, языка и грамматики, последовательности и оценки усвоения учебного материала.

План управления изменениями обеспечивает маршрут выполнения потребностей, идентифицированных в течение первой стадии.

Он должен, как минимум, определять основные стадии управления изменениями (подготовка к изменению, управление изменением, укрепление изменения) и включить оценку удовлетворения потребностей компании.

В первой части плана предусматриваются правила и методы оповещения о ходе проекта, изменениях, демонстрациях и т.д.

Во второй части плана устанавливается, кто и когда обучается, каковы потребности данного обучения. Это дает гарантию того, что разработчики учебного материала ознакомились с инструментами развития проекта и его методологией.

Организационный план развития определяет задачи, методологию и гарантирует, что развертывание дуального обучения учитывает организационную структуру.

Проект сосредотачивается не только на процессах, но и на организации и развертывании ресурсов.



В плане также предусматриваются описание новых деловых процессов и процедур компании, их воздействия на существующие процессы и систему их поддержки по уровням иерархии.

Проект должен включать новые иерархические роли с необходимой оценкой. Любое изменение организационной структуры требует проектирования описаний работы для новых должностей. Выполнение технологических решений. Этот шаг выполняется совместно с поставщиками системы и IT-специалистами для учета возможностей LMS или LCMS (систем управления учебным контентом). Сначала система устанавливается и конфигурируется – здесь возможно подключение дизайнеров. На этом этапе важно определить организационную структуру курса и способы размещения данных. Учитывая важность этого этапа, необходимо дополнительно рассмотреть и утвердить его, тщательно проконтролировать функциональные возможности конечных пользователей и любые отклонения от плана. Выполнение содержания – наиболее продолжительный этап. Здесь можно использовать существующее на образовательном рынке содержание, что требует четкого определения требований к нему. Необходимо также преобразование содержания и его последующая оценка. Очевидно, что наиболее сложно создавать новое содержание. В этом случае рекомендуется дополнительная тренировка разработчиков.

Выполнение плана управления изменениями. На этом этапе в соответствии с планом формируются коммуникации и проводится обучение разработчиков и тренеров.

Выполнение плана организационного развития в значительной степени касается результата сотрудничества с другими отделами по организационным потребностям.

Необходимо загрузить профили пользователей с указанием квалификации, типов отношений и связей с новыми деловыми процессами для построения структуры поддержки новой системы.

Стадия выполнения может быть беспокойной, однако хороший план проекта и эффективное руководство гарантируют его выполнение.

#### Пилотный этап

Если все аспекты проекта были проанализированы и выполнены полностью, проблем на этом этапе возникнуть не должно.

#### Оценка

Оценка обучения осуществляется в течение 90–120 дней после пилотного этапа. Она может происходить только после сбора всех необходимых данных.

Необходимо анализировать систему (технология), ее функциональные возможности, интерфейс, навигацию, ошибки.

Наиболее сложно оценить содержание. Однако текущая оценка помогает определять, нуждаются ли учебные материалы в усовершенствовании еще до завершения проекта.

Она проводится на всех этапах развития и включает такие аспекты: точность учебных материалов, простота использования, последовательность информации, наличие и адекватность обратной связи, навигация, нарушенные связи.

Для итоговой оценки обычно используют классическую модель Дональда Киркпатрика, разработанную в 1975, в которой курс оценивается на четырех уровнях: реакция (насколько обучение понравилось участникам); усвоение (какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения); поведение (как в результате обучения изменилось поведение, действия участников в рабочей обстановке); результат (каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.).

При этом оценка «быстрого» проектирования рассматривает только два уровня: реакции и обучение.

Также для оценки проекта обучения желательно привлекать экспертов по данному вопросу.

Кроме того, необходимо оценить управление изменениями и зафиксировать все уроки, полученные в этой области.

Последний этап, оценка организационных изменений, – наиболее важный со стратегической точки зрения, поскольку она показывает, какие инвестиции в проект были возвращены (ROI).

Предлагается следующий алгоритм обеспечения банка высококвалифицированным персоналом [5]:

- Оценка рисков персонала и разработка плана реализации кадровой политики банка в части предотвращения рисков и минимизации их последствий.

- Сначала входное тестирование на определение необходимых умений, способности выполнять трудовые действия согласно стандарту и в соответствии с уровнем квалификации.

- Схема адаптивного тестирования, включающая в себя как теоретические вопросы по выполнению трудовых действий, так и имитацию трудовых действий, а также кейсы на решение проблем, возникающих при эксплуатации программ, систем, и выработку решения.

- Вывод результатов, определение «проблемных» мест в текущем уровне подготовки сотрудников и формирование индивидуальной траектории (ИТ) дальнейшего переобучения / дообучения / переподготовки (далее – обучение).

- Формирование сводной информации обо всех протестированных сотрудниках и разработка перечня мероприятий по обеспечению банка сотрудниками требуемого уровня квалификации своевременно.

В качестве системы дистанционного обучения сотрудников в ООО «НСФВ», предлагается использовать уже готовый продукт компании Mirapolis.

С помощью СДО Mirapolis LMS возможно:

- Организовать дистанционное электронное обучение любой сложности;
- Разрабатывать или импортировать электронные курсы;
- Назначать обучение сотрудникам и контролировать результаты;
- Организовывать обратную связь от сотрудников по качеству обучения.

Результатом внедрения системы СДО Mirapolis в систему внутрифирменного обучения ООО «НСФВ»станет:

- Существенное снижение затрат на обучение;
- Увеличение объемов обучения;
- Повышение уровня обучения персонала;
- Предоставление возможности персоналу для самообучения и саморазвития;
- Возможность проводить массовое обучение в очень короткие периоды времени;
- Обеспечение непрерывности обучения и контроля знаний;
- Использование электронного обучения в программах адаптации и планах развития.

Реализация проекта будет происходить в условиях определенной совокупности рисков, продуцируемых сдерживающими силами, поскольку они могут обуславливать возникновение неблагоприятных событий по ходу реализации проекта, тем самым формируя неопределенность.

Это требует анализа рисков.

Определение и оценивание рисков проводилась по итогам «мозгового штурма» его участниками. Выбранный для оценки рисков метод представлен в таблице 3.3

Таблица 3.3 -Подход к оценке риска

<b>Критерий</b>	<b>Оценка</b>
Вероятность наступления риска	очень высокие – 0,9 высокие – 0,7 средние – 0,5 низкие – 0,3 очень низкие – 0,1
Степень влияния	очень высокая – 0,9 высокая – 0,7 средняя – 0,5 низкая – 0,3 очень низкая – 0,1

На основании таблицы 3.3 произведем оценку рисков проекта по совершенствованию системы обучения операциональных работников банка (таблица 3.3). К рискам будут относиться сдерживающие силы, которые могут оказаться непреодолимыми, а также дополнительные факторы, влияющие на реализацию проекта.

Таблица 3.3 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
1	Значительное сопротивление персонала	Та часть сотрудников, которая будет сопротивляться, может нарушить сроки достижения делаемых показателей эффективности внедряемой системы обучения, поскольку они не будут к ним стремиться	0,5	0,5	0,25
2	Противодействие или неприятие со стороны руководства	Личностный фактор в реализации изменений играет значительную роль. Если руководитель в ходе реализации проекта почувствует угрозу своему положению, то он может «заблокировать» реализацию проекта, получив при этом поддержку части сотрудников.	0,5	0,7	0,35
3	Несоблюдение сроков проекта	Время, отведенное на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено приведет не только не дополнительным затратам на проект, но и повлияет на деятельность организации, помешав достижению ее целей	0,3	0,5	0,15
4	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Данный проект вносит значительные изменения в систему обучения персонала, возможны дополнительные затраты, которые приведут к увеличению стоимости проекта	0,5	0,1	0,05
5	Ошибка в разработке проекта	Человеческий фактор играет немаловажную роль в реализации проекта. Возможны погрешности в	0,3	0,3	0,09

		расчетах и ошибки при разработке новых элементов в системе образования и образовательных программ и тренингах			
--	--	---	--	--	--

Обозначив основные риски и оценив их по вероятности наступления и степени влияния, заполним карту рисков для более наглядного анализа (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Карта рисков проекта

<b>Вероятность проявления</b>					
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	<b>R5</b> 0,09
0,5	0,45	<b>R2</b>	<b>R1</b>	0,15	0,05
0,3	0,27	0,21	0,15	<b>R3</b>	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	<b>R4</b>	0,01

На основании представленной в таблице 3.5 карты рисков можно составить следующий рейтинг рисков нашего проекта (1- наиболее опасный, 8 – наименее опасный):

- 3) R2 - Противодействие или непринятие со стороны руководства;
- 4) R1 - Значительное сопротивление персонала;
- 6) R3 – Несоблюдение сроков проекта;
- 7) R5 – Ошибка в разработке проекта;
- 8) R4 - Появление непредусмотренных дополнительных затрат;

Таким образом, ключевые пять рисков совпадают со сдерживающими силами, что свидетельствует об их значимости в реализации проекта и необходимости обязательных мероприятий по их устранению.

Предложим мероприятия по их устранению:

1) R4 - Недостаточная квалификация разработчиков и оторванность теоретических знаний от практики.

Для создания действенной системы мотивации и согласованности всего учебного и практического материала необходимо:

- проводить квалифицированный подбор персонала - разработчиков проекта, который будет состоять из внешних специалистов, которые будут заниматься разработкой базы и группировки учебных материалов, а также всем программным обеспечением проекта; вторая группа сотрудников, которая непосредственно составляет учебные материалы и практические задания – это специалисты ООО «НСФВ», которые обладают широкими и глубокими знаниями, могут составить лекции и разработать систему практических занятий и создать систему экзаменационного контроля. Эти специалисты будут работать в группах, чтобы снизить возможность ошибки.

- при создании системы обучения необходимо четко прописать цели по каждой группе обучающихся (новые сотрудники, повышение квалификации персонала, переподготовка, обучение смежным специальностям и т.д.) по всем специальностям, которые требуются в ООО «НСФВ» и исходя из целей составлять комплекс компетенций и обучающие уроки исходя из этого;

- разработка направления обучения должно отвечать основному правилу дуальной системы обучения – 20 % времени на усвоение теоретического материала и 80 % времени – на практическое закрепление полученных знаний. Такой подход позволит оптимизировать учебный процесс и создавать лекционный материал в совокупности с практическими задачами обучения. Это повысит усвояемость материала и эффективность системы обучения.

2) R1 – Новая система обучения не внедриться

Для внедрения новой системы обучения в ООО «НСФВ» следует проводить ряд мероприятий:

- донести до коллектива и руководства преимущества данной системы по сравнению с прошлой системой обучения.

Для руководителей доводы по поводу преимуществ сводятся к следующим: снижение стоимости обучения с среднесрочном периоде по сравнению с действующей системой обучения; гибкость системы – лекционный материал и практические занятия разрабатываются индивидуально под деятельность ООО «НСФВ» и при смене, например, форм обслуживания обучающий материал несложно переработать и в кратчайшие сроки донести до всех сотрудников; обучаемость в данной системе практически не имеет ограничений по количеству одновременно обучающихся, поскольку предусматривает разработку общей и всеобъемлющей системы, доступ к которой будет у каждого сотрудника; повышается скорость обучения персонала – поскольку персонал сам выбирает время обучения (при этом график согласовывается с руководителем) и практическую отработку полученных знаний.

За счет доступности материала и возможности практического его применения сотрудник усваивает знания и компетенции гораздо быстрее и качественнее, а разработанная система контроля должна обеспечить качество контроля знаний.

Для персонала преимуществами являются: независимость обучения от куратора, простота и доступность учебного материала, возможность параллельного прикладного использования полученных знаний на практике непосредственно на рабочем месте; прозрачность контроля знаний и компетенций и т.д.

### 3) R2 – Противодействие со стороны руководства

Как отмечалось ранее руководитель должен понять преимущества новой системы обучения персонала, которые мы привели выше, и поддержка со стороны руководства на высшем уровне должна быть донесена к руководителям всех отделений и филиалов ООО «НСФВ».

В качестве пробной версии для оценки новой системы обучения персонала предлагается внедрить тестовую версию на примере обучения и повышения квалификации определенной группы персонала – операциональных работников банка.



Это позволит предоставить реальные результаты и в модельном формате проверить эффективность новой системы дуального обучения сотрудников.

#### 4) R1 - Сопротивление некоторых сотрудников

Сопротивление сотрудников происходит от незнания особенностей, возможностей и преимуществ новой системы обучения персонала.

Поскольку существующая система обучения достаточно действенна и не предполагает жесткого контроля знаний, как это предусмотрено в новой системе.

При этом при старой системе обучения к каждому обучающемуся или к группе обучающихся положен куратор, который контролирует и координирует работу группы – при том часто играет личный фактор в пользу обучающегося, т.к. куратор может защитить обучение как успешное сотруднику, который не получил должных знаний и компетенций.

В новой системе контроль будет проходить независимо от человеческого фактора, что позволяет оценить реальный уровень полученных знаний, их практическое закрепление и оценить уровень компетенций каждого сотрудника максимально объективно.

Это может сильно не устраивать некоторых сотрудников, что отразится в невосприятии новой системы обучения.

В этом случае необходимо донести до всех сотрудников преимущества новой системы: простота и удобство обучения, возможность составления индивидуального графика обучения и практических занятий; возможность возвращения к неусвоенному материалу, возможность прохождения экзамена на любом этапе обучения, для оценки усвоенного материала и возможности получения реальной оценки полученных компетенций и т.д. Для проведения мероприятий, направленных на применение дуального обучения, составим план мероприятий (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – План мероприятий

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоёмкость	Предшествующие работы	Риски (см.табл.3 .5)	Результат
1	2	3	4	5	6	7	8
1-6	Подготовительный (аналитический) этап	01.09.19-24.09.19	24	144	-		<p>Всесторонний, комплексный анализ экономического положения банка, анализ кадрового состава, компетенций персонала, уровня подготовки и соответствия уровня квалификации реальным знаниям, навыкам и умениям операционального персонала в банке.</p> <p>Выявление количества персонала, которым необходимо пройти обучение в текущем периоде.</p>
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	1.09-2.09.19	2	6	-	-	<p>Определение позитивных и негативных отклонений в сравнении с предшествующими периодами в целом по ООО «НСФВ», и по определенному отделению</p>
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	02.09-13.09. 19	11	44	1.1	-	<p>Определение стратегического профиля отделения банка в функционирования компании</p>

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	02.09-13.09.2019	11	60	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение состояние внутренней среды филиала банка</li> <li>• Определения проблем в кадровом составе, движении персонала</li> <li>• Описание подсистем управления персоналом</li> <li>• Определение системы обучения персонала</li> <li>• Определение системы повышения квалификации сотрудников</li> </ul>
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	14.09-20.09.2019	7	20	1.1, 1.2, 1.3	-	Описание системы и процесса обучения
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения банка	21.09-23.09.2019	3	12	1.1, 1.2, 1.3, 1.4	-	Определение перечня проблем, препятствующих эффективному функционированию и развитию филиала банка
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта	24.09.2019	1	2	1.5	-	Приказ о составе команды проекта и начале работы над проектом с 03.10.2019 г.

7-9	Этап целеполагания	25.09-03.10.2019	10	81			Система целей проекта Модели новых системы и процесса обучения операционного персонала Определение направлений совершенствования системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, приобретение и закрепление умений и навыков.
-----	--------------------	------------------	----	----	--	--	---

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Формирование системы целей проекта	25.09-27.09.2019	3	21	1	R5	«Дерево целей проекта»
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операционных работников банка	28.09-30.09.2019	4	40	1, 2.1	R5	Описание видения желаемой системы и процесса дуального дистанционного обучения персонала
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	01.10-03.10.2019	3	20	1, 2.1, 2.2	R5	Система требуемых действий для изменения системы
10-20	Разработка новой системы дуального обучения на основе дистанционного и рабочего обучения	04.10-03.11.2019	61	263	2		Детализация новой системы обучения персонала на основе дуальной дистанционной системы Система мероприятий внедрения новой системы обучения
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операционных работников	04.10-16.10.2019	13	30	2		Описание системы и показателей системы дуального обучения персонала

11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров	04.10-16.10.2019	13	30	2		Описание профиля системы обучения персонала
----	--	------------------	----	----	---	--	---

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения	17.10-21.10.2019	5	20	3, 3.1-3.2	R5	Комплекс документов (положение о системе дуального дистанционного обучения персонала, положение о контроле качества обучающихся, должностная инструкция)
13	Регламентация процесса обучения и переподготовки персонала банка	17.10-21.10.2019	5	10	3.1-3.3		Регламент процесса обучения (модель)
14	Разработка процессов и мероприятий внедрения	21.10-12.11.2019	23	69	2, 3.1-3.4		Описание процессов и мероприятий внедрения проекта План проекта создания и внедрения новой системы обучения
15	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	06.11-12.11.2019	7	20	2, 3.1-3.5	R5	Система критериев оценки эффективности проекта

16	Определение возможных рисков проекта	13.11-14.11.2019	2	20	1, 2, 3.6	R5	Карта рисков проекта
17	Разработка системы коммуникации проекта	15.11-18.11.2019	4	10	-		Модель системы внутренних коммуникаций проектов
18	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения	19.11-30.11.2019	11	40	3.1-3.8		Высшее руководство банка ознакомлено с проектом Все разработанные локальные нормативные документы о новой системе обучения согласованы высшим руководством банка
19	Разработка и согласование бюджета проекта	28.11-02.12.2019	5	10	3.9	R4, R5	Бюджет проекта

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
20	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	03.12.2019	1	4	3.9, 3.10	-	Приказ о начале внедрения проекта
21-26	Внедрение новой системы обучения операциональных работников	04.12.19-31.01.19	5	40	3	R2	Создание организационно-управленческих и социально-психологических условий для функционирования новой системы дуального дистанционного обучения
21	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	04.12-08.12.19	5	40	3	R2	Принятые сотрудники проходят обучение по вводному курсу, приобретают необходимые знания и компетенции для работы в должности
22	Практическая часть дуального обучения закрепление знаний на рабочем месте	09.12.19-31.03.20	85	200	4.1 3.5	R2	Новые операциональные работники банка, прошедшие обучение, закрепляют полученные знания на практике – непосредственном рабочем месте
24	Внедрение системы коммуникаций в отделе для	09.12-16.12.2019	8	20	3		Наличие системы прямых и обратных коммуникаций, необходимых для реализации проекта и дальнейшего

	обеспечения обратной связи						функционирования внедряемой системы дуального дистанционного обучения персонала банка
25	Проведение серии тренингов и обучающих программ для всех категорий персонала банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки различных групп персонала банка	17.12-26.12.2019	10	20	3, 4.5	R2, R3	Формирование представления и понимания у руководителя и ключевых сотрудников желаемого результата от системы обучения

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
26	Тестирование и обучение различных групп персонала	27.12.2019-31.01.2020	65	200	3, 4.3, 4.4, 4.5	R1, R2	В процесс усвоения новых знаний и закреплений их на рабочем месте все сотрудники повышают свой уровень образования и компетенций, совмещающая с практическим усвоением на рабочем месте.
27 - 33	Апробация новой системы обучения при подготовке и повышении квалификации персонала банка	01.01-30.06.20	181	351	3.6, 3.9 4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение системы обучения на апробационный период с разбивкой на соответствующие плановые этапы</li> <li>• Понимание персоналом необходимости обучения в</li> </ul>

							соответствии с планом <ul style="list-style-type: none"> <li>• Встроенный в рабочий процесс лекционные, тренинговые, обучающие материалы</li> <li>• Отчеты кадровых работников по эффективности и качеству обучения персонала банка</li> <li>• Оценка уровня и качества обучения персонала</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	--	---

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
27	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	01.01-03.01.2020	3	21	3.6,3.9, 4		Внедрение системы обучения на апробационный период с разбивкой на соответствующие плановые этапы
28	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)	01.01.2020 01.02.2020 01.03.2020 01.04.2020 01.05.2020 01.06.2020	6	6	5.1	R1, R2,	Понимание персоналом необходимости обучения в соответствии с планом



29	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала	01.01-30.06.2020	181	300	4, 3.5	R1, R2,	Понимание персоналом необходимости обучения в соответствии с паном
30	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)	31.01.2020 28.02.2020 31.03.2020 30.04.2020 31.05.2020 30.06.2020	6	6	4.4, 5.1	R1, R2,	Отчеты кадровых работников по эффективности и качеству обучения персонала банка
31	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов	31.01.2020 28.02.2020 31.03.2020 30.04.2020 31.05.2020 30.06.2020	6	6	5.4	R1, R2,	Оценка уровня и качества обучения персонала

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
32	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1 сотрудника	01.01.2020 01.02.2020 01.03.2020 01.04.2020 01.05.2020 30.06.2020	6	6	5.5	R1, R2	Оценка эффективности системы обучения

33	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично	01.01.2020 01.02.2020 01.03.2020 01.04.2020 01.05.2020 30.06.2020	6	6	5.6	R1, R2,	Приказ о вознаграждении за обучение, приказы о повышении должности
----	---	--	---	---	-----	------------	--

### Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
34-37	Оценка эффективности и корректировка	01.01-30.06.2020	181	76	5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результаты тестирования обучающихся по каждому отчетному периоду при применении новой системы мотивации</li> <li>• Анализ данных, собранных кадровой службой</li> <li>• Отчет о применении новой системы дуального дистанционного обучения</li> <li>• Перечень необходимых корректировок в систему, процесс и документацию по новой системе обучения</li> <li>• Приказ о внесении корректировок в систему и процесс обучения</li> <li>• Внесение изменений в систему и процесс обучения</li> </ul>
34	Получение обратной связи от кадровиков	31.01.2020 28.02.2020 31.03.2020	6	6	5,4,4	R1,	Результаты тестирования обучающихся по каждому отчетному периоду при

		30.04.2020 31.05.2020 30.06.2020					применении новой системы мотивации
35	Оценка эффективности по соответствующим критериям	001.06-5.06.2020	5	10	6.1, 3.6	R1, R5	Анализ данных, собранных кадровой службой Отчет о применении новой системы дуального дистанционного обучения
36	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем сопротивляющихся сотрудников	6.06-12.06.2020	7	10	6.1, 6.2	R1	Перечень необходимых корректировок в систему, процесс и документацию по новой системе бучения
37	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	13.06-30.06.2020	18	50	6.1-6.3	R3, R4	Приказ о внесении корректировок в систему и процесс обучения Внесение изменений в систему и процесс обучения
38-39	Приня-тие реше-ния о функционировании новой системы дуального дистан-ционного обучения в банке	<b>29.06-30.06.2020</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		Приказ о переходе на новую систему дуального дистанцион-ного обучения в банке План проведения мероприя-тий по поддержанию систе-мы дуального дистанцион-ного обучения в банке на следующий плановый период

Предложенный план мероприятий охватывает период около 10 месяцев с 1 сентября 2019 года до 30 июля 2020 года. Данный период обусловлен необходимостью логичного завершения апробации внедряемой системы обучения. Всего в обозначенный период запланировано 39 мероприятий.

Далее рассмотрим матрицу ответственности по проекту.

Таблица 3.7 – матрица ответственности в ООО «НСФВ»

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор по Челябинскому РЦ
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	-	-	О,У,И
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	-	И,У	О
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	-	О,И,У	-
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	И	О,У	-
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения банка	-	О,У,И	-
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта		-	О,И,У
7	Формирование системы целей проекта	И	О,У	-
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операциональных работников банка	-	И	О,У
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	-	И	О,У
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операциональных работников	-	О,И	У
11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации	И	О,У	-
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения		О,И	У

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор по Челябинскому РЦ
13	Регламентация процесса обучение	-	И	О,У
14	Разработка процессов и мероприятий внедрения	И	О,У	
15	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	И	О	У
16	Определение возможных рисков проекта		О,И	У
17	Разработка системы коммуникации проекта	И	О	У
18	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения		И	О,У
19	Разработка и согласование бюджета проекта	-	И,О	У
20	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	-	-	У,О,И
21	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	И,О	У	-
22	Практическая часть дуального обучения – закрепление знаний на рабочем месте	И,О	У	-
23	Информирование сотрудников о новой системе обучения и составление графика обучающихся и тренингов в соответствии с системой обучения	О,И	У	-
24	Внедрение системы коммуникаций в отделе для обеспечения обратной связи	-	У,И,О	-
25	Проведение серии тренингов и обучающих программ для операциональных работников банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки	-	У,И,О	-
26	Тестирование и обучение операциональных работников банка по новой системе дуального дистанционного обучения (сотрудникам выделяется время на теоретическое усвоение материала, а на рабочем месте на практике – закрепляют полученные знания, превращая их в навыки и умения)	И,О	У	-
27	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	-	И,О	у

## Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор по Челябинскому РЦ
28	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)	И,О,У	-	-
29	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала	И	О	У
30	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)	И	О	У
31	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов	И,У	-	О
32	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1 сотрудника	-	У,И,О	-
33	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично	-	У,И,О	-
34	Получение обратной связи от кадровиков	-	-	У,И,О
35	Оценка эффективности по соответствующим критериям	И	У, О	
36	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем, сопротивляющихся сотрудников	-	О,И	У
37	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	-	-	У,И,О
38	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	-	-	У,И,О
39	Обеспечение мониторинга и поддержки новой системы обучения	-	И	У, О

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту применение дуального обучения в процессе обучения операциональных работников ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Общая стоимость проекта включает в себя следующие виды затрат:

- инвестиционные затраты, отличительной чертой которых является единовременность выплат;
- эксплуатационные затраты, включающие периодические расходы.

В совокупности инвестиционные и эксплуатационные затраты формируют генеральный бюджет проекта, в котором отображаются все расходы, которые возникают в процессе разработки проекта.

Составим таблицу 3.8. трудоемкости проектных мероприятий.

Таблица 3.8– Трудоемкость проектных мероприятий

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Руководитель по Челябинскому РЦ	Всего(часы)
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	-	-	6	6
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	-	22	22	44
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	-	60	-	60
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	10	10		20
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения банка	-	12	-	12

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Руководитель по Челяинскому РЦ	Всего(часы)
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта	-	-	2	2
7	Формирование системы целей проекта	7	14		21
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операциональных работников банка	-	20	20	40
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	-	10	10	20
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операциональных работников	-	20	10	30
11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации	15	15		30
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения	-	15	5	20
13	Регламентация процесса обучение	-	5	5	10
14	Разработка процессов и мероприятий внедрения	40	29	-	69
15	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	10	8	2	20
16	Определение возможных рисков проекта	-	10	10	20
17	Разработка системы коммуникации проекта	6	2	2	10
18	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения	-	20	20	40



Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Руководитель по Челяинскому РЦ	Всего(часы)
19	Разработка и согласование бюджета проекта	-	5	5	10
20	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	-	-	4	4
21	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	20	20	-	40
22	Практическая часть дуального обучения – закрепление знаний на рабочем месте	120	80	-	200
23	Информирование сотрудников о новой системе обучения и составление графика обучающихся и тренингов в соответствии с системой обучения	6	4	-	10
24	Внедрение системы коммуникаций в отделе для обеспечения обратной связи	-	20	-	20
25	Проведение серии тренингов и обучающих программ для операциональных работников банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки	-	20	-	20
26	Тестирование и обучение операциональных работников банка по новой системе дуального дистанционного обучения (сотрудникам выделяется время на теоретическое усвоение материала, а на рабочем месте на практике – закрепляют полученные знания, превращая их в навыки и умения)	130	70	-	200
27	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	-	15	6	21

## Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Руководитель по Челяинскому РЦ	Всего(часы)
28	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)	6	-	-	6
29	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала	160	60	80	300
30	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)	2	2	2	6
31	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов	3	-	3	6
32	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1 сотрудника	-	6	-	6
33	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично	-	6	-	6
34	Получение обратной связи от кадровиков	3	3	-	6
35	Оценка эффективности по соответствующим критериям	6	4		10
36	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем, сопротивляющихся сотрудников	-	5	5	10
37	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	-	-	50	50

## Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Руководитель по Челябинскому РЦ	Всего(часы)
38	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	-	-	2	2
39	Обеспечение мониторинга и поддержки новой системы обучения	-	4	2	6
Итого:		544	596	273	<b>1413</b>

Далее проведем расчет стоимости одного часа сотрудников, участвующих в реализации данного проекта.

Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления заработной платы сотрудника за месяц на количество отработанных часов в месяце. Зарплата сотрудников включает в себя оплату по окладу и премию. Для расчета берется 22 рабочих дня в месяце с продолжительностью рабочего дня 8 часов.

Таблица 3. 9– Среднемесячная заработная плата и количество отработанных часов в месяце

Категория	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор по Челябинскому РЦ
Зарботная плата, руб./мес.	45760	75680	151360
Отработанное время, часов./мес.	176	176	176
Часовая ставка, руб./мес.	260	430	820

Далее определим сумму доплат ответственным за реализацию данного проекта сотрудникам.

Таблица 3.10 – Заработная плата членов проектной команды

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор по Челябинскому РЦ (820 руб/ч)	Всего
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	-	-	4920	4920
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	-	9460	18040	27500
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	-	25800	-	25800
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	2600	4300	-	6900
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения банка	-	5160	-	5160
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта	-	-	1640	1640
7	Формирование системы целей проекта	1820	6020		7840
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операциональных работников банка	-	8600	16400	25000
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	-	4300	8200	12500
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операциональных работников	-	8600	8200	16800

Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор по Челябинскому РЦ (820 руб/ч)	Всего
11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации	3900	6450	-	10350
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения	-	6450	4100	10550
13	Регламентация процесса обучения		2150	4100	6250
14	Разработка процессов и мероприятий внедрения	10400	12470		22870
15	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	2600	3440	1640	7680
16	Определение возможных рисков проекта	-	4300	8200	12500
17	Разработка системы коммуникации проекта	1560	860	1640	4060
18	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения	-	8600	16400	25000
19	Разработка и согласование бюджета проекта		2150	4100	6250
20	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	-	-	3280	3280
21	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	5200	8600	-	13800
22	Практическая часть дуального обучения – закрепление знаний на рабочем месте	31200	34400	-	65600
23	Информирование сотрудников о новой системе обучения и составление графика обучающихся и тренингов в соответствии с системой обучения	1560	1720	-	3280

Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор по Челябинскому РЦ (820 руб/ч)	Всего
24	Внедрение системы коммуникаций в отделе для обеспечения обратной связи	-	8600	-	8600
25	Проведение серии тренингов и обучающих программ для операциональных работников банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки	-	8600	-	8600
26	Тестирование и обучение операциональных работников банка по новой системе дуального дистанционного обучения (сотрудникам выделяется время на теоретическое усвоение материала, а на рабочем месте на практике – закрепляют полученные знания, превращая их в навыки и умения)	33800	30100	-	63900
27	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	-	6450	4920	11370
28	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)	1560	-	-	1560
29	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала	41600	25800	65600	133000
30	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)	520	860	1640	3020

## Окончание таблицы 3.10

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор по Челябинскому РЦ (820 руб/ч)	Всего
31	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов	780		2460	3240
32	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1 сотрудника	-	2580	-	2580
33	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично	-	2580	-	2580
34	Получение обратной связи от кадровиков	780	1290	-	2070
35	Оценка эффективности по соответствующим критериям	1560	1720	-	3280
36	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем, сопротивляющихся сотрудников	-	2150	4100	6250
37	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	-	-	41000	41000
38	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	-	-	1640	1640
39	Обеспечение мониторинга и поддержки новой системы обучения		1720	1640	3360
	Итого	141440	256280	223860	<b>621580</b>

Помимо затрат на оплату заработной платы сотрудникам, необходимо учесть сумму дополнительных материальных затрат, связанных с исполнением проекта. Далее отобразим смету инвестиционных затрат в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	4920	100	120	5140
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	27500	100	170	27770
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	25800	100	400	26300
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	6900	100	250	7250
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения банка	5160	200	113	5473
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта	1640	100	185	1925
7	Формирование системы целей проекта	7840	200	110	8150
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операциональных работников банка	25000	300	102	25402
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	12500	300	600	13400



Продолжение таблицы 3.11

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операционных работников	16800	300	260	17360
11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации	10350	300	195	10845
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения	10550	300	500	11350
13	Регламентация процесса обучения	6250	300	350	6900
14	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	7680	300	110	8090
15	Определение возможных рисков проекта	12500	100	220	12820
16	Разработка системы коммуникации проекта	4060	300	400	4760
17	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения	25000	300	130	25430
18	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	3280	100	130	3510
19	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	13800	200	160	14160

Продолжение таблицы 3.11

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
20	Информирование сотрудников о новой системе обучения и составление графика обучающихся и тренингов в соответствии с системой обучения	3280	100	-	3380
21	Внедрение системы коммуникаций в отделе для обеспечения обратной связи	8600	100	100	8800
22	Проведение серии тренингов и обучающих программ для операциональных работников банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки	8600	400	Тренинг «Эффективное взаимодействие с клиентом и аргументация своего предложения»  (стоимость 1 тренинга – 20000руб.), проводится 5 тренингов, 100000 руб.	109000

## Окончание таблицы 3.11

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
23	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	11370	300	Привлечение Эксперта для разработки системы обучения(20 часов) 1 час – 3000 (60000)	71670
24	Оценка эффективности по соответствующим критериям	3280	-	150	3430
25	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем, сопротивляющихся сотрудников	6250	-	115	6365
26	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	41000	100	170	41270
27	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	1640	100	50	1790
28	Обеспечение мониторинга и поддержки новой системы обучения	3360	100	50	3510
Итого		314910	5200	165140	<b>485250</b>

Далее распределим инвестиционные затраты по срокам в таблице 3.12

Таблица 3.12 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	5140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5140
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	27770	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27770
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	26300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26300
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	7250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7250

Продолжение таблицы 3.12

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения банка	5473	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5473
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта	1925	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1925
7	Формирование системы целей проекта	8150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8150
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операциональных работников банка	25402	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25402
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	-	13400	-	-	-	-	-	-	-	-	13400

Продолжение таблицы 3.12

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операционных работников	-	17360	-	-	-	-	-	-	-	-	17360
11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации	-	10845	-	-	-	-	-	-	-	-	10845
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения	-	11350	-	-	-	-	-	-	-	-	11350
13	Регламентация процесса обучение	-	6900	-	-	-	-	-	-	-	-	6900
14	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	-	-	8090	-	-	-	-	-	-	-	8090

Продолжение таблицы 3.12

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
15	Определение возможных рисков проекта	-	-	12820	-	-	-	-	-	-	-	12820
16	Разработка системы коммуникации проекта	-	-	4760	-	-	-	-	-	-	-	4760
17	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения	-	-	25430	-	-	-	-	-	-	-	25430
18	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	-	-	-	3510	-	-	-	-	-	-	3510
19	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	-	-	-	14160	-	-	-	-	-	-	14160
20	Информирование сотрудников о новой системе обучения и составление графика обучающихся и тренингов в соответствии с системой обучения	-	-	-	3380	-	-	-	-	-	-	3380

## Продолжение таблицы 3.12

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
21	Внедрение системы коммуникаций в отделе для обеспечения обратной связи	-	-	-	8800	-	-	-	-	-	-	8800
22	Проведение серии тренингов и обучающих программ для операциональных работников банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки	-	-	-	109000	-	-	-	-	-	-	109000
23	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	-	-	-	-	71670	-	-	-	-	-	71670
24	Оценка эффективности по соответствующим критериям	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3430	3430



## Окончание таблицы 3.12

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
25	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем, сопротивляющихся сотрудников	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6365	6365
26	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41270	41270
27	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1790	1790
28	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3360	3360
	Итого	107410	59855	51100	138850	71670	0	0	0	0	56215	<b>485100</b>

Далее составим смету эксплуатационных затрат в таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.	Прочие, руб	Всего, руб
1	Разработка процессов и мероприятий внедрения	22870	300	240	23410
2	Разработка и согласование бюджета проекта	6250	300	300	6850
3	Практическая часть дуального обучения – закрепление знаний на рабочем месте	65600	600	300	66500
4	Тестирование и обучение операциональных работников банка по новой системе дуального дистанционного обучения (сотрудникам выделяется время на теоретическое усвоение материала, а на рабочем месте на практике – закрепляют полученные знания, превращая их в навыки и умения)	63900	600	600	65100
5	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)	1560	600	600	2760
6	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала	133000	600	1220	134820
7	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)	3020	600	640	4260

Окончание таблицы 3.13

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.	Прочие, руб	Всего, руб
8	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов	3240	600	1200	5040
9	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1го сотрудника	2580	600	1200	4380
10	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично	2580	480	1200	4260
11	Получение обратной связи от кадровиков	2070	600	1200	3870
	Итого	306670	5880	8700	<b>321250</b>

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат затрат в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
1	Разработка процессов и мероприятий внедрения		11705	11705								23410
2	Разработка и согласование бюджета проекта			3425	3425							6850
3	Практическая часть дуального обучения – закрепление знаний на рабочем месте				16625	16625	16625	16625				66500
4	Тестирование и обучение операциональных работников банка по новой системе дуального дистанционного обучения (сотрудникам выделяется время на теоретическое усвоение материала, а на рабочем месте на практике – закрепляют полученные знания, превращая их в навыки и умения)				32550	32550						65100
5	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)					460	460	460	460	460	460	2760

Окончание таблицы 3.14

№	Мероприятие	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
6	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала					22470	22470	22470	22470	22470	22470	134820
7	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)					710	710	710	710	710	710	4260
8	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов					840	840	840	840	840	840	5040
9	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1го сотрудника					730	730	730	730	730	730	4380
10	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично					710	710	710	710	710	710	4260
11	Получение обратной связи от кадровиков					645	645	645	645	645	645	3870
	Итого	0	11705	15130	52600	75740	43190	43190	26565	26565	26565	<b>321250</b>

Таблица 3.15 – Сводный бюджет ООО «НСФВ»

№	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
1	Анализ экономических показателей работы банка. Отделения банка	5140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5140
2	Анализ стратегического положения компании в целях получения информации для построения видения развития филиала банка	27770	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27770
3	Анализ внутренней среды и проведение кадрового аудита персонала филиала	26300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26300
4	Анализ существующей системы обучения операционального персонала	7250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7250
5	Определение несоответствий и проблем обучения и повышения квалификации в системе внутри-фирменного обучения банка	5473	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5473
6	Издание приказа о проекте, формирование команды проекта	1925	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1925
7	Формирование системы целей проекта	8150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8150
8	Моделирование желаемых системы и процесса обучения операциональных работников банка	25402	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25402
9	Определение направлений совершенствования системы дуального дистанционного обучения персонала для достижения желаемого видения	-	13400	-	-	-	-	-	-	-	-	13400

Продолжение таблицы 3.15

№	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
10	Разработка системы дуального дистанционного обучения операционных работников	-	17360	-	-	-	-	-	-	-	-	17360
11	Описание новой системы обучения персонала как эффективной системы обучения, повышения квалификации	-	10845	-	-	-	-	-	-	-	-	10845
12	Создание комплекса документов, фиксирующих требования к системе дуального обучения	-	11350	-	-	-	-	-	-	-	-	11350
13	Регламентация процесса обучения	-	6900	-	-	-	-	-	-	-	-	6900
14	Разработка процессов и мероприятий внедрения	-	11705	11705	-	-	-	-	-	-	-	23410
15	Разработка критериев оценки эффективности реализации проекта	-	-	8090	-	-	-	-	-	-	-	8090
16	Определение возможных рисков проекта	-	-	12820	-	-	-	-	-	-	-	12820
17	Разработка системы коммуникации проекта	-	-	4760	-	-	-	-	-	-	-	4760
18	Документальное оформление, согласование и подписание положений о новой системе обучения	-	-	25430	-	-	-	-	-	-	-	25430
19	Разработка и согласование бюджета проекта	-	-	3425	3425	-	-	-	-	-	-	6850
20	Издание приказа о начале работы по внедрению проекта	-	-	-	3510	-	-	-	-	-	-	3510

Продолжение таблицы 3.15

№	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
21	Вводный адаптационный курс (ознакомительная экскурсия, проведение тестирования)	-	-	-	14160	-	-	-	-	-	-	14160
22	Практическая часть дуального обучения – закрепление знаний на рабочем месте	-	-	-	16625	16625	16625	16625	-	-	-	66500
23	Информирование сотрудников о новой системе обучения и составление графика обучающихся и тренингов в соответствии с системой обучения	-	-	-	3380	-	-	-	-	-	-	3380
24	Внедрение системы коммуникаций в отделе для обеспечения обратной связи	-	-	-	8800							8800
25	Проведение серии тренингов и обучающих программ для операционных работников банка с целью тестирования и повышения уровня теоретической подготовки	-	-	-	109000	-	-	-	-	-	-	109000
26	Тестирование и обучение операционных работников банка по новой системе дуального дистанционного обучения (сотрудникам выделяется время на теоретическое усвоение материала, а на рабочем месте на практике – закрепляют полученные знания, превращая их в навыки и умения)	-	-	-	32550	32550	-	-	-	-	-	65100



Продолжение таблицы 3.15

№	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
27	Разработка системы обучения на плановый период (апробационное полугодие с разбивкой на 2 квартала и 6 месяцев)	-	-	-	-	71670	-	-	-	-	-	71670
28	Доведение до персонала необходимости обучения и повышение квалификации (каждый месяц на соответствующие плановые периоды)	-	-	-	-	460	460	460	460	460	460	2760
29	Поддержка высоких конкурентных позиций банка за счет высококвалифицированного персонала	-	-	-	-	22470	22470	22470	22470	22470	22470	134820
30	Сбор данных по показателям системы обучения (каждый месяц за соответствующие плановые периоды)	-	-	-	-	710	710	710	710	710	710	4260
31	Определение результата после обучения для каждого сотрудника путем тестирования, экзаменов	-	-	-	-	840	840	840	840	840	840	5040
32	Оценка системы обучения на основе эффективности освоения и применения знаний обучающихся, уровня этих знаний и стоимости обучения 1 сотрудника	-	-	-	-	730	730	730	730	730	730	4380

Продолжение таблицы 3.15

№	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	всего
33	Принятие решения о принятии на работу (для вновь принятых сотрудников), продвижение по должности, прошедших обучение на отлично	-	-	-	-	710	710	710	710	710	710	4260
34	Получение обратной связи от кадровиков	-	-	-	-	645	645	645	645	645	645	3870
35	Оценка эффективности по соответствующим критериям	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3430	3430
36	Выявление и обсуждение недостатков, ограничений, проблем, сопротивляющихся сотрудников	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6365	6365
37	Внесение корректировок в систему обучения персонала банка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41270	41270
38	Издание приказа о функционировании новой системы обучения на постоянной основе	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1790	1790
39	Обеспечение мониторинга и поддержки новой системы обучения	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3360	3360
	Итого	107410	71560	66230	191450	147410	43190	43190	26565	26565	82780	806350

По представленным данным, можно сделать вывод, что эксплуатационные расходы распределены неравномерно, так же как инвестиционные.

Для расчета общей стоимости реализации данного проекта дуального обучения операциональных работников, построим сводный бюджет. Бюджет представлен в таблице 3.15

Сводный бюджет проекта применения дуального обучения в процессе подготовки операциональных работников ООО «НСФВ» составил 806 350 рублей. При этом сумма инвестиционных затрат составит – 485 100 , сумма эксплуатационных затрат –321 250. Наиболее затратными месяцами в период реализации проекта являются - сентябрь, декабрь, и январь.

Данные затраты на реализацию проекта соизмеримы с оборотами компании и стратегическими планами.

Таким образом в данной подглаве были разработаны бюджеты и сметы инвестиционных затрат эксплуатационных затрат, а так же сводный бюджет проекта.

Оценим эффективность, предлагаемой системы дистанционного дуального обучения. Ответственное решение по внедрению системы дуального дистанционного принимается с учетом многих факторов. Главным из них является показатель ROI (с англ. Return of Investment) – возврат инвестиций, или коэффициент окупаемости инвестиций.

Определив срок окупаемости LMS, без труда можно обосновать всю выгоду ее внедрения своему руководству. Тем самым поспособствовать скорейшей реализации проекта и дальнейшему снижению затрат на обучение персонала. Итак, попытаемся провести расчеты на внедрение LMS в компании, что будет связано с затратами определенной суммы средств.

Для подсчета ROI необходимо знать, сколько средств компания сэкономит или иными словами заработает, внедрив решение. Назовем эту величину «Прибыль». Тогда возврат инвестиций вычисляется простейшей формулой:

$$ROI = \frac{\text{ПРИБЫЛЬ} - \text{ЗАТРАТЫ}}{\text{ЗАТРАТЫ}}$$

Пример внедрения системы дистанционного обучения

Давайте рассмотрим следующий пример оценки коэффициента окупаемости инвестиций.

ООО «НСФВ» в течение 2-х лет обучение в LMS пройдет 50% специалистов в среднем по 3 электронных курса на каждого. Итого за 2 года 7 250 человеко-курсов.

Оценим, какие затраты понесет компания при внедрении LMS:

- Лицензии LMS - 900 000 р.
- Сопровождение LMS на 2-й год эксплуатации – 180 000 р.
- Сервер + Системное ПО - 240 000 р.

Учтем, что годовая зарплата 1 специалиста по дистанционному обучению (учитывая налоги) - 1 8000 000 р. (это специалист, занимающийся администрированием системы и оформлением собственных курсов).

Получаем за 2 года: 4 920 000 р., соответственно затраты компании на человеко-курс составят 654 р. Чтобы понять, сколько денег компания может сэкономить на электронном обучении, оценим затраты на очное обучение персонала. Возьмем условную заработную плату тренера по очному обучению в количестве 120 000 р. за месяц работы. Рассмотрим проведение однодневного семинара в регионе силами внутреннего тренера (допустим, на семинаре проходят обучение 15 человек):

- Заработная плата внутреннего тренера - 7 200 р.
- Административные расходы - 6000 р.
- Представительские расходы (для тренера) – 36 000 р.

Общий расход равен 49 200 р., что в расчете на одного человека, посетившего занятие, расход составляет 3 240р. Исходя из того, что каждому сотруднику необходимо посетить 3 семинара, мы можем подсчитать общее количество семинаров, которое необходимо провести тренеру. В России во всех отделениях и подразделениях ООО «НСФВ» работает 12458 чел. На 2020 года запланировано обучение для 2500 сотрудников. Делим общее количество сотрудников, которые будут обучаться в 2020 году (2 500) на количество обучающихся в группе (15). Получаем, что тренеру необходимо будет обучить 16 групп, а обучающимся посетить 500 семинаров. Теперь мы можем оценить, какие расходы понесет компания за организацию всех 500 семинаров –  $49\,200\text{ р.} \times 500 = 24\,600\,000\text{ р.}$

В конечном итоге оказывается, что затраты на очное обучение в 5 раз выше, чем на дистанционное. Конечно, мы говорим о тех очных мероприятиях, которые возможно заменить дистанционной формой.

Для организаций с большими объемами обучения такой коэффициент может быть гораздо выше. В любом случае, условия системы внедрения дистанционного обучения являются гибкими – допустим, провели не 7 500, а 15 000 курсов и сократили затраты в расчете на курс в 2 раза, что для очного обучения совсем нереально. На примере ООО «НСФВ» показали, что расчет ROI является отнюдь не сложным и может использоваться в качестве одного из решающих аргументов в принятии решения по внедрению системы дистанционного обучения.

При оценке эффективности дистанционного обучения довольно часто допускаются ошибки:

- Во-первых, помимо стоимости самой LMS, требуются дополнительные расходы на оборудование, каналы связи, трафик, техподдержку.
- Во-вторых, не стоит игнорировать неявные изменения затрат (например, индексацию зарплаты тренера, инфляцию, представительские и административно-управленческие расходы).

Необходимо помнить, что у LMS есть отличное свойство – масштабируемость, благодаря которому руководство может не беспокоиться о высоких дополнительных затратах на обучение персонала и на расширение системы. Внедрение предложенной системы внутрифирменного обучения в деятельность ООО «НСФВ» позволит сократить расходы на обучение персонала, повысить скорость, эффективность обучения, позволит обучать сотрудников дистанционно и внедрить систему оценки и уровня усвоения материала сотрудниками. Таким образом, предложенные мероприятия для ООО «НСФВ» принесут не только экономический эффект, но и будут способствовать повышению конкурентоспособности компании, посредством повышения объемов продаж, улучшения качества и компетентности обслуживания на рынке банковских и финансовых услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная квалификация операциональных работников имеет большое значение для успеха каждого предприятия в отдельности и экономики страны в целом. Поэтому инвестиции в образование являются инвестициями в будущее, обещающими среднесрочную и долгосрочную отдачу.

Цель внедрения элементов дуальной формы обучения – преодоление диспропорции между предложением о предоставлении образовательных услуг учебными заведениями и запросами работодателей относительно структуры учебно-производственного процесса, содержания и объема учебных планов и программ, качества подготовки рабочих кадров, предоставление возможности мобильно реагировать на изменения производственных технологий и модернизировать содержание профессионального образования, учитывать требования конкретных предприятий, учреждений, организаций - заказчиков рабочих кадров при организации учебно-производственного процесса.

Данная система обучения имеет множество преимуществ: позволяет сократить издержки на адаптацию и стажировку в первые месяцы работы сотрудника, обеспечить будущего работника всеми необходимыми навыками и умениями для эффективной работы в конкретной организации с учетом ее специфики. Помимо этого, обеспечить работодателя адаптированным и компетентным сотрудником, а работнику гарантировать трудоустройство.

Проведя экономические анализы внутренней и внешней среды предприятия (STEP, 5 сил Портера, BCG, SNW, SWOT), было выявлено, что компания успешно функционирует, несмотря на угрозу от конкурентов. Построение и внедрение системы дуального обучения сможет помочь решить проблему с затратами на стажировку новых сотрудников.

Целью предлагаемого проекта изменений является: обеспечение операциональных работников в период адаптации необходимым объемом знаний и навыков, отражающихся на качестве трудовой деятельности. Это поможет решить такие задачи, как: обеспечить компанию квалифицированными сотрудниками; повысить лояльность клиентов; улучшить уровень имиджа компании, благодаря грамотной и качественной работе операциональных работников, тем самым увеличив прибыль компании; на 10 % повысить эффективность затрат компании на подготовку и адаптацию операциональных работников.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксаева, Ю.Э. Взаимодействие субъектов рынка труда и системы высшего профессионального образования как институциональный фактор развития региональных воспроизводственных систем: автореф. дис. канд. экон. наук / Ю.Э. Аксаева. – Ростов-на-Дону, 2013. – 28 с.
2. Булах, К.В.. История развития дуальной системы профессионального образования в странах Европейского Союза / К.В. Булах, Н.Н. Жукова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2017. – №4 (208). – С.57-64
3. Виленский, М.Я. Технологии профессиональноориентированного обучения в высшей школе / М.Я. Виленский, П.И. Образцов, А.И. Уман. М.: Педагогическое общество России, 2004. – 192 с.
4. Гончаренко, Л.П., Инновационная политика: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент"/ Л.П. Гончаренко, Ю.А. Арутюнов; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М. : КНОРУС, 2009. – 348с.
5. Гретченко, А. И. Болонский процесс: интеграция России в европейское и мировое образовательное пространство / А. И. Гретченко, А. А. Гретченко; Междунар. ин-т бизнес-тренинга. – Москва : КНОРУС, 2009. – 425 с.
6. Дудырев, Ф.Ф.. Дуальное обучение в российских регионах: модели, лучшие практики, возможности распространения / О.А Романова, А.И. Шабалин А.И. // Вопросы образования. – 2018. – №2. – С.117-138
7. Елистратова, И. В. Система управления качеством образовательного процесса: монография / И. В. Елистратова; Нижнетагильская гос. соц.-пед. академия. – Нижний Тагил, 2008. – 168 с.
8. Зеер, Э.Ф. Психология профессии: учеб. пособие для вузов./ Э.Ф.Зеер. – М.: Академический проект, 2003. – 218 с.
9. Землянский, В.В. Дуальная система подготовки специалистов как форма интеграции профессионального образования и производства // ИТС. – 2010. –№3. – С.9-14

10. Игнатова, И.Б.. Теоретические основы организации дуального обучения / И.Б. Игнатова, Е.А. Покровская // Культурная жизнь Юга России. – 2016. – №3. –С.23-26
11. Клячко, Т. Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения / Т. Л. Клячко. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС. 2013. – 48 с.
12. Кольга, В.В., Шувалова М.А. Подготовка современных специалистов в системе дуального образования // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. – 2014. –№3 (29). –С.66-69
13. Кустова, Е.А., Тимошев П.В., Андриевская Н.М. Дуальное обучение // Решетневские чтения. –2014. –№18. –С.25-27
14. Листвин, А.А. Дуальное обучение в России: от концепции к практике // Образование и наука. 2016. –№3 (132). –С.44-56
15. Листвин, А.А. Дуальная система профессионального обучения: условия применения в России / А.А. Листвин // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2015. – № 3. – С. 118-122.
16. Майгельдиева, Ш.М. Интегративный подход к обучению в системе дуально-ориентированного образования // Вестник ОГУ. – 2017. – №10 (210). – С.102-106
17. Матухин, Д.Л. Основные направления высшего профессионального образования в контексте идей новой образовательной парадигмы // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 5. – С. 110-115
18. Петрина, О.А., Мезенцева Т.В. Концепция взаимодействия вуза и предприятия при организации дуального обучения // Вестник ГУУ. – 2017. – №3. – С.239-242
19. Профессионально- личностные ориентации в современном высшем образовании: учебное пособие / В.В. Рубцов, А.М. Столяренко, Ю.П. Пузанов и др.; Под ред. В.В.Рубцова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
20. Резник, С.Д. Преподаватель вуза: формирование и развитие профессиональных компетенций : монография/ С.Д. Резник, О.А. Вдовина, – М.: ИНФРА-М, 2019. – 167 с.

21. Резник, С.Д. Управление изменениями в высшей школе : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 388 с.
22. Родиков А.С. Некоторые аспекты профилизации образовательных услуг дуальной системы Европейского образования // Армия и общество. – 2010. – №3. – С.41-46
23. Романов, Е.В. Методология и теория инновационного развития высшего образования в России: монография / Е. В. Романов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 298с.
24. Серкова, Г.Г. Дуальное обучение: проблемы, перспективы // Инновационное развитие профессионального образования. – 2016. – №4 (12). – С.72-76
25. Тарасова, Е.Ю., Скрябина О.В., Тарасов С.О. Реализация современных моделей профессионального образования // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. – №S3. – 13с.
26. Терещенкова, Е. В. Дуальное образование как инновационный формат системы высшего профессионального образования / Е. В. Терещенкова, М. Бернхард // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2014. – № 1. – С. 33-37.
27. Тешев, В.А. Сравнительный анализ содержания дуальной формы образования в Германии и России // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. – №1 (156). – С.148-150
28. Ткач, Г.Ф. Тенденции развития и реформы образования в мире: Учеб. Пособие. /Г.Ф. Ткач, В.М. Филиппов, В.Н. Чистохвалов. – М.: РУДН, 2008. – 303 с.
29. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». / М.: Эксмо- Пресс, 2019г. – 224с.

30. Фаляхов, И.И. Структура научно-методического обеспечения подготовки наставников производственного обучения для дуальной системы профессионального образования // КПЖ. – 2017. №4 (123). – С.26-31

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### СДО MirapolisLMS

СДО MirapolisLMS - дистанционный корпоративный университет, посредством которого можно выполнить следующие задачи:

- Снизить затраты HR-отдела на выполнение рутинных операций по подготовке и организации обучения
- Построить прозрачную систему управления обучением и бюджетированием
- Наладить систему внутренней сертификации
- Повысить эффективность обучения
- Вести базу поставщиков образовательных услуг
- Осуществлять контроль результативности проводимого обучения
- Обеспечить руководителей различного уровня актуальной информацией об обучении и развитии персонала
- Вести подробный учет результатов внешнего и внутреннего обучения проходимого сотрудниками

При успешном внедрении данного обучения, можно увидеть следующие результаты:

- В компании реализована прозрачная система управления обучением
- Отчетность по обучению для всех заинтересованных лиц формируются быстро и без существенных усилий
- В компании налажена система внутренней сертификации
- В качестве поставщиков обучения отбираются только хорошо зарекомендовавшие себя провайдеры обучения
- Возрастает эффективность обучения за счет комплексного использования всех форм и инструментов обучения

В данную систему обучения входят следующие функциональные возможности:

1. Удобный и понятный инструмент тестирования: проведение входного тестирования для сравнения начального уровня знаний с уровнем знаний на момент окончания периода адаптации.

2. Полный контроль процесса обучения: выявление потребностей в обучении. Построение прозрачной системы планирования и бюджетирования обучения. Отбор и ведение базы поставщиков/партнеров по предоставлению образовательных услуг.

3. Учет ресурсов и планирование: учет ресурсов, необходимых для организации обучения. Проведение мониторинга исполнения планов обучения.

4. Все виды обучения: организация процесса обучения с использованием всего многообразия его форм (очное, смешанное, электронное, неформальное), в т.ч. с использованием элементов самообслуживания.

5. Оценка результативности проводимого обучения: обеспечение руководителей информацией о развитии персонала (текущем уровне развития ключевых компетенций, затратах на обучение, интенсивности использования корпоративной базы знаний, результатах обучения и т.д.).

6. Инструменты, позволяющие экономить средства: обеспечение оптимальности затрат при условии достижения необходимого уровня качества учебного процесса.

7. Создание и продвижение образовательного или полноценного HR-портала: с помощью современных встроенных инструментов возможно создать полноценный и многофункциональный образовательный или HR-портал, обладающий богатым набором функций и возможностей.

8. Поддержка любых видов обучения: введение электронного дистанционного синхронного (вебинары) и асинхронного (электронные курсы) обучения.

9. Проведение оперативных информационных кампаний: встроенные инструменты для создания и проведения рассылок, опросов, оповещений и любых других видов информирования.

10. Встроенные инструменты тестирования: использование тестирования как средства оперативного контроля степени усвоения знаний, входного контроля, либо важной для целей организационного развития информации.

11. Полный контроль и безопасность: обеспечение многоуровневого разграничения доступа для пользователей к каждому разделу или материалу базы знаний.

12. Поддержка медиа файлов: встроенный плеер видео, аудио, pdf, doc, xls, ppt файлов – просмотр материалов без загрузки на компьютер и установки дополнительного ПО.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Диаграмма Ганта

