Роль профессионального обучения банковского персонала в реализации стратегии глубоких изменений.

Постоянными остаются только перемены. Развитие российского банковского сектора подтверждает эту аксиому. Продолжающаяся концентрация банковских капиталов, усиление конкуренции и, как следствие, ускоренная диверсификация банковских продуктов вынуждают банки проводить глубокие, существенные изменения как на организационном, так и на индивидуальном уровнях. Стратегия этих изменений, соотнесение их масштабов с финансовыми возможностями входят в круг важнейших интересов высших менеджеров банков, стремящихся сохранить и расширить свои позиции на финансовых рынках.

Московский банк Сбербанка России, реализуя в 90-е годы задачу превращения в современный универсальный банк, в настоящее время вполне успешно выполняет многие операции, от которых он ранее был далек. Среди них расчетно-кассовое обслуживание и кредитование корпоративных клиентов, экспортно-импортное кредитование, банковские услуги, оказываемые с помощью пластиковых карт, проектное финансирование, операции с драгоценными металлами и многое другое. Особенно важным является то обстоятельство. что практически весь спектр операций выполняется во всех филиалах банка, а их сегодня в Москве 785 и работает в них свыше 13 тысяч человек. Такое количество персонала невозможно привлечь со стороны, поэтому в реализации стратегии глубоких изменений в Московском банке Сбербанка России важное место занимает система профессионального обучения персонала.

Система профессионального обучения представляет собой совокупность взаимодействующих элементов:

1. программ обучения, разработанных с учетом реальных потребностей в повышении профессионализма работников банка, а также государственных и банковских стандартов различного уровня и направленности;
2. подразделений, занимающихся выявлением потребностей в обучении, управлением и оценкой эффективности и качества обучения;
3. сети учреждений и подразделений Банка, непосредственно занимающихся обучением, независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов, реализующих принятые программы обучения.

При этом должностные перемещения руководителей и специалистов, установление им соответствующего размера заработной платы увязаны с результатами обучения и практического использования полученных знаний, имений и навыков.

При построении системы профессионального обучения одним из основных факторов является формирование требований к уровню профессионализма, к объему знаний, навыкам и умениям.

Эти требования определяются должностными инструкциями специалистов, а также нормативными документами и положениями. Которыми они руководствуются в своей профессиональной деятельности. На сегодняшний день Сберегательным банком Российской Федерации создана основательная нормативная и инструктивная база выполнения банковских операций, позволяющая четко обозначить операционное поле действий банковского специалиста, а также определить совокупность профессиональных и личностных качеств, обеспечивающих эффективное взаимодействие с клиентом банка.

Обобщенная схема организации профессионального обучения персонала банка показана на рис. 1.

Потребности в профессиональном обучении работников Банка определяются на основе краткосрочных и долгосрочных программ развития банка, результатов аттестации (определения соответствия профессионального уровня результатов деятельности квалификационным требованиям), запросов руководителей подразделений, принявших решение о необходимости повышения квалификации своих работников.

Организационная структура системы профессионального обучения работников банка включает:

1. учебные заведения, занимающиеся подготовкой специалистов для подразделений банка, в этих учебных заведениях проходят подготовку и повышают квалификацию работники банка;
2. управление персонала банка (отдел подготовки и обучения персонала, учебный центр).

В системе профессионального обучения применяются различные виды обучения. Сочетания видов обучения показано на рисунке 2.

Существенное место, с учетом важности и величины профессиональных групп, в системе обучения занимает подготовка и повышение квалификации специалистов и операционно-кассовых работников.

Для них основной упор делается на достижение стандартного уровня профессионализма, что обеспечивает предоставление равновысокого качества обслуживания клиентов во всех подразделениях Сбербанка России г. Москвы.

Для достижения этой цели используется специально разработанное двухуровневое обучение:

1. первый уровень - заочно-дистанционное обучение, основанное на самостоятельном изучении операционно-кассовыми работниками рекомендованных и инструктивных нормативных документов, разработанных учебных пособий с последующей сдачей зачетов в филиалах, экзаменов в отделениях и учебном центре;
2. второй уровень - очное модульное обучение в учебном центре с присвоением квалификации “Универсальный специалист Сбербанка России г. Москвы”.

Кроме того активно используются другие формы обучения, в частности технические инструктажи непосредственно в отделениях Сбербанка России г. Москвы, очное модульное обучение в учебном центре, основанное на проведении семинаров, круглых столов с обсуждением предложенных тем, написание проектных работ по этим темам.

Часть потребностей банка в профессиональном обучении удовлетворяется во внешних учебных заведениях, а также в структурах, занимающихся повышением квалификации по новым направлениям банковской деятельности, информационным системам, вопросам законодательной и налоговой политики, банковских структурах (внефирменное обучение).

В последнее время все более активно используется обучение на рабочих местах, которое включает обучение связанное с ротацией, стажировку на новых рабочих местах, индивидуальное обучение непосредственно руководителем, участие в работе целевых групп, обучение в процессе делегирования дополнительных функций, а также самостоятельное и компьютерное обучение.

Самостоятельное обучение является единственным видом обучения, когда обучающийся получает знания без инструктора.

Оно включает: использование различных печатных материалов, индивидуальное выполнение заданий, инструкций, специально разработанных компьютерных обучающих и тестирующих программ.

Постоянного присутствия преподавателя (мультипликатора) инструктора не требуется. Он должен время от времени консультировать обучающегося работника и контролировать процесс обучения.

Самообучение может быть выбрано в тех случаях, если имеется необходимый обучающий материал.

Компьютерное обучение используется как вспомогательная форма при самообучении или обучении в учебном классе.

Причинами для возрастания значения компьютерного обучения являются следующие:

1. обучение может быть составлено по индивидуальному графику для каждого работника и не зависит от наличия времени у инструктора;
2. возможен любой темп обучения, а также повтор отдельных элементов в зависимости от способности усваивать учебный материал;
3. во многих случаях можно сэкономить время и уменьшить материальные затраты на обучение;
4. инструкторы могут иметь больше времени в распоряжении для помощи обучающимся, т.к. они не проводят лекции в течении целого модуля;
5. компьютерное обучение может использоваться при проведении тестирования с соответствующей записью результатов и автоматической оценкой.

К сожалению, компьютерное обучение имеет слишком высокую стоимость и, как правило, требует значительного времени для написания и отладки соответствующих программ.

В ходе профессионального обучения проводится оценивание качества обучения в виде зачетов или экзаменов (письменных, компьютерных, устных, с проигрыванием проблемных ситуаций, с выполнением элементов профессиональной деятельности) и т.п.

Особое значение для формирования требуемого уровня профессионализма работников банка имеет регулярное профессиональное тестирование, по результатам которого должна корректироваться программа подготовки работников.

Тестирование может проводиться в виде зачетов или экзаменов (устного, письменного, компьютерного).

Оценка освоения представленного материала на отдельных занятиях, семинарах, круглых столах и т.п. осуществляется в виде обратной связи, проводимой в конце занятия, когда обучающиеся работники высказывают свое мнение о качестве обучения. Данная форма оценки качества обучения рассчитана на активных работников банка, понимающих, какой учебный материал им необходим для повышения эффективности профессиональной деятельности.

При построении системы обучения персонала основной расчет делался на формирование специалистов с высоким профессиональным уровнем. В связи с этим обучение в значительной мере приобретает инструментальный характер, направленный на ликвидацию дефицита знаний и навыков. Вместе с этим эффективность реализации программы глубоких изменений в банке напрямую связана с успешным развитием персонала банка и, как следствие, с формированием устойчивой мотивации специалистов банка к непрерывному обучению. Это задача завтрашнего дня , но, как известно, если завтрашний день не начать сегодня, он никогда не начнется.