

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: **Оценка эффективности системы обучения персонала на
предприятии**

Выпускная квалификационная работа
студентки 5 курса 3-115-Ф группы
экономического факультета
по направлению подготовки
бакалавриата 38.03.01 «Экономика»
профиль «Финансы и кредит»
Донгак Олеси Анатольевны

Работа допущена к защите
Зав. кафедрой _____
к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.
« ____ » _____ 2020 г.

Научный руководитель
к.э.н., доцент, Донгак Ч.Г.

Работа защищена в ГЭК « ____ » _____ 2020 г.

С оценкой « _____ »

Председатель ГЭК _____

Члены ГЭК _____

Кызыл - 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	6
1.1. Сущность и цели системы обучения персонала на предприятии.....	6
1.2. Виды и методы обучения персонала на предприятии.....	10
1.3. Оценка эффективности обучения персонала на предприятии.....	18
Глава 2. АНАЛИЗ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК» В Г. КЫЗЫЛЕ	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Россельхозбанк»	22
2.2. Анализ структуры и состава кадров АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле.....	32
2.3. Оценка системы обучения персонала АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле.....	36
Глава 3. РЕКОМЕНДАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	42
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы обучения персоналом АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле.....	42
3.2. Экономическая эффективность мероприятий по обучению персонала на предприятии	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	54
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Основные принципы обучения	58
ПРИЛОЖЕНИЯ 2. Бухгалтерский баланс АО «Россельхозбанк»	59
ПРИЛОЖЕНИЯ 3. Отчет о финансовых результатах АО «Россельхозбанк»	61

ВВЕДЕНИЕ

Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра могут стать неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования предприятий (их реструктуризация, технологические изменения и др.), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

В ситуации острой нехватки оборотных средств на многих предприятиях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса особенно важными становятся «качественные» характеристики персонала, так как именно высококвалифицированные работники с креативным мышлением могут находить выход из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с рецессией мировой экономики. Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала предприятия в целом является система развития персонала, основной элемент которой является обучение персонала. Эта система является ключевой составляющей управления персоналом в целом и способствует укреплению конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

Цель выпускной квалификационной работы: оценка эффективности системы обучения персонала на предприятии.

Для достижения цели были представлены и решены следующие **задачи**:

- раскрыта сущность и цели системы обучения персонала на предприятии;
- рассмотрены виды и методы обучения персонала на предприятии;
- изучена оценка эффективности обучения персонала на предприятии;
- изучена организационно-экономическая характеристика АО «Россельхозбанк»;
- проведен анализ структуры и состава кадров АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле;
- изучена оценка системы обучения персонала АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле;
- предложены рекомендации по совершенствованию системы обучения персоналом АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле;
- рассмотрена экономическая эффективность мероприятий по обучению персонала на предприятии.

Объект исследования – Тувинский филиал АО «Россельхозбанк» в г. Кызыл.

Предметом исследования является эффективность системы обучения персонала на предприятии.

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

Во введении обосновывается актуальность избранной темы исследования, ставится ее цель и основные задачи, обосновывается практическая значимость.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы обучения персонала, основные методы, формы и виды обучения.

Вторая глава содержит анализ и оценку эффективности управления и системы обучения персонала АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле.

В третьей главе предлагается рекомендации по совершенствованию системы обучения.

Заключение формулирует основные выводы.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и цели системы обучения персонала

В современном мире сложилось так, что образование (в данном случае имеется в виду именно профессиональное) становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупные компании наращивают инвестиции в подготовку кадров, так как внешний рынок и система подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частые изменения, требующие новых квалификаций. По этой причине многие предприятия считают увеличение вложений в развитие сотрудников компании главным фактором в конкурентной борьбе.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию[40, с.89].

В научной литературе большое количество определений понятия обучения персонала, рассмотрим некоторые из них.

И.Б. Дуракова и Л.П. Волкова дают следующее определение: «Обучение – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации»[10].

Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова считают, что обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.[17, с.255].

П. Форсиф определяет обучение как систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников[44].

По мнению Джералда Коула «обучение персонала – это любая обучающая активность, которая ведет к непрерывному усвоению специфических знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. Обучение может быть направлено на выполнение какой либо работы или специального задания»[25, с. 124].

Питер Сенге в своих научных трудах отмечает, что в современном мире понятие «обучение» трансформировалось и стало обозначать всего лишь «усвоение информации», а последнее имеет только отдаленное отношение к действительному обучению.

Ю.Н. Юрлов и Г.Л. Орлянская считают, что «обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании»[48, с. 73].

А.П. Егоршин утверждает, что обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления[11, с. 37].

Обучение кадров является непрерывным процессом их подготовки к трудовой, общественной деятельности. Научно-технический прогресс, охвативший все сферы общественного производства, постоянно требует повышения профессионализма и систематического изменения содержания и технологии труда.

Система обучения персонала - единый, постоянно действующий комплекс мер, внедренный в организации и направленный на реализацию стратегии компании. О том, что включает в себя этот комплекс, мы будем говорить позже.

Процесс обучения начинается с определения потребности в профессиональном обучении путем:

- наблюдения за сотрудником, выявлении различных проблем, работы с кадровым резервом;
- составления бюджета обучения;
- определения целей (конкретные, специфические, ориентированы на получение практических навыков, поддающиеся оценке) и критериев оценки его эффективности.

Процесс профессионального обучения можно представить следующей схемой, рисунок 1. [18, с.56].

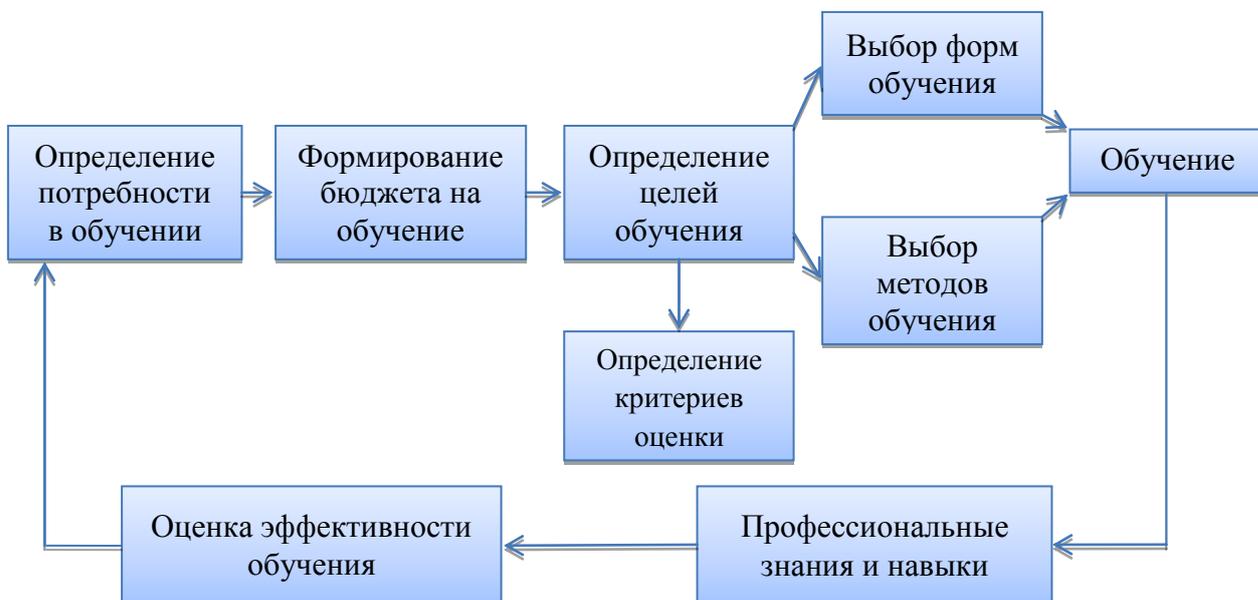


Рис. 1. Процесс профессионального обучения

В современных организациях профессиональное обучение должно представлять собой комплексный непрерывный процесс, состоящий из ряда этапов.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. В. Бартц и Х. Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства [16, с. 29-30].

В целях определения потребности в обучении обычно используются результаты оценки персонала и его труда, планы стратегического развития организации, программы обучения персонала, предусматривающие непрерывное развитие участников трудового процесса.

Задачи обучения персонала предполагают совершенствование имеющихся и освоение новых навыков, более сложных работ, освоение

новой техники и технологии, изучение наиболее рациональных приемов на основе опыта передовых производств, достижение качественных показателей, освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Предметом обучения могут быть:

- знания – теоретические, методические и практические, необходимые для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять эти обязанности;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
- способы общения или поведения – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность [11, с. 364].

Цель развития персонала — обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников [9, с. 145].

1.2. Виды и методы обучения персонала на предприятии

Одним из основных условий развития фирмы, повышения ее престижа на рынке и увеличения конкурентоспособности являются качественные корпоративные знания, которые должны постоянно повышаться и

совершенствоваться. Обучение персонала направлено на то, чтобы привести в соответствие знания и умения работников требуемому уровню производства, повысить профессиональный уровень сотрудников.

Виды обучения персонала могут быть следующие:

- подготовка кадров;
- повышение квалификации кадров;
- переподготовка кадров.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения [32, с. 136].

Повышение квалификации – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям. Система повышения квалификации может включать:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- школы передовых приемов и методов труда;
- самостоятельно [35, с. 148].

Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников

А также такой вид обучения, переподготовка, может быть использована как обучение вторым профессиям – это подготовка работников, уже имеющих профессию по основной деятельности с целью получения

дополнительной с начальным уровнем квалификации для данного структурного подразделения [32, с. 79].

Характеристика видов обучения представлена в таблице 1.1.

Обучение персонала основано на использовании различных методов обучения. Существует несколько определений методов обучения персонала очень близких по содержанию.

Таблица 1.1.

Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика вида обучения
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт).
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Методы обучения – способ достижения определенной цели, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения материала, способы организации учебной деятельности.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно - обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными методами обучения (рис. 2.) [29, с. 179] и принципов обучения (Приложение 1), то есть основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения.

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы, – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.



Рис. 2. Классификация методов обучения предприятия

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать

и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных Обучающая функция предприятия учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже [22, с. 259-260].

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности, специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Опишем методы профессионального **обучения на рабочем месте** (таб. 1.2.) [20, с.179]. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте. Однако обучение на рабочем месте обычно бывает узко специальным, не дает возможности работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места

Таблица 1.2.

Методы обучения персонала на рабочем месте

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучение на рабочем месте, на основе планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и многогранности задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический.
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (таб. 1.3) [20, с. 179].

Таблица 1.3.

Методы профессионального обучения вне рабочего места

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы, экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
7	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг(производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т. д.)
	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктор или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого методов. К таким формам обучения относятся:

- *опытное, или эмпирическое, обучение* – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- *демонстрация и практика под руководством* – обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- *программируемое обучение* – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- *обучение с помощью компьютера* – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование Интернета;
- *обучение действием* – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения [22, С. 263-264].

Говоря об экономической эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.

Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине

доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации [22, с. 264].

1.3. Оценка эффективности обучения персонала на предприятии

Завершающим этапом развития персонала организации является оценка эффективности обучения. В последние годы российские предприятия тратят всё больше средств на обучение персонала. Данные затраты можно рассматривать как инвестиции, а инвестор всегда ожидает отдачи от вложенных средств [19, с. 6].

Всю совокупность способов оценки результатов обучения можно разделить на количественные (рис. 3) и качественные методы (рис. 4).

Количественный учет результатов обучения необходим для подготовки социального баланса предприятия, но он не позволяет оценить эффективность профессиональной подготовки, ее соответствие целям предприятия.



Рис. 3. Показатели количественной оценки результатов, профессионального обучения

Качественные методы оценки результатов повышения квалификации позволяют определить эффективность обучения и его влияние на параметры производства.

Использование первого подхода позволяет определить степень овладения профессиональными знаниями и навыками и чаще всего проходит в виде экзамена, тестирования и рассмотрения различных ситуаций.

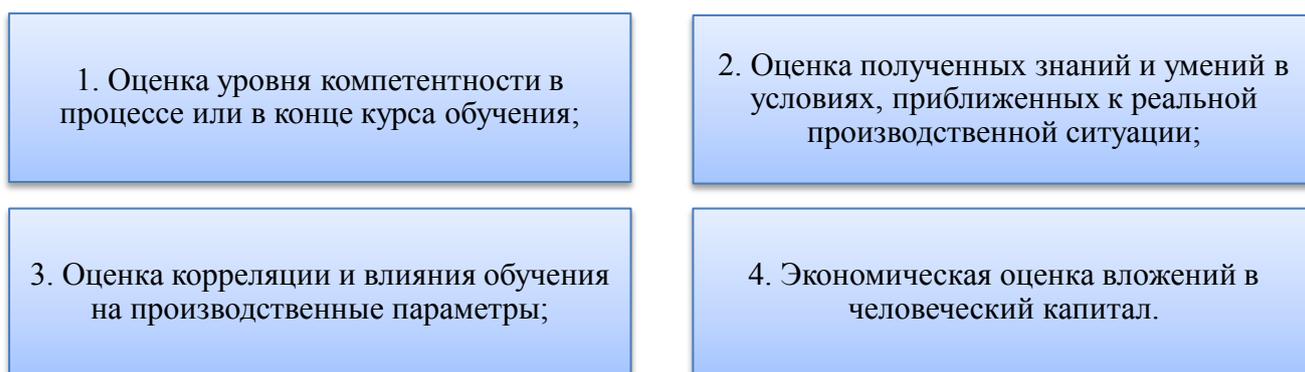


Рис. 4. Основные способы качественной оценки результатов профессионального обучения

Оценка результатов обучения вторым способом производится через определенный временной промежуток и носит практическую значимость для оценки полученных знаний.

Определение влияния обучения на параметры производства способствует координации результатов обучения с требованиями функционирования и развития производства. К таким показателям можно, например, отнести численность персонала, коэффициенты абсентеизма, брака и т. д. Большое количество показателей усложняет оценку и интерпретацию и требует разработки комплексной методики анализа.

При экономической оценке результатов обучения используется инвестиционный подход, где в качестве критерия принимается размер приращения дополнительного чистого дохода после реализации программ обучения. В этом случае:

- если приращение больше нуля, то инвестиции в данную программу по обучению персонала окупаются;
- если наоборот, то инвестиции не целесообразны.

Некоторые программы обучения направлены на формирование в сотруднике создания определенного типа мышления и поведения и не ставят целью выработку конкретных профессиональных навыков. Соответственно и оценка эффективности такой программы затруднена, так как ее результаты рассчитаны на длительный временной период и не поддаются точной оценке. В подобных случаях используются косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением и реакцией сотрудников после обучения;
- открытое обсуждение или анкетирование обучающихся на предмет необходимости и эффективности программы обучения [22, с.105].

В целом обучение должно улучшать качество такого ресурса, как персонал. Как показывает отечественная и зарубежная практика, в результате обучения по названным направлениям повышается активность работников, возрастает готовность участвовать в решении проблем предприятия [46, С. 89-91].

В последнее время все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала на предприятии. Этим капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников, получения дополнительной прибыли.

Экономическая эффективность обучения работников оценивается на основе анализа общей суммы, структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения [30, С. 269-270].

Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его

оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения (рис. 5).



Рис. 5. Оценка эффективности обучения сотрудников на предприятии [9, с. 150]

С помощью такой информации, возможно, совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Глава 2. Анализ оценки системы обучения персонала на предприятии АО «Россельхозбанк»

2.1 Анализ результатов деятельности и системы обучения персонала АО «Россельхозбанк».

ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк» — один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 году в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России. 100% акций банка находится в собственности государства[50].

АО «Россельхозбанк» занимает четвертое место в банковской системе России по объему активов, входит в тройку лидеров рейтинга надежности крупнейших российских банков. Кредитный портфель банка на 1 января 2016 года превышает 2,5 трлн. рублей.

АО «Россельхозбанк» обслуживает розничных и корпоративных клиентов, предлагая наряду с универсальными банковскими продуктами десятки специализированных программ для развития производства в области сельского хозяйства и смежных отраслей. Особое внимание уделяется программам кредитования малого и среднего бизнеса.

АО «Россельхозбанк» является агентом Правительства Российской Федерации по выполнению федеральных целевых программ в аграрном комплексе.

Представительства Банка открыты в Белоруссии, Казахстане, Таджикистане и Азербайджане.

Банк располагает широкой и оптимально сформированной 42 корреспондентской сетью, насчитывающей более 100 иностранных банков - партнеров и позволяющей обеспечивать полный спектр услуг клиентам по международным расчетам и связанному кредитованию и совершать прочие межбанковские операции.

АО «Россельхозбанк» занимает второе место в России по размеру филиальной сети. Порядка 1600 отделений работают во всех регионах страны, в том числе более половины в малых городах и сельских населенных пунктах.

Настоящее положение о дополнительном офисе регионального филиала АО «Россельхозбанк» разработано в соответствии с законодательством российской Федерации, нормативными актами Банка России, Уставом Открытого акционерного общества «Российский Сельскохозяйственный банк», зарегистрированного Банком России 24.04.2000г (регистрационный номер 3349), генеральной лицензией Банка России № 3349 от 25.07.2007г.

Региональный филиал акционерного общества «Российский Сельскохозяйственный банк» в г. Кызыле создан по решению Правления Банка.

Долгосрочный интерес клиента - главный приоритет в работе банка. С клиентами работает высококвалифицированная команда специалистов и персональные менеджеры, которые несут ответственность за обеспечение качественного обслуживания, оперативное и точное удовлетворение нужд клиента. Применяя комплекс банковского обслуживания, на сегодня банк обслуживает 50 тысяч корпоративных клиентов и частных предпринимателей и свыше 300 тысяч счетов физических лиц.

Чистые процентные доходы Банка в 2015 году составили 39,4 млрд рублей, чистый комиссионный доход – 8,8 млрд рублей.

В структуре процентных доходов Банка преобладают доходы от кредитов юридическим и физическим лицам, доля которых в 2019 году

составила 83,5% (в 2018 году – 86,8%). Структура процентных доходов показана на рисунке 6 [49].

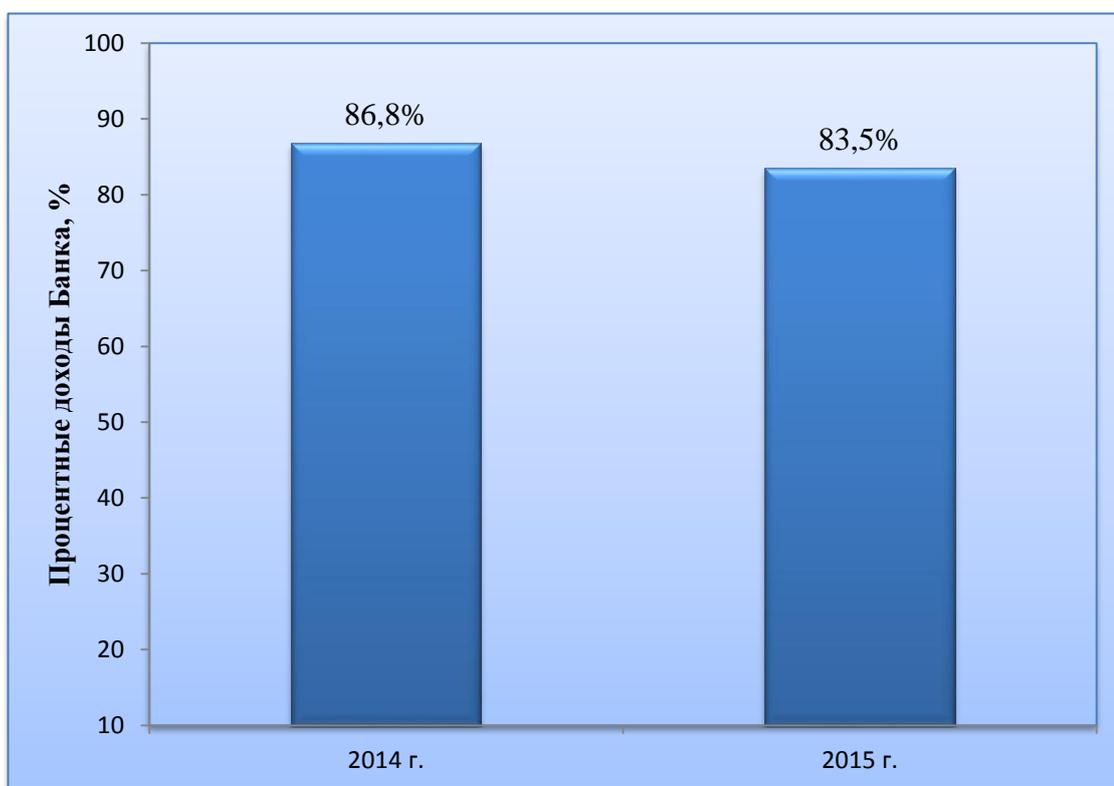


Рис. 6. Структура процентных доходов АО «Россельхозбанк» по кредитам юридических и физических лиц в 2014-2015 гг., %

На рисунке видно, что доля доходов по кредитам юридическим и физическим лицам изменилась на 3,3%.

На рисунке 7 показана доля доходов от межбанковского кредитования, которая составила 9,9% (в 2018 году – 7,3%), и от вложений в ценные бумаги, которые составили 6,6% (5,8%).

В структуре процентных расходов, доля расходов по привлеченным средствам юридических и физических лиц, составила 71,3% (в 2018 году – 63,1%) (Рисунок 8) [49].

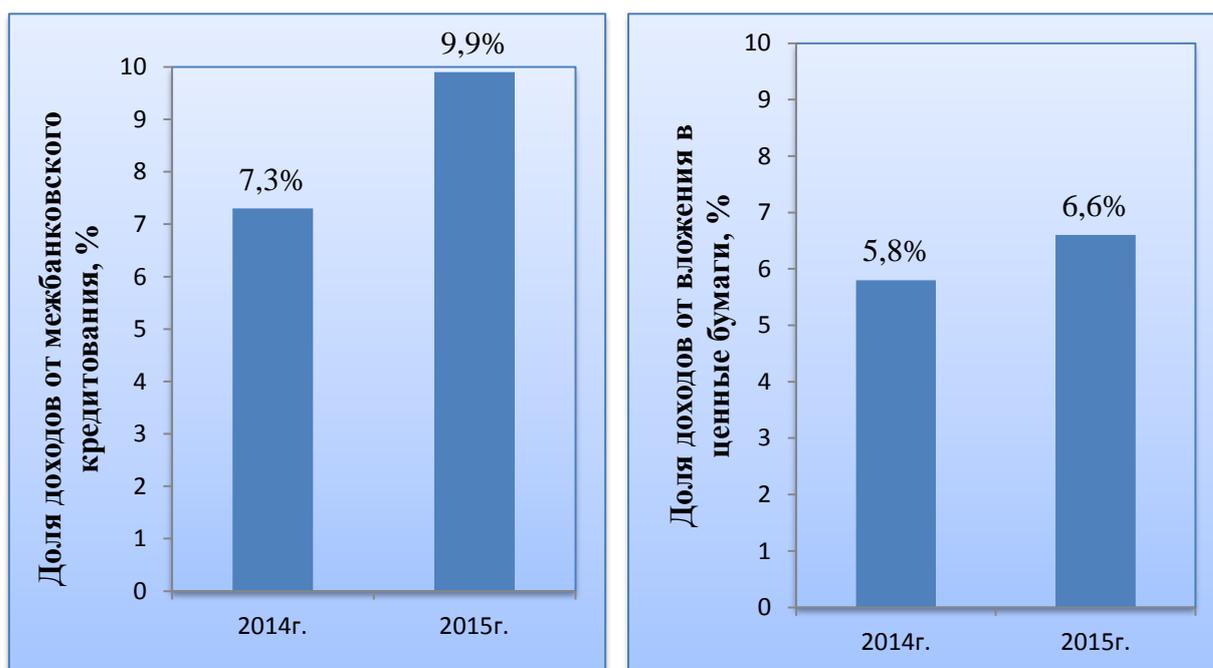


Рис. 7. Структура доходов от межбанковского кредитования и вложений в ценные бумаги АО «Россельхозбанка» в 2014-2015 гг., %

В структуре процентных расходов, доля расходов по привлеченным средствам юридических и физических лиц, составила 71,3% (в 2014 году –63,1%) (Рисунок 8).

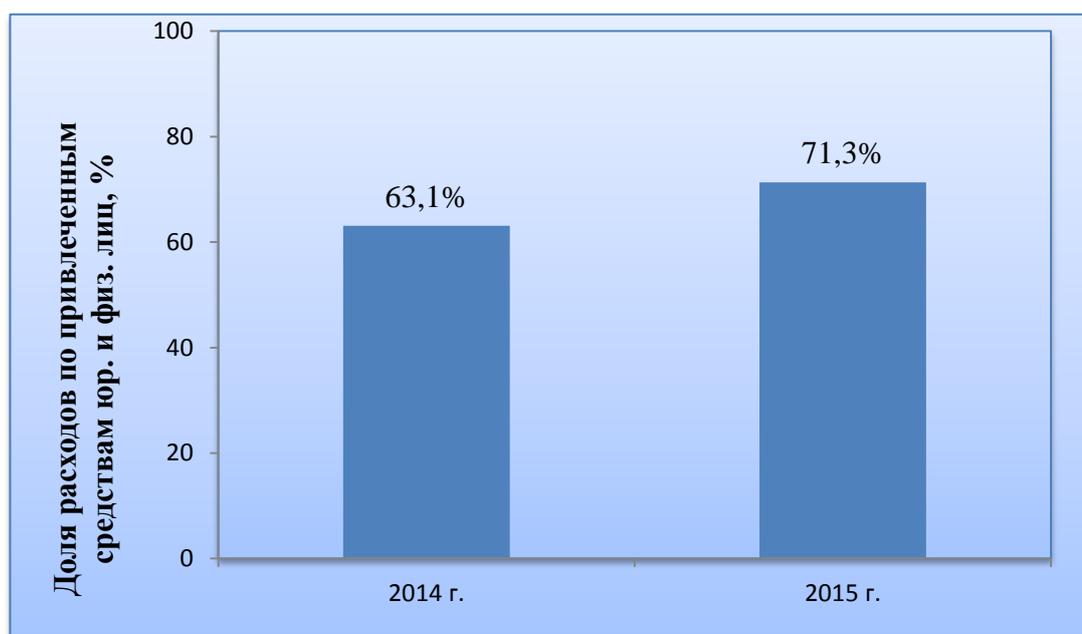


Рис. 8. Структура процентных расходов по привлеченным средствам юридических и физических лиц АО «Россельхозбанка» в 2014-2015 гг.,%

Структура расходов по средствам, привлеченным на межбанковском рынке, – 16,8,% (24,6%); по выпущенным долговым обязательствам – 11,9% (12,4%), представлена на рисунке 9.

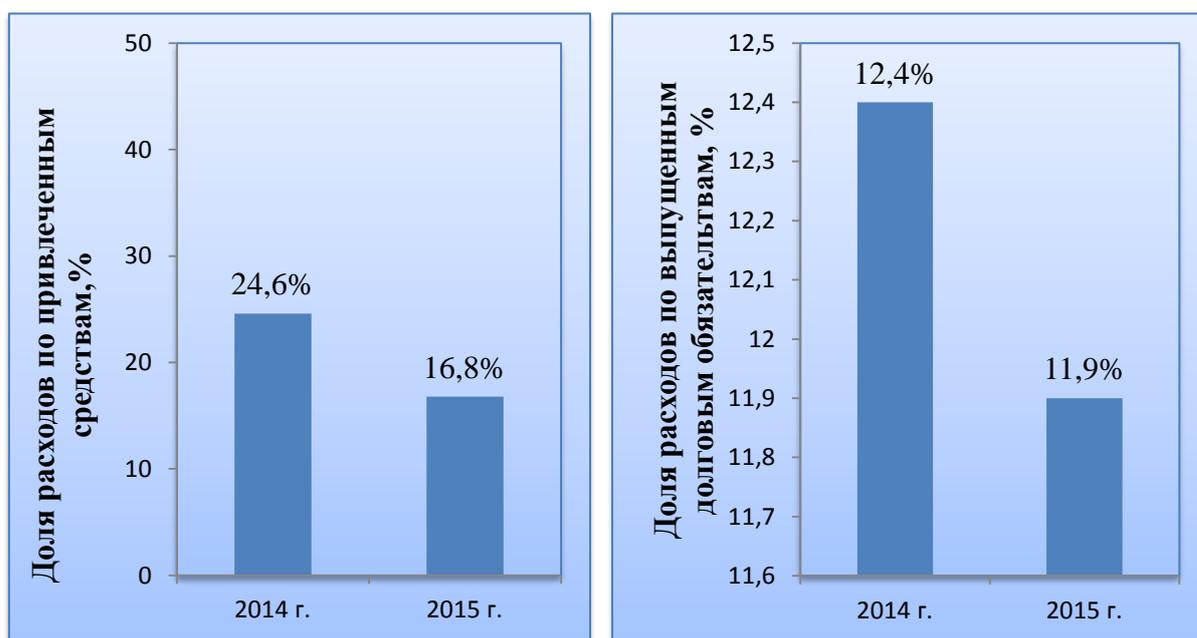


Рис. 9. Структура расходов по средствам, привлеченным на межбанковском рынке и по выпущенным долговым обязательствам АО «Россельхозбанка» в 2014-2015 гг., %

На протяжении 2015 года в связи с ухудшением рыночной ситуации, а также снижением качества обслуживания кредитов и неустойчивым финансовым положением ряда заемщиков Банк консервативно оценивал риски кредитного портфеля и создавал дополнительные резервы. В целом в 2015 году расходы на резервы составили 56,1 млрд. рублей, что на 21,7 млрд. рублей (на 63,2%) больше показателя 2014 года.

Операционные расходы Банка в 2015 году составили 72,7 млрд. рублей. Это на 13,7 млрд. рублей (на 23,2%) больше показателя 2014 года, что связано с увеличением объема расходов по выбытию ссудной задолженности до 27,9 млрд. рублей против 15,5 млрд. рублей в 2014 году.

Банк в 2015 году продолжил внедрение программы оптимизации затрат, которая предусматривает их сокращение в головном офисе и в региональных филиалах, оптимизацию региональной сети, в том числе за

счет переформатирования и реновации точек продаж, а также централизацию поддерживающих функций в рамках проводимой трансформации операционной модели Банка.

В связи с ростом расходов, обусловленным повышением ключевой ставки Банка России, переоценкой кредитных рисков и досозданием резервов, а также активным урегулированием проблемной задолженности, финансовый результат Банка в 2015 году оказался отрицательным и составил -75,2 млрд. рублей [49].

Анализ конкурентоспособности ОАО «Россельхозбанк» проводится по следующей методике:

- 1) Формирование стратегической группы конкурентов.
- 2) Проведение анализа конкурентов, составляющих стратегическую группу.
- 3) Ранжирование конкурентов.

Основными конкурентами Регионального филиала АО «Россельхозбанк» г. Кызыла являются:

- ПАО Росбанк
- ПАО Сбербанк
- ПАО КБ «Восточный»
- АО «Альфа-Банк»

Теперь проанализируем систему обучения персонала в Региональном филиале АО «Россельхозбанк».

Важнейшим значением в деятельности предприятия является развитие персонала и повышение качества труда. Внедрение современных технологий в производство обязывают к непрерывному обучению персонала. Главным фактором является соответствие профессионально-квалификационного уровня работников возрастающим требованиям научно-технического прогресса.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. Выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. Определение потребности в обучении кадров;
3. Правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. Выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качественного обучения;
5. Изыскание средств для финансирования всех средств обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Внутреннее обучение проводится на территории Регионального филиала «Россельхозбанк» в г. Кызыле, внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки. Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучения – это то, что предприятию не приходится платить за здание учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

Потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

1) Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.).

2) Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).

В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. Например, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов предприятия и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

1. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

2. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

3. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

4. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

5. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

6. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий.

Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед предприятием в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие

мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться: температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом предприятия).

Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всего предприятия.

Итак, можно сделать следующие выводы:

– служба управления персоналом, т.е. отдел кадров, возглавляется ведущим специалистом отдела кадров, который подчиняется директору. Она является одновременно и средством, и инструментом реализации кадровой политики организации;

– своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

2.2. Анализ структуры и состава кадров Тувинского филиала АО «Россельхозбанк» ДО в г. Кызыле.

При изучении данных по персоналу АО «Россельхозбанка» в г. Кызыле был получен следующий состав и структура персонала.

Численность работников: Штат сотрудников Отделения АО «Россельхозбанка» в г. Кызыле насчитывает 250 человек, из них 23 чел. – различного уровня управленческий персонал, 193 чел. – специалисты разных категорий, 34 чел. – обслуживающий персонал (секретари, операторы, водители, уборщики помещений, охранники).

Данные, характеризующие изменение численности персонала отделения АО «Россельхозбанка» в г. Кызыле в 2015-2016 г., представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Анализ изменения численности персонала

Наименование показателя	Численность, чел.			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2014
Среднесписочная численность сотрудников.	235	241	250	3	4	6,3
Управленческий персонал	20	23	23	15	0	15
Специалисты	182	185	193	2	4	6
Остальной персонал (водители, секретари, охранники, технические работники)	33	33	34	0	3	3

Таким образом, численность персонала отделения АО «Россельхозбанка» в г. Кызыле в 2015-2016 г. увеличилась с 235 до 250 чел., т.е. на 6 %. Изменение численности сотрудников произошло за счет увеличения численности управленческого персонала на 15% чел., специалистов – на 6%. Анализ качественного состава персонала отделения АО «Россельхозбанка» в г. Кызыле в 2015-2016 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Анализ качественного состава персонала (в %)

Наименование показателя	2015	2016
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет	26,31	26,96
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет	25,54	25,68
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет	23,48	23,52
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет	24,67	23,84
Итого:	100	100
имеющие среднее и /или полное общее образование	15,51	17,52
имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование	32,73	26,2
имеющие высшее профессиональное образование	46,56	49,68
имеющие послевузовское профессиональное образование, профильное образование	5,20	6,52

Таблица 2.2. позволяют сделать вывод о том, что в структуре персонала предприятия растет доля более молодого персонала (до 35 лет), в то время как процент сотрудников, возраст которых составляет более 55 лет, сокращается. В общей численности персонала преобладают специалисты с высшим образование, и с каждым годом численность

высококвалифицированных работников растет. Также в данной таблице представлены работники с высшим профильным образованием, то есть образованием, связанным с банковской деятельностью, и в 2016 г. доля данных сотрудников увеличилась на 2,1% по сравнению с 2015 г. Таким образом, качественный состав персонала АО «Россельхозбанка» в г. Кызыле за три года значительно улучшился.

По данным таблицы 2.3. среднесписочная численность персонала в 2015 г. сократилась, а в 2016 г. - увеличились коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров, что, в целом, негативно характеризует трудовые ресурсы организации. В 2016 году увеличилось число принятых на работу и уволившихся сотрудников. Во все периоды равно нулю число уволенных за прогулы, что говорит о высокой дисциплине. В 2016 г. произошло сокращение коэффициента постоянства состава персонала, что в свою очередь является отрицательным экономическим фактом. Показатели движения персонала имеют негативную тенденцию изменения. Сотрудники, которые периодически обучаются, приобретая новые навыки и знания, тратят свои силы и личное время в надежде после подготовки получить прибавку к заработной плате.

Таблица 2.3.

Анализ показателей движения персонала

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение		
				2014 от 2015	2015 от 2016	2016 от 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	235	241	250	+6	-9	+15
Принято на работу, чел.	2	7	12	+5	-5	+10
Уволено по собственному желанию, чел.	2	1	3	-1	-2	+2

Полноту использования трудовых ресурсов организации можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за

анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени, все эти данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Анализ использования рабочего времени работников

Наименование показателя	2015	2016		Отклонение	
		План	факт	от прошлого года	от плана
Среднегодовая численность работников (ЧР)	241	250	250	+9	0
Отработано за год одним работником: дней (Д) часов (Ч)	220	221	210	-10	-11
	1727	1757	1638	-89	-119
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,85	7,95	7,80	-0,05	-0,15
Фонд рабочего времени, ч.	416207	439250	409500	-6707	-29750

Согласно таблице 2.4, общий фонд рабочего времени в 2016 году сократился по сравнению с 2015 годом на 6707 часов. Помимо этого, произошло сокращение средней продолжительности рабочего дня по сравнению с плановым показателем на 0,15 часа и значением 2015 года – на 0,5 часа. Также сократилось количество отработанных одним сотрудником дней. На 10 дней по сравнению с прошлогодним показателем и плановым на 11, и количество отработанных одним сотрудником часов – на 89 по сравнению с прошлым годом и на 119 по сравнению с запланированным.

Острой кадровой проблемой прошедшего и текущего года остается проблема выбытия высококвалифицированных работников. В 2016 г. коэффициент выбытия увеличился на 0,3 % по сравнению с 2014г. Основной причиной увольнения по собственному желанию - неудовлетворение размером заработной платы. Другой причиной увольнения работников является переманивание специалистов другими банками. Это происходит по той причине, как уже говорилось выше, что работники, приходя на работу в АО «Россельхозбанк», проходят бесплатное обучение, в результате чего они

получают сертификаты о пройденных курсах. После обучения, проработав несколько месяцев, они переходят на новое место работы, которое является для них более высокооплачиваемое.

2.3. Оценка системы обучения персонала АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле.

Система обучения персонала в АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле была сформирована в соответствии с его стратегическими целями и приоритетами. Наблюдательный совет АО «Россельхозбанка» единогласно одобрил Стратегию АО «Россельхозбанк» до 2020 года. Существенное повышение операционной эффективности Банка на основе самых современных технологий, методов управления, оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям за счет внедрения Производственной Системы АО «Россельхозбанк». Развитие операций на международных рынках, прежде всего в странах СНГ. Цели и задачи: реализация данной Стратегии развития позволит Банку укрепить позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующих уровню высокочассных универсальных мировых финансовых институтов. Исходя из стратегии развития организации, её реализация невозможна без обучения персонала, поэтому можно сделать вывод, что потребность в обучении персонала АО «Россельхозбанк» ДО в г. Кызыле – высокая.

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

котором проходят обучение специалисты, принимаемые на работу, чаще всего это контроллеры-кассиры. После окончания обучения они получают соответствующие сертификаты.

Для достижения поставленной вышеописанной цели, определен ряд задач:

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

В системе профессионального обучения персонала АО «Россельхозбанк» применяются различные виды обучения. Сочетание видов обучения для разных категорий работников банка и разного уровня их профессионального развития.

В Банке функционирует комплексная система повышения квалификации работников, направленная на создание и поддержание единого профессионального пространства, способствующего достижению максимально эффективных результатов и качественных показателей деятельности Банка.

Система корпоративного обучения охватывает все категории сотрудников и представлена различными видами и формами обучения:

- ✓ внутреннее обучение:
 - очные корпоративные программы: программы переподготовки и повышения квалификации, семинары, тренинги, семинары-совещания, семинары с использованием видео-курсов, бизнес-сессии, мастер-классы, стажировки;
 - очные корпоративные программы с применением средств электронного обучения: вебинары, видеоконференции
 - дистанционное обучение: курсы, тесты;
- ✓ внешнее обучение: семинары, курсы, конференции.

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

- I. первый этап – освоение знаний и навыков, связанных с должностными обязанностями кассира

II. второй этап – освоение знаний и навыков, связанных с должностными обязанностями контролёра;

III. третий - завершающий этап – освоение необходимых компьютерных программ.

Обучение уже работающего персонала проходит:

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

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

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

– ежегодно, каждого сотрудника работающего с физическими лицами, методом – ротации. Ротация - сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких

месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

– обучение специалистов специальным навыкам, согласно заявкам поданным руководителями отделов. Для того чтобы пройти специализированное обучение, позволяющее специалисту выполнять такие операции, как: работа с иностранной валютой, с драгоценными металлами, с различного рода банковскими сертификатами, чеками и т.д., Россельхозбанк заключает договор с обучающимся. Согласно, этому договору обучение осуществляется за счет финансовых средств работодателя, а работник в свою очередь обязуется проработать определенный срок в подразделении банка, в противном случае, работник выплачивает компенсацию, за своё обучение.

Обучение младшего обслуживающего персонала осуществляется в основном в виде инструктажей по соблюдению безопасности труда и технике безопасности, за исключением некоторых специальных навыков сотрудников занимающих должность охранников. Их подготовкой и аттестацией занимается сторонняя организация.

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

- организация обучения персонала и составление плановых заданий по повышению квалификации персонала;
- организацию семинаров сотрудников и их внутренних структурных подразделений;
- организацию адаптации централизованно разработанных учебно-методических материалов к условиям региона, подготовки учебно-тематических планов, программ, тестов контроля профессиональных знаний, раздаточных материалов для обучения персонала;
- организацию обучения персонала в сторонних структурах
- осуществлению контроля за выполнением планов повышения квалификации кадров

- организацию консультаций-стажировок работников;

Обобщенная схема организации профессионального обучения персонала банка является традиционной. Она показана на рисунке 10.

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



Рис. 10 Схема системы непрерывного обучения

Согласно рисунку 10, система обучения персонала банка состоит из пяти этапов, на каждом этапе необходим контроль. Каждый специалист отдела по работе с персоналом отвечает за определенную функцию управления персоналом и в рамках своей функции, при возникновении каких-либо проблем, проверяет, насколько правильно он ее выполнял. Но при этом его мнение является субъективным, так как сам специалист не может точно определить, насколько правильно он справился с заданием.

Глава 3. Пути улучшения качества системы обучения персонала на предприятии

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы обучения персоналом АО «Россельхозбанк» в г. Кызыле.

Сотрудники являются одним из основных активов, обеспечивающих высокую эффективность и конкурентоспособность Банка. Очевидно, что обучение персонала не будет иметь нужного эффекта без серьезной проработки и соответствующей организации этого процесса. Основная задача перевести систему обучения и развития персонала на «индустриальные» рельсы, сделать этот процесс непрерывным и эффективным.

Задачи:

- внедрение системы оценки персонала;
- обеспечить персоналу свободный доступ к методическим материалам;
- обеспечение системы непрерывного обучения каждого сотрудника банка;
- усовершенствовать систему обучения – «наставничество» и «ротация»;
- обеспечить материальное поощрение сотрудников прошедших обучение.

В первую очередь, необходимо определить конечный результат обучения, сформировать перечень знаний и навыков, которыми должны обладать слушатели к моменту его окончания как показано на рисунке 11. При этом важно, чтобы в качестве цели конкретные навыки и знания определялись исходя не столько из возможностей и технологий информационных систем, сколько из тех операций и бизнес-процессов, которые должны выполнять пользователи в банке с использованием предложенного инструментария. Сегодня порядка 62%, или более 150 сотрудников банка, — это сотрудники массовых специальностей (СМС),

линейный менеджмент и специалисты, занятые в процессе взаимодействия с клиентом. Для каждой группы специалистов необходимо определить их профиль компетенций и сформировать матрицу обучения, на основе которой нужно разработать план и содержание обучающих программ. Наряду со специализированными умениями и навыками в процессе обучения сотрудники банка должны получать знания в области общих умений и навыков, которые могут быть использованы ими на любом рабочем месте. Например, частью обучения сотрудников массовых специальностей определить следующие курсы: «Деловая переписка», «Навыки ведения телефонных переговоров», «Эффективная презентация», «Управление конфликтными ситуациями» и другие.

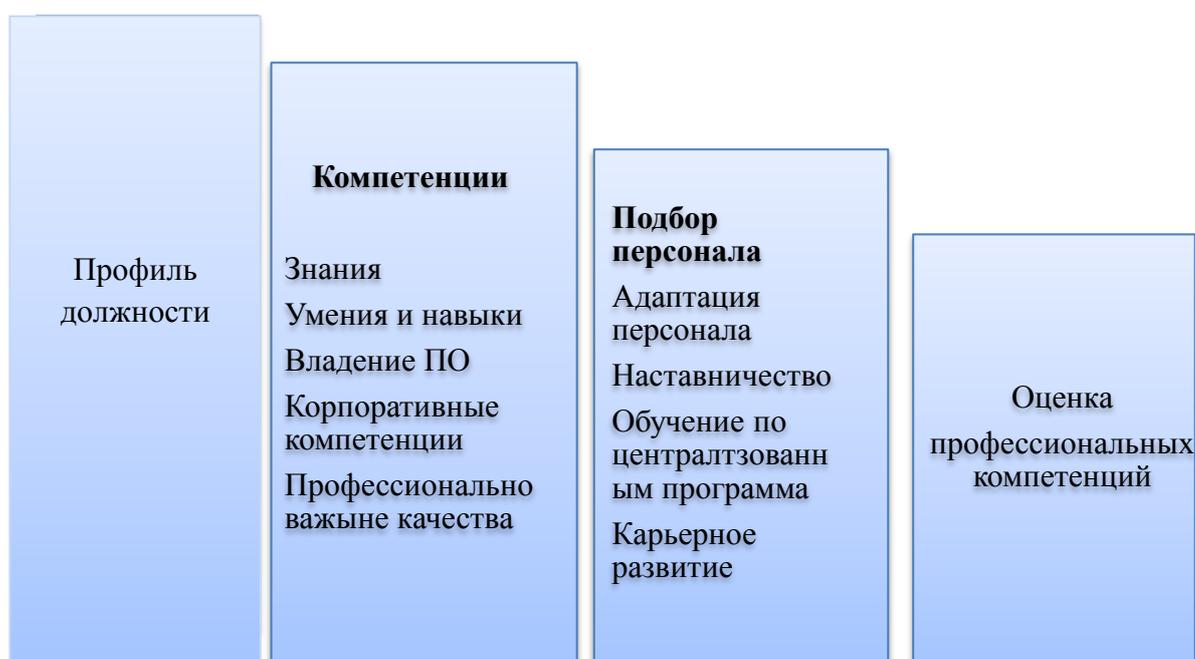


Рис. 11 Обобщенная схема обучения по компетенциям

Такой подход позволит банку регламентировать и сделать прозрачными и понятными процессы оценки, планирования и организации обучения сотрудников.

Во-вторых, необходимо разработать критерии определения успешности обучения. Другими словами, требуемый уровень владения приобретенными

навыками. Эти критерии станут основой для системы оценки обучения и сертификации пользователей. Каждый учебный центр территориального банка должен проходить процедуру оценки, которая основана на системе ключевых показателей эффективности. Все менеджеры по обучению также должны проходить регулярную оценку своей квалификации.

В-третьих, крайне необходим контроль качества обучения на всех этапах. Слушатели должны проходить тестирования и выполнять контрольные задания, которые продемонстрируют уровень усвоения учебного материала. Система оценки знаний должна быть разработана в соответствии с определенными заранее целями и критериями успешного обучения. Желательно, чтобы тесты были автоматизированы, так как это исключает «человеческий фактор» и проводились под контролем, это сделает систему контроля качества обучения более жесткой. Созданная в банке система обучения позволит решить одну из главных задач — начать внедрение системы контроля качества учебных программ.

В-четвертых, учитывая масштабность задачи, необходимо особое внимание уделять учебным материалам и доступу персонала к ним. Обязательно наличие учебно-методических материалов, составленных, с учетом бизнес-процессов и типовых операций, выполняемых пользователями, вне зависимости от технологических возможностей информационных систем. В противном случае материалы становятся производной от технической документации и мало помогают в вопросах обучения конечных пользователей. Необходимо создать электронную библиотеку, что позволит постоянно обновлять фонд новой литературой.

В-пятых, обучение должно быть постоянным. Практика показывает, что совершенно недостаточно единовременно обучить пользователей и больше не возвращаться к этому вопросу. Компетенцию персонала необходимо поддерживать постоянно. Для этого необходима организация поддерживающих семинаров «повышения квалификации» с обзорами новых возможностей систем для введения новых банковских сервисов, реализации

новых нюансов законодательства и т.д. При этом нельзя забывать о том, что состав персонала меняется, и необходимо обучать навыкам работы в информационно - технологической среде банка новых сотрудников. Поэтому обучение персонала – процесс непрерывный.

В качестве одной из наиболее эффективных форм интенсивной подготовки персонала считаю, необходимо рассматривать и улучшить дистанционную форму обучения, основанную на активном использовании возможностей вычислительной техники и телекоммуникационных сетей. Необходимо заметить, что в отечественной практике термин "дистанционное обучение", как правило, отождествляется с одной из форм заочного обучения, в основу, которой положены самостоятельные занятия обучаемого со специально разработанными учебниками-рабочими тетрадями. Однако сегодня речь должна идти о более совершенной форме дистанционного обучения банковских работников, основанной на использовании возможностей новых информационных технологий. Предварительно установив необходимое вспомогательное оборудование в филиалах банка, обучение можно вести как из головного офиса, так и из взаимодействующего с ним учебного центра. Как и любая система обучения, дистанционная система тоже имеет свои плюсы и минусы.

Теперь работников больше не нужно отправлять на дальние расстояния для прохождения специального обучения, благодаря чему существенно сэкономятся финансовые средства, затраченные на командировки.

Работникам предоставляется возможность обучаться в любое время, то есть обучение будет проходить не для каждого в отдельности, а в случае, если работник по каким-либо причинам не смог лично присутствовать непосредственно на занятии, то ему представится возможность просмотреть видеозапись урока, но возможности задать вопрос и сразу получить ответ, к сожалению уже не будет. Для этого нужно самостоятельно составить список интересующих вопросов и связаться с преподавателем.

Учёба будет проходить без отрыва от рабочей деятельности. Специалисту не нужно тратить рабочее и неоплачиваемое время на командировку, на обучение работодателем в связи сэкономленными средствами на поездки, будет выделяться специальное время, исходя, из этого можно сделать вывод, что дистанционное обучение дешевле.

Высокие результаты обучения. Как показывают исследования американских ученых, результаты дистанционного обучения не уступают или даже превосходят результаты традиционных форм обучения. Большую часть учебного материала сотрудник изучает самостоятельно. Это улучшает запоминание и понимание пройденных тем. А возможность сразу применить знания на практике, на работе помогает закрепить их. Кроме того, использование в процессе обучения новейших технологий делает его интереснее и живее.

Доступность учебных материалов. Обучающимся дистанционно незнакома такая проблема, как нехватка учебных пособий, методичек. Доступ ко всей необходимой литературе открывается после регистрации на корпоративном сайте, либо он получает учебные материалы по электронной почте.

Минусы:

- необходима сильная мотивация. Практически весь учебный материал студент - дистанционник осваивает самостоятельно. Это требует развитой силы воли, ответственности и самоконтроля. Поддерживать нужный темп обучения без контроля со стороны удастся не всем;
- дистанционное образование не подходит для развития коммуникабельности. При дистанционном обучении личный контакт учащихся друг с другом и с преподавателями минимален, а то и вовсе отсутствует. Поэтому такая форма обучения не подходит для развития коммуникабельности, уверенности, навыков работы в команде;
- недостаток практических знаний. Обучение, предполагающим большое количество практических занятий, дистанционно затруднено. Даже

самые современные тренажеры не заменят будущим медикам или учителям «живой» практики.

При этом целесообразно в банке и его филиалах иметь широкоразветвленные локальные вычислительные сети, что позволит существенно повысить эффективность обмена необходимой информацией между конечными пользователями (с выводом ее на общий для всех присутствующих в аудитории экран или на монитор каждого обучающегося) и значительно расширить число участников учебного процесса.

В зависимости от целей обучения и привлекаемой к обучению категории работников банка, возможны три варианта использования возможностей дистанционного обучения непосредственно с рабочих мест сотрудников:

1. дистанционное обучение работников банка и его филиалов в профильных высших учебных заведениях (в том числе - зарубежных) по предварительно согласованным с вузом специальным учебным программам в целях получения дополнительного профессионального образования;
2. дистанционное обучение руководителей структурных подразделений банка и его филиалов принятию оптимальных управленческих решений (индивидуальных и коллективных) в учебных центрах, в ходе консультационных семинаров и т.п.;
3. дистанционное повышение квалификации или консультирование руководителей и специалистов банка в форме телеконференций (например, необходимые комментарии и разъяснения после выхода очередной инструкции ЦБ РФ, оперативное консультирование в условиях финансового кризиса и т.п.), семинаров и т.п.

Таким образом, дистанционное обучение, как одна из наиболее эффективных составляющих системы интенсивного обучения банковских работников, позволяет с максимальной приближенностью и достоверностью имитировать функционирование финансово-банковского механизма,

одновременно осуществляя постоянный контроль и управление используемыми моделями действий. Кроме того, применение вышерассмотренной технологии дает возможность формирования единого информационного пространства в области профессионального обучения и банковского консалтинга не только на территории Российской Федерации, но и в рамках зарубежного сотрудничества.

3.2. Экономическая эффективность мероприятий по обучению персонала на предприятии

Экономическая эффективность от внедрения дистанционного метода обучения заключается в следующем:

- существенно сокращает расходы финансовых средств (отсутствие командировочных, транспортных расходов, расходов на питание, проживание обучаемых и т.п.);
- экономит рабочее время персонала банков на обучение и на решение производственных вопросов;
- повышает качественный уровень образования;
- позволяет получить в сторонних организациях (в том числе зарубежных) дополнительное профессиональное образование по профилю деятельности без отрыва от работы.

Экономический эффект от введения в штат отдела обучения кадров специалиста по программам заключается в следующем:

- анализ и обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям бизнеса компании;
- выявление проблем в области управления персоналом;

- комплексный анализ структуры предприятия и соподчинения руководителей разных рангов;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- анализ и повышение эффективности кадрового потенциала компании;
- оптимизация затрат на управление персоналом;
- анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией;
- диагностика социально-психологического климата в коллективе;
- оптимизация системы оплаты труда персонала в компании;
- анализ эффективности и корректировка политики обучения персонала, определение потребности в обучении и др.

Экономический эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала организации, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Все предложенные мероприятия должны благоприятно повлиять не только на деятельность отдела по работе с персоналом, но и на всю организацию в целом.

В настоящее время становится очевидным, что непрерывное профессиональное обучение как ключевой элемент системы развития человеческих ресурсов организации является одним из важнейших условий достижения ею стратегических целей. Исследование показало, что в последние несколько лет ведущие российские предприятия начинают осознавать значимость профессионального обучения: многие из них имеют собственные учебные центры, другие – активно пользуются услугами специализированных тренинговых фирм, третьи – тратят немалые средства на организацию обучения своих сотрудников в престижных зарубежных бизнес-школах. Однако далеко не все из этих компаний уделяют должное внимание эффективности проводимых программ профессионального обучения, в то время как именно эффективность, т.е. реальный вклад обучения в рост прибыли компании, является основной целью функционирования всей системы развития персонала.

Для совершенствования процесса обучения персонала АО «Россельхозбанк» были предложены рекомендации, такие как мероприятия, по повышению эффективности обучения персонала, внедрение дистанционного обучения, которое может обучать сотрудника без отрыва от своего рабочего места. Предложенные мероприятия благоприятно повлияют на деятельность не только кадровой службы, но и всей организации в целом, а именно на персонал организации. Исходя из всего, вышеизложенного можно сделать следующий вывод: выявленные в результате анализа проблемы, связанные с обучением персонала, вполне решаемы. Необходимо уделять должное внимание планированию обучения, проводить мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала, что приведет к меньшим затратам времени и ресурсов организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система обучения персонала - единый, постоянно действующий комплекс мер, внедренный в организации и направленный на реализацию стратегии компании.

Одним из основных условий развития фирмы, повышения ее престижа на рынке и увеличения конкурентоспособности являются качественные корпоративные знания, которые должны постоянно повышаться и совершенствоваться. Обучение персонала направлено на то, чтобы привести в соответствие знания и умения работников требуемому уровню производства, повысить профессиональный уровень сотрудников, своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала АО «Россельхозбанк» позволят:

- существенно сократить расходы финансовых средств (отсутствие командировочных, транспортных расходов, расходов на питание, проживание обучаемых и т.п.);
- сэкономить рабочее время персонала на обучение и на решение производственных вопросов;
- повышает качественный уровень образования;
- получить в сторонних организациях (в том числе зарубежных) дополнительное профессиональное образование по профилю деятельности без отрыва от работы.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по совершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед не возможно. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала организации, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками организации.

Все предложенные мероприятия должны благоприятно повлиять на всю организацию в целом.

В настоящее время становится очевидным, что непрерывное профессиональное обучение как ключевой элемент системы развития человеческих ресурсов организации является одним из важнейших условий достижения ею стратегических целей. Исследование показало, что в последние несколько лет ведущие российские предприятия начинают осознавать значимость профессионального обучения: многие из них имеют собственные учебные центры, другие - активно пользуются услугами специализированных тренинговых фирм, третьи - тратят немалые средства на организацию обучения своих сотрудников в престижных зарубежных бизнес-школах.

Для совершенствования процесса обучения персонала АО «Россельхозбанк» были предложены рекомендации, такие как мероприятия, по повышению эффективности обучения персонала, внедрение

дистанционного обучения, которое может обучать сотрудника без отрыва от своего рабочего места.

Исходя из всего, вышеизложенного можно сделать следующий вывод: выявленные в результате анализа проблемы, связанные с обучением персонала, вполне решаемы. Необходимо уделять должное внимание планированию обучения, проводить мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала, что приведет к меньшим затратам времени и ресурсов организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О банках и банковской деятельности» от 3.02.1996 № 17-ФЗ [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Аксенова, Е. А. Управление персоналом / Е. А. Аксенова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 194 с.
3. Алавердов А. Р. Управление персоналом. - М.: Университетская серия, 2010. - 304 с.
4. Бакстер, Н. Банковское дело: стратегическое руководство: учебник / Н. Бакстер, Т. Баррел, Г. Вэйнс и др. - М.: Консалт - банкинг, 2015. – 321 с.
5. Балабанов, И. Т. Банки и банковское дело : учебник / под ред. И. Т. Балабанова. - СПб.: Питер, 2016. - 256 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 327 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2000. - 296 с.
8. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена. - М.: Вершина, 2006. - 256 с.
9. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.,
10. Дуракова И.Б., Волкова Л.П. и др. Управление персоналом. - М.: ИНФРА – М, 2010. - 569 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 720с.
12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - Высшее образование. - М.: Инфра-М, 2011. - 352 с.
13. Жарковская Е.П. Банковское дело: учебник / под ред. Е.П. Жарковской. – М.: Омега-Л, Высш. шк., 2016. – 440 с.

14. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии / Г. Зайцев, С. Файбушевич: персональный менеджмент, 2009. – 354 с.
15. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
16. И.П. Беликова; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 64 с.
17. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. - М.: ЕАОИ, 2013. - 200 с.
18. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1995. - 420 с.
19. Катаева Н. Н. Исследование эффективности обучения персонала. Nauka-Rastudent.ru. 2015. № 2 (14). С. 6
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2001.- С. 179.
- 21.Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва :Юрайт, 2012. – 640 с.
22. Корсакова, А.А. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / А.А. Корсакова, Л.Н. Иванова-Швец. - М.: Евразийский открытый институт, 2009. - 311 с. - ISBN 978-5-374-00243-0; То же [Электронный ресурс]. URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90751> (01.06.2017).
23. Корякин А. М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т.- Иваново, 2008. – с. 261
24. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва :Гардарики, 2011. – 334 с.
25. Коул Д. Управление персоналом в современной организации. Пер.с англ. Н.Г. Владимирова. М.: ООО «Вершина». - 2009. – с.124.

26. Кренева С.Г. Управление персоналом в банковской сфере / С.Г. Кренева, А.В. Александрова / Инновационная наука. 2015. 86 с.
27. Магура М. И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2013. - 159 с.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – с. 179.
29. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
30. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2012. - 848 с.
31. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Интел - Синтез, 2010.- 264 с.
32. Морозов И.О., Логинова А.Ю. Оценка эффективности обучения в организации. - Издательство: Компания АйТи, 2006 г. - 276 с.
33. Носырева, И. Г. Современные формы и методы обучения персонала / И. Г. Носырева // Управление развитием персонала. – 2006.– С. 2–10.
34. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. М: Экономикс, 2012. – 480 с.
35. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности деятельности управления персоналом: теория и практика./ Ю.Г. Одегов. - М.: изд-тво «Российская Экономическая Академия», 2014. – 563с.
36. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. С. 115 - 118
37. Рак Н.Г. Оценка персонала. - М., 2011. - 243 с.
38. Региональная инвестиционная политика [Текст] / В. К. Севек, М.К. Соян, Р.М. Севек. - Кызыл: Изд-во ТувГУ, 2008. - 123 с.
39. Стимулирование и финансовая поддержка развития сельского хозяйства Республики Тыва [Текст]: монография / В. К. Севек, Р. М. Севек. - Кызыл: Изд-во ТывГУ, 2008. - 144 с.

40. Тараненко О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие.- Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2015. – 129с.
41. Уварова, Г. С. Оценка эффективности инвестиций в обучение персонала / Г. С. Уварова // Ваш партнер-консультант. – 2012. – № 9. – С.16–17.
42. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009. - 640 с.
43. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство —Экзамен], 2012. 76 с.
44. Фомичев А.Н. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. - 348 с.
45. Экономическая теория. Макроэкономика [Текст]: методические указания по выполнению курсовой работы для студентов экономического факультета всех форм обучения / А. Э. Чульдум, Ч. Г. Донгак, Ч. С. Манчык-Сат. - Кызыл : изд-во ТувГУ, 2016. - 45 с.
46. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников // Управление персоналом, 2014, №1. С.24 – 26
47. Шулятьева Г. М. Инновационная направленность обучения персонала сельскохозяйственного предприятия. // Проблемы современной науки и образования. 2015. № 7 (37). С. 89-91.
48. Экономика организаций (предприятий): Учебник для средних профессиональных учебных заведений/ Под. ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 431 с.
49. Экономика недвижимости [Текст]: учебник для студентов ВУЗ, обучающихся по специальности 080502- Экономика и управление на предприятии строительства / А. Н. Асаул, В. К. Севек, М. К. Соян; Тувинский государственный университет. - Кызыл: изд-во ТувГУ, 2012. - 190 с.

50. Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом»– Череповец; ИМИТ СПбГПУ, 2009 г.- с. 168
51. Годовой отчет о деятельности ОАО «Россельхозбанк» за 2015 год - <http://www.rshb.ru/download-2015.pdf>
52. Официальный сайт АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс] - <http://www.rshb.ru/>