

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

БЕНЦАЛ Юлія Михайлівна
Навчання персоналу як чинник підвищення
конкурентоспроможності підприємства

спеціальність: 7.03050501 – Управління персоналом та економіка праці
спеціалізація – Управління персоналом та економіка праці

Дипломна робота за освітньо – кваліфікаційним рівнем “спеціаліст”

Виконала студентка групи
УПЕПс-51
Ю. М. Бенцал (Владика)

Науковий керівник:
к.г.н., доцент Баб’як Г. П.

Дипломну роботу допущено до
захисту:
“ ___ ” _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри
_____ Є.П.Качан

Зміст

Вступ.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	
1.1. Сутність поняття “навчання персоналу”.....	7
1.2. Показники ефективності організації навчання персоналу.....	15
1.3. Методи та форми навчання персоналу.....	21
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ОБЛАСНОМУ	
УПРАВЛІННІ АТ “ОЩАДБАНК”.....	
2.1. Техніко-економічна характеристика Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.....	35
2.2. Кваліфікаційна характеристика персоналу Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” та оцінка ефективності його діяльності.....	46
2.3. Аналіз та оцінка організації системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.....	56
2.4. Аналіз стану охорони праці в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.....	63
Висновки до другого розділу.....	71
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ “ОЩАДБАНК”.....	
3.1. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу та можливість його застосування в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.....	72
3.2. Шляхи вдосконалення організації системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.....	78
3.3. Резерви та шляхи підвищення організації навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.....	88

	3
Висновки до третього розділу.....	92
Висновки	93
Список використаних джерел	98
Додатки	105

Вступ

Актуальність дослідження. В наш час Україна всіляко намагається інтегруватися в Європу. Це досить важливий крок для нашої держави, проте він ставить нові вимоги й до системи професійної освіти в країні. Постійний розвиток науки і техніки вимагає від сучасних працівників безперервного навчання, що є основою високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Постійно модернізується економіка, яка вимагає змін і у стратегіях компаній. Пристосування до цих нових умов змушує змінювати і систему кадрового менеджменту, і систему навчання, яка є частиною процесу управління персоналом. Ця проблема є дуже актуальною в сучасних банках, адже від них залежить ефективність діяльності нашої економіки в цілому. Найуспішніші банки України роблять вибір завжди на користь збереження та накопичення людських ресурсів. Впровадження системи навчання допомагає працівникам швидше пристосуватися до мінливих умов зовнішнього ринкового середовища і забезпечить конкурентоспроможність банку на довгий період. Тому вже кілька років активно почала розвиватися тенденція до вкладення значних коштів у навчання працівників, бо лише кваліфікований та вмотивований працівник забезпечить організації стабільність та розвиток в майбутньому.

В наш час спостерігаємо в багатьох установах одну і ту ж картину: зменшення витрат, пов'язаних з навчанням, відмова від тренінгів, звільнення працівників, що займаються організацією системи навчання. Всі ці дії мають негативне забарвлення і покликані економити.

Постійними залишаються тільки зміни. Розвиток українського банківського сектору підтверджує цю аксіому. З метою утримання конкурентних позицій, банки змушені розширювати спектр послуг, які вони надають. Особливо важливою є та обставина, що практично весь спектр операцій повинен виконуватися у всіх філіях банку. Тому для сучасного банку, а особливо багатофіліального, гостро постає проблема кадрового

забезпечення. Велику кількість персоналу неможливо залучити з боку, тому все актуальнішою стає проблема створення системи безперервного навчання персоналу. У зв'язку з цим на базі внутрішньобанківської системи навчання персоналу повинно бути створене предметно-орієнтоване навчальне середовище, що дозволяє банку оперативного, з урахуванням змін, що відбуваються на фінансовому ринку, удосконалювати процес підготовки фахівців будь-якого профілю. Це вимагає від банків організації процесу навчання свого персоналу на зовсім іншому якісному рівні, вибору нетрадиційних форм і методів навчання.

Ступінь опрацювання. Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів кадрового менеджменту є розвиток персоналу і навчання персоналу як його складова. Цю проблему досліджували в своїх працях Балабанова Л., Яковенко М., Сардак О., Володина Н., Новаковська Л., Варламова Е., Гирченко Т., Демченко О., Козлов В., Кір'ян Т., Заков І., Магура П., Несторенко О., Скакун В. та інші. Всі ці науковці сходяться до єдиної думки, що система професійного навчання є дуже важливим інструментом ефективного управління організацією.

Метою роботи є дослідження та вдосконалення організації системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття “навчання персоналу”, його методи та форми;
- визначити показники ефективності організації системи навчання персоналу;
- вивчити техніко-економічну характеристику організації та кваліфікаційну характеристику персоналу Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”;
- проаналізувати та оцінити систему організації навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”;

- дослідити охорону праці в організації;
- вивчити зарубіжний досвід організації системи навчання персоналу та можливість його застосування в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”;
- розробити шляхи вдосконалення організації системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”;
- з’ясувати резерви та шляхи підвищення організації навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.

Об’єктом дослідження виступає Тернопільське обласне управління АТ “Ощадбанк”.

Предмет дослідження. Наявна система організації навчання працівників в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”.

Наукова новизна. Виявлено основні проблеми та сучасні тенденції організації системи навчання персоналу банку, розглянуто наукові підходи вдосконалення методів та форм навчання працівників установи.

Методи дослідження. Метод системного аналізу, статистично-економічний метод, аналітичний метод, системний підхід і прогнозування, спостереження, вивчення нормативно-правової бази.

Практичне значення роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення організації системи навчання персоналу банку та практичних рекомендацій щодо впровадження нових форм навчання співробітників з урахуванням їх інтересів професійного розвитку.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, 7 додатків, списку використаних джерел з 80 найменувань на 6 сторінках. Основний обсяг роботи становить 104 сторінки. Робота містить 6 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність поняття “навчання персоналу”

Отримати високі результати в управлінні персоналом банку можна тільки в тому випадку, якщо при цьому працівники володіють відповідними знаннями та вміннями, необхідними для того, щоб їх зусилля були ефективними і результативними. Тому центральне місце в концепції розвитку персоналу банку має займати положення про необхідність визнання працівників та їхніх здібностей у якості найбільш цінного ресурсу. З метою досягнення тактичних і стратегічних цілей банку, працівники повинні розглядатися як надбання, яке потрібно розвивати і мотивувати.

Тому кадровий потенціал банку є найважливішим стратегічним фактором, в кінцевому рахунку визначає успіх всієї діяльності організації. Одним з пріоритетних напрямів кадрової політики банку має стати формування кадрового потенціалу за рахунок прийому кваліфікованих фахівців, які мають базову фінансову, економічну освіту, з подальшим їх розвитком шляхом систематичного навчання, підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки.

Навчання персоналу – це вид діяльності, який спрямований на розвиток та підтримання основних компетенцій персоналу, які забезпечують ефективну діяльність в даний час та в майбутньому [13, с. 147].

Мета навчання персоналу – забезпечити відповідність знань, вмінь та професійних навичок співробітників банку вимогам, які ставляться до їх кваліфікації, що відповідають їхній категорії.

Основними чинниками, які визначають необхідність навчання персоналу в банку є:

- розвиток НТП, що дозволяє розвивати комунікації;
- швидкі зміни в банківських технологіях;

- велика конкуренція на ринку надання послуг і необхідність підтримувати свою конкурентоспроможність;

- постійне оновлення банківських продуктів і надання сфери послуг;

- розширення банку за допомогою створення нових філій чи відділів.

Загалом навчання в банку здійснюється з метою:

- збереження високого рівня кваліфікації працівника, який є потрібним для здійснення трудової діяльності;

- підтримки конкурентоспроможності організації за допомогою освоєння передового досвіду, новітніх методів управління персоналом та найсучасніших технологій;

- створення комфортних умов для розвитку працівника, здобуття ним нових, знань, активної трудової діяльності за допомогою найновіших освітніх програм та засобів навчання;

- вдосконалення компетенцій працівника;

- підготовки працівника до ротації кадрів.

Щодо цілей навчання, то вони суттєво різняться з погляду працівника та керівництва банку (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Цілі навчання персоналу банку [63, с. 201]

Цілі банку	Цілі працівника
<ul style="list-style-type: none"> – швидке формування колективу; – швидка адаптація до роботи працівника; – швидке засвоєння нових технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення власної кваліфікації; – розвиток своїх знань та здобуття нових; – розвиток навиків, які потрібні для ефективного виконання посадових обов'язків.

Система навчання персоналу повинна забезпечити працівника такими знаннями та рівнем кваліфікації, який відповідатиме вимогам організації, має задовільняти інтереси працівника, які тісно пов'язані з самореалізацією в

своїй діяльності, що, як наслідок, сприятиме підвищенню ефективності праці і зумовить підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. Ця система складається з професійного навчання персоналу, його атестації, сертифікації та формування резерву керівників.

Загалом професійне навчання виступає безперервним процесом, який складається з послідовних етапів (рис. 1.1.1).

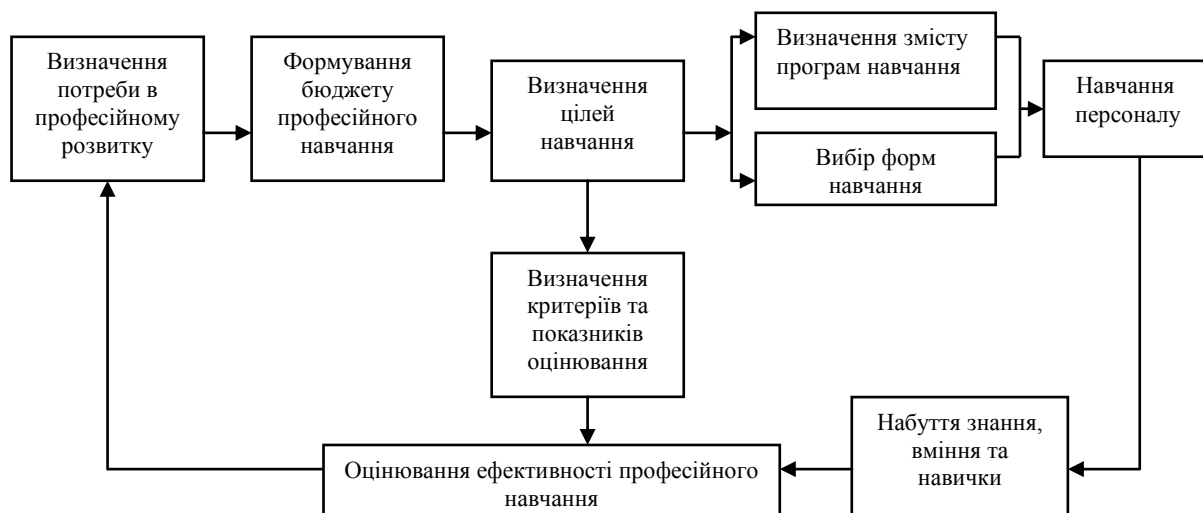


Рис. 1.1.1. Модель професійного навчання персоналу організації [43, с. 126]

Навчання – це єдиний шлях стати професіоналом і досягти омріяних вершин кар’єри. В нас є вибір опанувати інформацію, що розповідає нам про роботу, або вчитися в процесі роботи. Цей перший тип навчання є для нас дуже корисним і надає нам допомогу в процесі роботи, а тільки другий дозволяє змінити сам процес.

Для ефективного навчання ми повинні постійно усвідомлювати свої дії, аналізувати їх. Це і є самонавчання – змінювати себе за допомогою тої інформації, яку ми отримуємо при здійсненні певної роботи.

Іноколи при слові “навчання” в нас виникають певні асоціації, що це пасивний вид діяльності, що потрібно сидіти за партою, довго та нудно слухати лекції чи отримувати досвід в результаті своїх помилок. Коли ми говоримо про концепцію навчання, то розуміємо поняття набагато глибше,

ніж просто формальне учнівство. Отже, виходить, що кожного дня при здійсненні будь-якої роботи, ми стаємо самі собі вчителями. Ми освоюємо все, до чого торкаємось в процесі праці. Навчання приносить плоди, адже з часом ми набираємо досвіду, який нам допоможе стати професіоналом і досягти нашої кінцевої мети.

Навчання само по собі означає дію, яка в майбутньому викличе зміни. Набутий досвід змінює нас. Хоча часом здається, що навчання повинне здійснюватися в спеціальних приміщеннях (аудиторіях) під пильним наглядом викладачів, які контролюватимуть процес навчання, проте ми навчаємось постійно, навіть не усвідомлюючи цього. Чим би ви не займалися, ви можете при цьому вчитися. Для кожної людини підбір способів навчання повинен здійснюватися індивідуально, адже хтось краще сприймає інформацію, коли читає, хтось коли слухає, розмовляє чи в процесі роботи.

Ми багато чим завдячуємо навчанню: воно допомагає нам рости і ставати тими, ким би ми хотіли. В результаті навчання ми стаємо успішними, починаємо більше усвідомлювати все, що оточує нас і перетворювати цю інформацію в набутий досвід, який допоможе нам у процесі подальшої діяльності. Це своєрідна енергія, що дозволяє нам самореалізуватися в цьому житті. Взагалі навчання здійснюється в декілька послідовних етапів:

1. В людини повинен бути намір та бажання. Під наміром ми розуміємо інтерес особистості в освоєнні знань. Зацікавленна людина прагне відкрити нові ідеї, збагачувати свої вміння, вдосконалювати навички, дізнатися більше про своє оточення. Бажання в свою чергу підживлює намір.

2. Усвідомленість. Якщо людина усвідомлює, то в її голові малюється чітка і якісна картина того, що відбувається в зовнішньому середовищі (старасться почути інших працівників, вникнути в їх почуття), і в цей же час велика увага приділяється своєму внутрішньому середовищу. А вже коли у людини є усвідомленість, то вона починає відчувати потрібний напрямок для своїх дій.

3. Інформація. Усвідомленість до нас приходить через інформацію, яка поступає в головний мозок, а саме факти, числові вирази у ліву півкулю, образи, силуети, звуки – в ліву. А найголовніше – почуття йдуть до нашого серця. Все це формує картину про нашу реальність.

4. Дія. Якщо людина хоче бути всебічно обізнаною, то того, що вона прочитає чи почує буде дуже мало для хороших результатів. Все повинно бути закріплено на практиці, випробувано, відпрацьовано до автоматизму. В результаті дії ми отримаємо неоціненний досвід, який не йде в порівняння лише з голою теорією.

5. Результати. Коли ми закінчили процес пізнання, то отримуємо від нього певні результати, які поділяють на три типи. Першим є радість, яку людина отримує в самому процесі навчання, пізнання чогось нового. Ми відчуваємо радість в тому випадку, коли зрозуміли щось, що не могли раніше досягнути, поглянувши з іншої сторони на ті ж явища чи процеси, з якими були вже давно знайомі. Для другого типу є характерним те, що мало радіти тому, що ми зрозуміли чи отримали знання, потрібно застосувати їх на практиці. Та останній тип інформації – потрібно вміти поділитися тим, чого досягнули, з'ясували, адже допомога іншим також приносить своєрідне задоволення від праці [27, с. 34].

Тож навчання є процесом, який здійснюється з певною циклічністю і дозволяє постійно акумулювати знання, оновлювати їх, розширювати і безперестанно трансформувати працівника.

За статистикою, більшість компаній витрачають від 50% до 70% грошей на заробітну плату людей і менше 1% свого бюджету на навчання кадрів [22, с. 172]. Чи обґрунтований такий підхід? Чи є таке ставлення до навчання доцільне?

Все далеко не так однозначно і просто. Деякі керівники думають приблизно так: “Ось я зараз навчу свій персонал, і він у мене так запрацює! Гроші потечуть рікою!” Ні, не потечуть просто так. Якщо у вас неправильно організована логістика, якщо ви не платите грошей, яких заслуговують ваші

співробітники, якщо ваш товар не рекламується, гроші не потечуть. Таких “якщо” можна знайти аж ніяк не мало. Звичайно, навички персоналу – це дуже важливо. Але все-таки це всього лише ланка, одна ланка в великого ланцюга. Навчання – це дуже важлива ланка великого ланцюга, яка називається “структурою компанії”. Не може бути одного без іншого.

Існує класичний алгоритм розвитку навичок і вмій в процесі навчання. Він спирається на виділення чотирьох основних рівнів співробітників.

Перший рівень – неусвідомлена некомпетентність. Це та ситуація, коли людина, по-перше, не знає, що вона повинна знати, і не вміє робити те, що повинна. На цьому етапі дуже важливо зробити так, щоб вона зрозуміла, що нічого не знає і їй потрібно вчитися.

Як тільки в цьому питанні досягається розуміння, людина переходить на другий рівень, який можна назвати усвідомленою некомпетентністю. На цьому рівні співробітник розуміє, що для досягнення результатів йому необхідні знання, вміння і навички. Тоді він починає вчитися або самостійно, або за допомогою організації.

Далі, як тільки він починає вчитися, переходить на третій рівень усвідомленої компетентності. Тобто, кажучи по-іншому, “я знаю, що я знаю”. Це та ситуація, коли у співробітника є знання, він знає, як це потрібно зробити. Все це він знає, але робити ще не вміє.

Найвищий рівень – це неусвідомлена компетентність. Це та ситуація, коли співробітник і знає, як це зробити, і вміє це робити. Вивести з третього на четвертий рівень можна тільки безпосередньо в процесі роботи, відпрацювання навичок. Досягнення цього рівня можливе за рахунок впровадження навчальної програми в організації.

Виділяють десять етапів запровадження навчальної програми.

Перший етап: визначається, кого слід навчати. Організація точно повинна знати, яких працівників потрібно навчити і як успіхи в навчанні працівника відіб’ються на показниках його роботи.

Другий етап: визначаються завдання навчання. Вони мають бути тісно пов'язані з роботою, яку виконує працівник, не протирічити цілям та завданням самої організації на даному етапі існування .

Третій етап: визначається потреба в навчанні. Відділ кадрів з'ясовує, чи дані працівники піддаються навчанню, яка ступінь їх готовності навчатися, індивідуально підбирають для кожного програму навчання.

Четвертий етап: з'ясовується, хто саме повинен проводити навчання. Це може бути хтось з організації з відповідним досвідом, зовнішній тренер або навчальна компанія, куди будуть відправлені на навчання співробітники групами або окремо.

П'ятий етап: вирішується питання про тривалість процесу навчання.

Шостий етап: вирішується питання, де буде проводитися навчання.

Сьомий етап: з'ясовують, що саме має включати навчальна програма.

Восьмий етап: фіксуються методологію, яку застосовуватимуть в процесі навчання.

Дев'ятий етап: відбувається закріплення знань і подальший їх розвиток.

Десятий етап: результати навчання піддаються аналізу та оцінці.

Отже, для того, щоб здійснювати навчання, а особливо професійне, потрібно спершу розробити навчальну програму.

Під професійним навчанням персоналу банку необхідно розуміти систему заходів щодо здійснення безперервного навчання працівників, яка слідує за їх базовою освітою, отриманою до приходу працівника в організацію [11, с. 87].

Безперервна професійна освіта працівників банку має здійснюватися на основі використання єдиних принципів і передбачає створення концепції, як основи стратегії розвитку банківських працівників, з метою найбільш ефективної організації процесу розвитку різних категорій співробітників.

Під концепцією розвитку системи навчання працівників банку необхідно розуміти комплекс ідей і установок, пов'язаних з систематизацією процесу розвитку персоналу банку, на основі використання передових форм,

методів і методик навчання, впровадження нових інформаційних технологій, з урахуванням реальних потреб банку в висококваліфікованих працівниках.

Концепцією банку мають бути визначені:

– принципи організації та функціонування системи навчання персоналу банку;

– особливості планування навчання працівників банку;

– порядок навчання персоналу банку у внутрішньобанківській системі і в сторонніх державних і комерційних навчальних структурах, на робочих місцях, а також стажування в передових підрозділах (філіях) банку і закордоном;

– види забезпечення внутрішньобанківської системи навчання працівників банку та їх утримання;

– порядок навчання персоналу у професійних навчальних закладах, а також отримання післявузівської і додаткової освіти;

– перспективи впровадження у внутрішньобанківську систему можливостей сучасних освітніх технологій, особливості підготовки персоналу банку на основі використання методів інтенсивного навчання.

Завдання навчання безпосередньо пов'язані зі стратегічними і маркетинговими планами компанії. Збільшення продажів вимагає одного напрямку, а поліпшення обслуговування клієнтів вимагає іншого напрямку навчання. Тим більше різними можуть бути короткострокові завдання, вирішенню яких має сприяти навчання. Наприклад: “збільшення продуктивності продажу”, “зменшення плинності”, “підвищення морального духу”, “вдосконалення зворотного зв'язку між підрозділами”, “підвищення здатності до самоорганізації” і так далі [6, с. 42].

1.2. Показники ефективності організації навчання персоналу

При визначенні показників ефективності навчання в організації в першу чергу розглядають ефективність навчальної програми. Метою залучення інвестицій в навчання персоналу є підвищення результативності діяльності організації. Тому багато компаній бачать в майбутньому як результат професійного навчання суттєве збільшення прибутку.

Розглядаючи ефективність, нам неприпустимо розмежовувати соціальну та економічну, тому їх потрібно розглядати комплексно. Ми не можемо підвищити одну ефективність за рахунок зменшення іншої. Наприклад, неможна підвищити економічну ефективність за рахунок зниження соціальної, тому що соціальна здійснює вплив на економічну. Коли фірма зекономить на навчанні персоналу на початковій стадії його формування, то в майбутньому це відіб'ється на ефективності праці, яка буде значно нижчою, ніж могла б бути в іншому випадку за відсутності економії. Це за собою потягне подальше підвищення плинності кадрів в організації, збільшення браку у виробництві, тобто витрати фірми будуть ще більшими, ніж попередньо зекономлені кошти [10, с. 98].

Щоб розрахувати економічну ефективність в навчанні персоналу нам необхідно співвіднести економічний ефект від навчання до витрат. Відповідно соціальна ефективність визначається як відношення отриманого соціального результату до витрат. При розрахунку виникають деякі складності при вираженні деяких показників в кількісному вимірі.

Виходячи з концепції людського капіталу, при здійсненні інвестицій в людський капітал в подальшому ми очікуємо на зиски: збільшення рівня заробітку, отримання більшого задоволення від своєї праці.

Зиски від інвестицій в освіту поділяють на: прямі матеріальні зиски, непрямі та моральні зиски.

До першої групи зисків відносимо високий рівень заробітку, можливість брати участь у заробітках фірми, можливість мати індивідуальні

особливі умови праці, премії, надбавки, пільги, різні види страхування за кошт організації.

До непрямих матеріальних зисків належать подальші інвестиції в людський капітал за кошт власника підприємства, тому що чим вища освіта працівника, тим більша його інвестиційна привабливість; вкладення в оздоровлення працівника, особливо цінного для підприємства, висококваліфікованого; кращі умови праці та відпочинк; цінні працівники частіше отримують пільгові кредити від підприємства.

Моральні зиски включають в себе отримання задоволення від власної професії і праці, яка є престижною, відповідає соціальному статусу, дає змогу людині самореалізуватися. Людина стає конкурентоспроможною на ринку праці, відчуває себе в стабільному середовищі, є впевненою в завтрашньому дні, отримує задоволення від самого навчання і досягнутих успіхів.

Проте оцінка навчання персоналу не повинна здійснюватися лише на рівні індивідуального працівника. Вона має проводитися на рівні цілого підрозділу, підприємства і навіть держави. Часто оцінити ефективність навчальних програм стає дуже важко, бо вони покликані розвивати певний тип мислення, формувати поведінку, а не вдосконалювати вміння та навички, які використовуються в роботі. Ці складнощі найчастіше виникають при підготовці молодих фахівців, які мають висуватися на керівні посади, тобто складають резерв працівників на певні посади [15, с. 129].

Ще одна проблема оцінки ефективності навчальної програми викликана тим, що програми розраховані на досить великі терміни і не дають швидкого ефекту, можуть бути пов'язані з поведінкою людей, їх мисленням, свідомістю, які важко виразити в кількісному вимірі.

Тому мають актуальність пропозиції С.В. Шекшні щодо оцінки ефективності навчання персоналу. Виділяють такі непрямі методи оцінки ефективності навчання персоналу:

– контроль за знаннями, який дозволяє з'ясувати в якій мірі змінилися знання, вміння та навички працівника за період навчання;

- постійне спостереження за учнями чи слухачами, за їх реакцією на матеріал, за результатами подальшої діяльності;

- нагляд за поведінкою працівників, які здійснили навчання за даною програмою;

- за допомогою анкетування чи обговорення з'ясовують думку учнів чи слухачів про програму, чи є вона ефективною, а також роботодавець висловлює свою думку про рівень освіти працівників і готовність до виконання покладених на них обов'язків [73, с.112].

Здійснюють анкетування працівників, які мають пройти навчання, ще до початку самого процесу навчання з метою з'ясувати ще на початковому етапі рівень теоретичних знань працівників, володіння інформацією, що стосується власної професії, умов праці, рівня оплати праці, змісту і характеру діяльності, засвоєння попередньо набутого досвіду в процесі праці і т. д. Згодом здійснюється збір інформації про задоволеність працівника навчанням, програмою, використання ним своїх потенційних можливостей.

Анкетування вкінці навчального процесу має змогу виявити причини неуспішного навчання чи підвищити його рівень загалом, зрозуміти, які в працівника плани щодо своєї кар'єри і взагалі ступінь відповідальності за свої дії [19].

Після того, коли працівник закінчив своє навчання і прибув на робоче місце, за ним здійснює нагляд роботодавець або безпосередній керівник, який пильно спостерігає і занотовує всі позитивні і негативні сторони в навчанні працівника з відривом від виробництва. Роботодавець має 6 місяців, щоб сформулювати конкретні висновки про даного працівника і висловити свою думку в спеціальній картці зворотного зв'язку, яку до вказаного терміну повертає в навчальний заклад, в якому працівник проходив попередньо навчання.

При визначенні ефективності програм навчання працівники служби управління персоналом використовують метод контрольної групи. При застосуванні даного методу формують дві групи працівників:

експериментальну (складається з працівників, які пройшли навчання за програмою) та контрольну (працівники, які не проходили навчання). В процесі праці порівнюють працівників цих двох груп та результати їх праці. Спостереження і порівняння працівників починається після закінчення експериментальною групою навчання і початком їх праці та до кінця визначеного терміну.

Важливою є умова, щоб працівники двох груп працювали в однакових умовах, були приблизно однакового віку, було однакове співвідношення за статтю, досвід роботи, спеціальність має бути однаковою та кваліфікаційна категорія. За невиконання цієї умови неможливо говорити про достовірні результати, і цей метод недоцільно застосовувати. В іншому випадку слід усунути від спостереження працівників, які не підпадають під дану категорію. У іншому випадку економічний результат буде викривленим.

При оцінці економічної ефективності виділяють такі її аспекти, як особистісний, організації, навчального закладу та суспільний. Особистісний аспект економічної ефективності включає в себе інвестиції в людський капітал [35, с. 232].

При використанні цього методу аналіз здійснюється за системою “витрати-вигоди” і включає такі етапи:

- з’ясування вигод та їх оцінка з врахуванням часу;
- ідентифікація витрат та їх оцінка в часі;
- порівняння вигод і витрат.

Щоби порівнювати витрати та зиски, їх потрібно звести до одного моменту в часі. Тому для цього доцільно використовувати метод дисконтування, за допомогою якого порівнюємо зиски від інвестицій в людський капітал з витратами в даний момент, адже цінність вигод в даний момент є завжди більша, ніж в майбутньому.

Соціальна ефективність виявляється також в ряді показників, які вибирають відповідно до мети здійснюваного аналізу. Це можуть бути такі показники як:

- успішність навчання персоналу за програмою;
- конкурентоспроможність працівника, яка включає в себе мобільність, вміння та навички, здатність швидко навчатися;
- відповідність цілей навчання стратегії управління персоналом в організації;
- ступінь розвитку власної кар'єри;
- задоволення працівника від своєї роботи;
- задоволення роботодавця своїм працівником.

Соціальна ефективність навчання виявляється в задоволенні людей в знаннях, в їх гармонійному розвитку кожної особистості. Освіченість людей в державі допомагає досягти стабільності в суспільстві, подолати високий рівень бідності за рахунок більших заробітків. Зникає суттєва різниця між некваліфікованою працею та розумовою. Освіченні люди є більш суспільно активними, хочуть брати участь у справах країни, слідкують за дотриманням законодавства в державі.

Існує ще один метод визначення ефективності навчальної програми – метод Кірк Патрика. Цей метод складається з чотирьох ступенів оцінювання:

1. Реакція учасників програми. На цьому етапі з'ясовують думку учасника програми за допомогою анкети, в якій слід вказати новизну навчання, актуальність, спосіб застосування знань на практиці. Також працівники, яких анкетують можуть висловити свої зауваження та пропозиції до розробників програми. Також реакція працівника може оцінюватися під час неформального інтерв'ю. Визначення реакції працівників на навчальну програму є важливим фактом як для організації в плані планування розвитку персоналу, так і для провайдера, який може побачити свої хиби очима учасників програми.

2. Навченість. Це порівняння початкового рівня знань ще до навчання та після навчання. Зазвичай рівень знань встановлюють за допомогою тестування. Тести включають перевірку навчального матеріалу пройденого курсу.

3. Поведінка. Особливо оцінюється поведінка працівника на його робочому місці. Її оцінюють як самі працівники, так і їх колеги, керівники і навіть клієнти. Для цього використовують оціночні форми, які заповнюють до початку навчання та після проходження всього курсу.

4. Результати. На цьому етапі з'ясовують, в якій мірі навчання вплинуло на покращення результату діяльності підрозділу чи організації загалом. Тут оцінюють показники продуктивності праці, обсягів продаж, якості, порушення в техніці безпеки та інші.

Загалом вплив на результативність праці кожного працівника здійснює безліч факторів попри професійне навчання. Це можуть бути і зміни в конкурентному середовищі, активізація дій конкурентів, різноманітні зміни на даному ринку діяльності організації.

1.3. Методи та форми навчання персоналу

Досліджуючи засоби навчання та їх сутність, виявлено основні його проблеми, до яких можна віднести: для чого вчити – цілі навчання; чому вчити – змістовність навчання; як саме здійснити навчання – організаційні форми навчання; що застосовувати при здійсненні навчання – засоби навчання; яким чином навчити – методи навчання. Компонент “як навчати” не менш за інші значущий і є саме тим, який забезпечує тісну взаємодію в процесі навчання між тим, хто навчає, і тими, кого навчають, тобто, метод навчання.

Термін “метод” (походить від грецького слова *methodos*) і означає шлях досягнення поставленої цілі. У філософському енциклопедичному словнику метод – це шлях до пізнання, теорія, сукупність прийомів і операцій практичного і теоретичного освоєння дійсності. Центральною складовою методу пізнання є відповідна логіка. Педагогічний метод відрізняється від метода пізнання тим, що він спрямований на суб’єкт навчання і включає в себе особистісні характеристики того, хто навчає [34, с. 108].

Розглянемо підходи до визначення сутності методу навчання. Він визначається науковцями як спосіб сумісної праці викладача та учнів, покликаний вирішувати дидактичні задачі; “...як спосіб взаємозв’язку діяльності вчителя і учнів, спрямованої на засвоєння ними знань, умінь, навичок, їх виконання і розвиток”, “...як складна, багатовимірна, багатоякісна освіта”, “...способи роботи педагога і визначення ним способів роботи тих, хто навчаються, завдяки яким формуються знання, уміння і навички, розвиток їх здібностей і інтересу до учіння”, “упорядкований спосіб діяльності з досягнення навчально-виховних цілей”, “...велика кількість шляхів, способів досягнення цілей, вирішення освітніх задач”.

Водночас, метод є центральним елементом процесу навчання, який зв’язує ланцюжок між заздалегідь спроектованою метою та кінцевими результатами; визначальною є роль методу в системі “цілі – зміст – методи –

форми – засоби навчання”. З позицій сучасних педагогів, метод навчання являє собою багатогранне поняття.

Серед найсуттєвіших ознак методу С. Бондар відносить такі: засіб одержання інформації та учнями якісних умінь і навичок; спільна робота викладача і учнів, управління процесом навчання учнів; сукупність упорядкованих прийомів, дій і операцій, необхідних для отримання результатів спільної праці вчителя і учнів; спосіб і форма руху змісту навчального матеріалу за законами індуктивної чи дедуктивної логіки його розгортання; спосіб і рівень руху пізнавальної самостійності й активності учнів; спосіб стимулювання і мотивації учіння, спосіб емоційних переживань; спосіб формування оцінних суджень. Тобто, кожна ознака висвітлює якийсь аспект методу навчання.

Загалом навчальні методи є багатограним і багатовимірним явищем, то й основ для їх розподілу за групами, на думку С. Бондар, може бути багато. Однак, для ефективного використання методів навчання в підготовці майбутніх фахівців, необхідно увести їх у відповідній системі (класифікації).

Історично першими методами навчання вважаються методи вчителя (розповідь, пояснення), методи учня (вправи, самостійна робота, запитання), а також методи їх сумісної діяльності (бесіда, дискусія).

Практично перша класифікація методів навчання була запропонована Є.В. Петровським і Є.Я. Голантом, яка ґрунтувалась на джерелах знань: слово, наочність, практика.

Вагому роль в організації учбового процесу майбутніх кваліфікованих працівників має класифікація, розроблена на основі цілісного підходу Ю.Бабанським: організація навчальної діяльності в процесі навчання, контролю і самоконтролю.

Вчені М.М. Скаткін і І.Я. Лернер запропонували класифікувати методи навчання по виду пізнавальної діяльності учнів в процесі засвоєння змісту навчального матеріалу: пояснюючо-ілюстративний, репродуктивний,

проблемний виклад, частково-пошуковий чи евристичний, дослідницький методи.

Водночас, С.Я. Батишев і О.М. Новиков акцентують свою увагу на тому, що наявність різноманітних класифікацій не означає, що один метод протисноїть іншому і не є основою для переважного застосування одного з них.

В.О. Скакун теж стверджує, що не важливо, як саме ми класифікуватимемо методи навчання, а головне, щоби педагог розумів їх глибоку суть, коли їх потрібно застосовувати для ефективного використання, володів уміннями використовувати методи для управління пізнавальною та навчально-виробничою діяльністю тих, хто навчається [62, с. 176].

Тобто, методи є інструментом управління процесом навчання, які взаємопов'язані та доповнюють один одного, характеризують з протилежних сторін взаємодію педагога та учня.

Цінними для нас є запропоновані І.П. Підласим підходи до структури методу навчання і структури методу учіння. Він вважає, що в структуру методу навчання мають входити: запроектовані педагогом цілі навчально-виробничої діяльності; шляхи, які вибере педагог для їх досягнення; способи співробітництва, що відповідають поставленим задачам; змістовність процесу навчання з навчальними матеріалами, логічність ведення учбового процесу, ступінь майстрності вчителя та засоби, які він застосовує в своїй роботі.

До структури методу учіння входить те, що має виконати учень: сприйняття (безпосереднє, опосередковане), розуміння (уявлення, осмислення), запам'ятовування (поточне, оперативне, тривале), закріплення (узагальнене, систематизоване), застосування (вербальне, практичне).

Доцільність застосування кожної із існуючих класифікацій визначається її практичним використанням для творчого розвитку особистості в процесі професійної підготовки. Отже, враховуючи визначені

підходи до структури методів навчання, можна спроектувати навчально-виробничу діяльність тих, хто навчаються з метою реалізації освітніх цілей.

Так як професійна підготовка кваліфікованих працівників в майбутньому в умовах виробництва складається з теоретичного (загальнотехнічні і спеціальні дисципліни) і виробничого навчання, то розглянемо методи навчання, які сприяють ефективному вивченню цих дисциплін та формуванню професійно-практичних навичок і умінь.

Дослідники професійного навчання вважають, що методи навчання визначаються, в першу чергу, своїм змістом, в тому числі:

- багатокомпетентністю структури, великим розмаїттям вивчаючих об'єктів;
- значним обсягом навчального матеріалу, який пов'язаний з утворенням у тих, хто навчається знань, для їх застосування в різних умовах;
- взаємозв'язком з практичним навчанням учнів;
- органічним сполученням теорії та практики;
- великим обсягом навчального матеріалу, який потребує всебічного дослідження кількісних і якісних характеристик, якостей, практичного застосування способів обслуговування обладнання, механізмів тощо;
- необхідністю структурування всього матеріалу, що вивчається, у відповідності з сучасними вимогами технологічних процесів, врахування регіонального компонента [38, с. 25].

Водночас, для ефективного формування професійних знань і умінь необхідно враховувати підходи і при виборі комплексу методів професійного навчання в залежності від загальних цілей навчання, способу виховання і розвитку тих, хто навчається, особливостей змісту професійного навчання, методики викладання необхідних дисциплін, матеріально-технічного та дидактичного забезпечення професійного навчання, рівня підготовленості слухачів та їх вікових особливостей, можливостей вчителя, їх теоретичної і практичної підготовленості до здійснення професійно-практичної діяльності тощо.

Вважається, що навчальна діяльність, проходить під впливом цілого ряду чинників, основними з яких є пізнавальні потреби, мотиви. О. Новіков вважає, що мотивація учіння формується під впливом системи педагогічної взаємодії, а для того, щоб мотиви виникали та озвучувалися, учні мають здійснювати відповідну навчальну діяльність. Одним із способів реалізації такої мотиваційної діяльності є ефективна організація проведення актуалізації знань і набуття практики учнями, використання різноманітних методів навчання, які стимулюватимуть дії учнів та спрямовують їх до роздумів, порівнянь, співставлень, здійснення творчих дій.

Вироблення позитивної пізнавальної мотивації навчання значною мірою залежить і від змісту навчання, тобто, матеріал, що подається, має бути інформаційно насиченим. Однак, зміст навчання складає лише передумови для позитивної мотивації учіння, а сама мотивація учіння формується під впливом всієї системи педагогічної взаємодії, але перш за все вона здійснюється в процесі безпосереднього впливу позитивних мотивів учіння, тобто сприяє “методиці успіху”, сутність якої в тому, що ті, хто навчаються постійно підтримують віру у свої сили і можливості, спрямовані на якісні результати навчання. Завдяки системному застосуванню мотиваційної діяльності учнів до навчання пізнавальна мотивація поступово переростає в само мотивацію [39, с. 84].

Враховуючи специфіку професійної підготовки кваліфікованих працівників банку ми приділяємо значну увагу як репродуктивним, так і продуктивним (інтерактивним) методам навчання.

У педагогічній теорії репродуктивні методи поділяються на дві групи: інформаційно-рецептивні і інструктивно-репродуктивні. До групи інформаційно-рецептивних методів відноситься метод пояснювально-ілюстративного викладу, демонстративний і ілюстративний, читання інформативних текстів. Метою інформаційно-рецептивного методу є викладання змісту навчального матеріалу в формі оповіді, а основною формою реалізації викладу є пояснення-розповідь. Спосіб репрезентації

матеріалу має забезпечувати сучасні підходи до вивчення банківських технологій, відповідати технологічній послідовності виконання процесів робіт, бути доступним, чітким і переконливим, забезпечувати пізнавальну активність учнів.

Водночас, при викладі змісту навчального матеріалу мають використовуватись методичні прийоми, які сприяють тісному сполученню способів пояснення технологічних дій; забезпечувати виконання різноманітних видів і способів діяльності, пов'язаних як з ілюстрацією, так і демонстрацією засобів навчання; сприяти використанню обґрунтованих узагальнень; забезпечувати тісні міжпредметні зв'язки теоретичних предметів з навчанням на робочому місці, завдяки яким досягається єдність трактування понять, явищ, процесів; використання тих же формулювань, термінології, одиниць вимірювання, пояснення явищ на основі наукових закономірностей тощо.

Таким чином, в процесі пояснення в усній формі забезпечується сполучення навчального матеріалу в формі оповіді з детальними поясненнями, порівняннями, співставленнями, обґрунтуванням, висновками закономірностей тощо.

Даний метод буде ефективним за умови, якщо викладач буде опиратися на чітку логіку та строгу послідовність викладу, використовуючи ілюстрації та демонстрацію дій.

В.О. Скакун вважає, що метод демонстрації і ілюстрації у професійній підготовці є основоположним для створення основ професійної майстерності майбутніх фахівців.

Необхідно враховувати, що цей метод буде більш результативним на початковому етапі формування професійних знань і умінь за допомогою різного роду наочності, ілюстрацій, документації письмового інструктування, навчальних посібників тощо. Так, як наочні методи (натуральні і образотворчі) мають різні функції, то з однієї сторони вони є ілюстрацією для пояснення викладачем сутності технологічного прийому, операції,

послідовності виконання складного технологічного процесу, а з іншої – наочність, що забезпечує уявлення про роботу механізмів, обладнання, які застосовуються у банківській галузі. Водночас, засоби навчання можуть бути застосовані і для самостійного формування знань і вмінь. Це, в основному, засоби, які виконують функції письмового інструктування (опорні схеми, операційні, інструктивні і технологічні карти); розгини механізмів і обладнання; показ фрагментів відеозаписів з принципом та вимогами до обслуговування банківських систем, в тому числі і вимог правил безпеки.

Метод демонстрації можна віднести і до алгоритмового методу, так як дії, що засвоюються на початковому етапі є своєрідним алгоритмом робочої пози, рухів, прийомів, які не можна порушувати.

С.Я. Батишев акцентував свою увагу на тому, що повний і точний образ трудового процесу в свідомості учнів виникає не раптово. Спочатку він запам'ятовує цей процес в загальному вигляді, а потім поступово уточнює окремі деталі.

У професійному навчанні застосовуються такі види демонстрацій: коли демонструють об'єкти і процеси в їх натуральній або природній формі. Для цього застосовують різноманітні макети та моделі, проводять показові дослідження, демонструють рисунки; використовують технічні засоби навчання такі, як комп'ютери, відеозаписи.

Читання інформаційних текстів, як різновид інформаційно-рецептивного методу, забезпечує оволодіння новими знаннями завдяки самоосвіті з підручником, електронними джерелами. У професійній підготовці майбутніх кваліфікованих працівників даний метод забезпечує індивідуальний підхід у формуванні їх знань і умінь з відповідної професії. Через те, що при індивідуальній формі підготовки кваліфікованих працівників значна частина вивчення теоретичної інформації відводиться на самостійне вивчення, необхідно враховувати ті методичні прийоми, які сприятимуть якісному забезпеченню відбору теоретичної інформації тими, хто навчається.

Робота з інформаційним текстом має забезпечувати формування умінь майбутніх фахівців з виділення основної інформації, умінь здійснювати аналіз істотних ознак явищ, процесів, основних властивостей матеріалів, сутності інструкцій та способів практичного їх застосування.

До інструктивно-репродуктивних методів належить метод вправ, метод типової робочої ситуації, інструктаж.

Існує велика різноманітність методів та форм для того, щоб розвинути знання, вміння та навички. Застосовують основні такі методи навчання персоналу:

- методи навчання працівників на їх робочому місці та навчання поза цим робочим місцем;

- методи, які підходять до двох варіантів.

Для навчання, що здійснюється на робочому місці характерне одержання знань у звичайних робочих ситуаціях. Таке навчання має багато форм. Особливості цього навчання зумовлені видом діяльності організації.

Навчання поза робочим місцем здійснюється спеціальними освітніми закладами, які, як правило, розташовані за межами організації. Навчання може проходити у формі теоретичної підготовки. Воно здійснюється в процесі читання лекцій працівникам, проведення семінарських занять з застосуванням різних показових ілюстрацій, перегляд спеціальних фільмів, аналіз робочих ситуацій та у формі самостійної роботи.

Навчання на робочому місці – досить оперативний метод, покликаним одержати швидкий економічний ефект.

Виділяють такі основні форми навчання кваліфікованих працівників: індивідуальна підготовка, групова та курсова. При індивідуальній формі навчання працівник має свого наставника, який контролює його роботу та корегує дії в процесі навчання. При курсовому навчанні новачок самостійно вивчає теорію і консультується з спеціалістами в даній галузі. Групова форма передбачає навчання декількох людей разом під керівництвом провідного фахівця. Слід відзначити, що при курсовій формі підготовки спочатку

навчання проходять в навчальному закладі, а лише потім закріплюють одержанні знання на практиці в робочій ситуації. Навчання в процесі роботи може виконуватися в формі коучингу (наставництва), коли досвідчені фахівці діляться своїми практичними вміннями, консультують, дають різноманітні поради [55, с. 189].

Для навчання працівників широкого профілю корисно застосовувати ротацию – це, коли працівник здійснює свою працю на різних посадах послідовно, включаючи і в інших відділах.

Особливо ефективною є самоосвіта – вивчення літератури, аналіз своїх дій, спостереження за колегами, постійне удосконалення знань. Для керівників рекомендовано проходити стажування на робочому місці. Термін стажування встановлюється керівництвом організації, яке направляє на навчання, а також залежить від цілей стажування.

Все більше зростає потреба навчання для керівників організацій. Це зумовлено тим, що ще останнім часом дуже мало уваги приділялося навчанню керівників, тай взагалі немає чіткої системи навчання різних категорій працівників.

Проте навчання керівників є дуже важливим, бо саме від їх рішень залежить ефективність роботи всієї організації. Саме тому збільшуються витрати на навчання керівників в організаціях, що почалося вкінці 90-х років. Керівники швидко засвоюють ідеї, методи роботи, можуть легше адаптовуватися до змін робочих ситуацій.

Проведені соціологічні дослідження підтверджують той факт, що цінність хорошої освіти як одного з найважливіших чинників швидкої та успішної кар'єри в повній мірі вже бути усвідомлена менеджерами вищої і середньої ланки. Саме хороша освіта є однією з чотирьох найбільш важливих характеристик, які роблять людину представником середнього класу. Поряд з професіоналізмом, комунікабельністю і особистісними даними освіта вважається найбільш важливим фактором успішної кар'єри. Тому отримання другої вищої освіти стає популярним серед керівників.

Тому серед людей, які хочуть опанувати другу вищу освіту, найбільше керівників, заступників фірм, провідних спеціалістів.

За результатами одного з соціологічних досліджень найважливішим фактором, мотивуючим рішення продовжити освіту, респонденти порахували брак конкретних знань, щоб займати нинішню посаду, добре розбиратися в економічних питаннях і приймати самостійні рішення.

При навчанні керівників необхідно враховувати деякі важливі особливості цієї категорії учнів.

1. Освіту отримують дорослі люди, які вже отримали одну, і великий досвід роботи, включаючи на керівних посадах.

2. Це люди, які самостійно приймають рішення, мають свою точку зору і повністю незалежні.

3. Керівники хочуть отримати знання, які в подальшому вплинуть на результати їх діяльності, та більше практики, ніж теорії.

Тому завдання викладача – індивідуально з'ясувати, які існують способи покращення праці даного керівника, знайти невикористані резерви та їх активувати.

Виділяють основні вимоги до процесу навчання керівників. Якщо виконувати ці вимоги, то можна досягти високих результатів, серед яких наступні:

1. Навчання повинно бути активним і учні мають бути максимально залученими в процес навчання. Найефективнішими для вироблення практичних навичок виступають активні методи навчання, тобто методи навчання за допомогою відтворення (імітування) робочої діяльності в навчальному процесі. До них відносимо такі, як розбирання робочих ситуацій, кейс-стаді, заняття-дискусії з проблеморганізації, навчально-практичні конференції з обміну досвідом, тренінги, ділові ігри і т.д.

За численними дослідженнями ті, хто навчається, засвоюють матеріал:

– 20% при читанні лекцій;

– 30% при читанні лекцій з використанням наочних посібників;

- 50% при використанні аудіовізуальних засобів;
- 70% при проведенні дискусій;
- 92% при розгляді робочих ситуацій [61, с. 42].

Важливим методом навчання керівників і фахівців, спрямованих на згуртованість організації, є ансамблеві ділові ігри. Метою цих ігор є формування кола однодумців, з людей, які беруть участь в навчанні. Ансамблеві ділові ігри, вимагають не так багато часу (2-3 дні), але більше часу на їх підготовку, так як проводяться з ключовими керівниками організації, які здійснюють управління організацією і приймають рішення прямо в грі, бо самим цікава думка працівників, способи і механізми реалізації цих рішень. Головним у ансамблевих іграх є зібрати в єдине коло людей, які здатні приймати важливі рішення, обґрунтовувати їх і використовувати досвід в майбутньому на практиці.

Ансамблеві ділові ігри проводяться або на підприємстві, або в спеціальному навчальному закладі з обов'язковим залученням до них керівників та їх заступників. В першу чергу такі ігри проводяться з начальниками відділів, а через кілька днів – з їх заступниками. Після цього порівнюють рішення керівника і його підлеглих, і якщо у керівників якість рішень вища, то тоді вони можуть претендувати, щоб їхні управлінські рішення були реалізовані. У таких іграх також перевіряється резерв на висунення і існуючий кадровий склад керівників.

Ансамблеві ігри можуть проводитися набираючи циклічну форму навчання керівників в організації з подальшим відривом від місця роботи на тижневий термін.

2. Всі отриманні нові знання повинні мати щоденне застосування на практиці. Саме для цього використовують групові обговорення питань і завдання, які працівники вирішують разом з своїм керівником.

3. Вся робота повинна здійснюватися не індивідуально, а командно. Тому таке навчання особливо корисне для людей, які знаходяться в резерві на керівні посади, це для них неоціненний досвід управління своїми підлеглими.

4. Учасники навчання мають обмінюватися своїм досвідом, адже для них створені всі необхідні умови: в такому широкому колективі вони можуть перконатися в правильності своїх думок, або навпаки – спростувати їх.

5. Проектна робота, яка здійснюється в складі проектної групи з 4-5 людей. Це одна з форм закріплення тієї командної роботи, що була вже здійснена. Перед учнями ставлять проблему, яку вони мають опрацювати, вирішити і запропонувати способи вдосконалення [68, с. 459].

Коли навчають керівників, то застосовують такі самі форми навчання, як і для всіх інших категорій працівників. Організації, які мають хороше фінансування, відправляють своїх керівників на курси підвищення кваліфікації, проте це дороге задоволення і далеко не всі організації можуть собі їх дозволити. Таке навчання для керівників може здійснюватися в формі довгострокових програм та коротких п'ятиденних семінарів.

Проте існують деякі проблеми в організації такого навчання. Наприклад, керівника часто дуже важко відірвати від його повсякденних обов'язків та направити на навчання на досить довгий термін. Тому часто спостерігаємо, що на курси відправляють не тих людей, яким дійсно це дуже необхідно, а тих, хто може відлучитися від своєї роботи на тривалий час. В результаті гроші витрачаються, а ефект низький або його взагалі немає.

Інша форма навчання – на своєму робочому місці. В такому випадку непотрібно їхати в навчальний заклад, а викладачі самі приїжджають в організацію і проводять навчання. Останні часом така форма навчання для керівників стає все більш розповсюдженою.

У чому ж переваги такого навчання? З однієї сторони, це значна економія коштів, які в іншому випадку пішли б на оплату проїзду, житла, на відрядження. З іншого боку, коли навчання здійснюється в організації, то вище керівництво може спостерігати за процесом засвоєння матеріалу, контролювати відвідуваність і пристосовувати навчання до проблем організації.

Таке навчання може здійснюватися не лише в навчальному кабінеті організації, а з виїздом за її межі (наприклад, в санаторій, профілакторій). Тому ця форма має багато переваг:

- Такі заняття є інтенсивними. Поряд з освоєнням матеріалу, викладач може оцінювати задатки працівників за допомогою різного роду тестувань. В такій атмосфері в колективі формуються відносини непов'язані з роботою, розвивається корпоративна культура.

- Працівники повністю занурюються в навчання, відриваються від звичного середовища (міста, роботи). Проте часто керівники, що навчаються, хочуть достроково повернутися в організацію для вирішення певних питань. Цього не варто допускати, тому що це різко вплине на ефективність навчання. Тому, якщо вже їхати, то подальше від організації, щоб не було можливості так відлучатися по дрібних потребах.

- Це хороша можливість для керівників відпочити, поміняти обстановку.

Немає хороших чи поганих методів навчання персоналу, головне щоб вони відповідали поставленим перед навчанням цілям. Особливо ефективними є ті методики, які викликають емоційний відгук у співробітників.

Висновки до першого розділу

1. Сучасні організації та підприємства змушені дбати про якість робочої сили, якщо хочуть бути конкурентоспроможними на ринку. Тому особливу увагу в наш час слід приділяти організації навчання персоналу. Навчання персоналу – це основний шлях отримати хорошу професійну освіту. Це цілеспрямований, систематичний процес опанування знань, вмінь та навиків, шляхом спілкування з досвідченими спеціалістами, наставниками, керівниками. Виділяють три види навчання: підготовка працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовка. Зазвичай навчання здійснюється, коли людина вперше приходить на роботу, коли працівника назначають на нову посаду або якщо знання працівника не відповідають вимогам в даний момент.

2. Ефективність навчання в організації зазвичай визначають через оцінку ефективності навчальної програми. Саму ж ефективність поділяють на соціальну та економічну, які є невід’ємними одна від іншої, тому що тісно взаємопов’язані. Ефективність навчання виявляється через прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски та моральні зиски. Загалом дослідження ефективності навчання здійснюється через зв’язок “витрати – вигоди”. Конкретними показниками ефективності навчання є рівень продуктивності праці, приріст прибутку, збільшення обсягів продаж продуктів, підвищення рівня конкурентоспроможності працівника, збільшення задоволення від праці і інші.

3. Виділяють велику кількість методів та форм навчання. Загальний поділ здійснюється на методи навчання на робочому місці і поза робочим місцем. Навчання на робочому місці характеризується виконанням дій працівників у робочій ситуації. Навчання поза робочим місцем здійснюється у спеціальних навчальних закладах поза стінами організації. Щодо основних форм теоретичної підготовки, то до них відносять такі, як лекції, семінарські заняття, аналіз робочих ситуацій та самостійна робота учня.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ОБЛАСНОМУ УПРАВЛІННІ АТ “ОЩАДБАНК”

2.1. Техніко-економічна характеристика Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Ощадна діяльність людей, пов’язана з накопиченням, заощадженням та використанням грошей. Кожен зацікавлений в розумному заощадженні своїх збережень і примноженні добробуту. Тому ощадна справа вже з’явилася ще два століття назад, проте в незовсім сучасній формі. Вже в 1843 році була створена Галицька каса. Метою роботи тодішніх кас було забезпечити зберігання коштів і в подальшому нарахування відсотків. В той час послугами ощадкас могли користуватися лише заможні люди.

АТ “Ощадбанк” – один знайдавніших банків в Україні, який має дуже широку мережу. Цей банк є ровесником нашої незалежної держави.

Він створювався і розвивався в історичний період, коли народжувалася і міцніла незалежна Україна, закладалися підвалини її державності, формувалась вітчизняна система банків.

Банк є одним з найбільших фінансових інститутів, який сприяє державі в здійсненні державних програм. В установах банку здійснюються виплати пенсій пенсіонерам, приймаються платежі різних видів та виконується безліч різних інших операцій.

Головною метою АТ “Ощадбанк” є заощадження коштів громадян нашої держави, дотримуючись справедливості в одержанні доходів та надійності збереження коштів, поступальний рух в розвитку економічної сфери з урахування інтересів громадян держави.

Серед стратегічних завдань Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” виділяють:

- реалізація державних проектів, підтримка пріоритетів держави;
- стати лідером обслуговування в розрахунково-касовому напрямі;

- позширення надання кредитів фізичним та юридичним особам;
- підвищити стабільність банку та попереджати ризики в здійсненні операцій;
- накопичення державних резервів;
- активізація банку в сфері надання послуг;
- впровадження новітніх технологій для вдосконалення банківських процесів;
- приріст прибутковості банку.

Розглянемо загальну організаційну структуру АТ “Ощадбанк” (рис.

2.1.1).

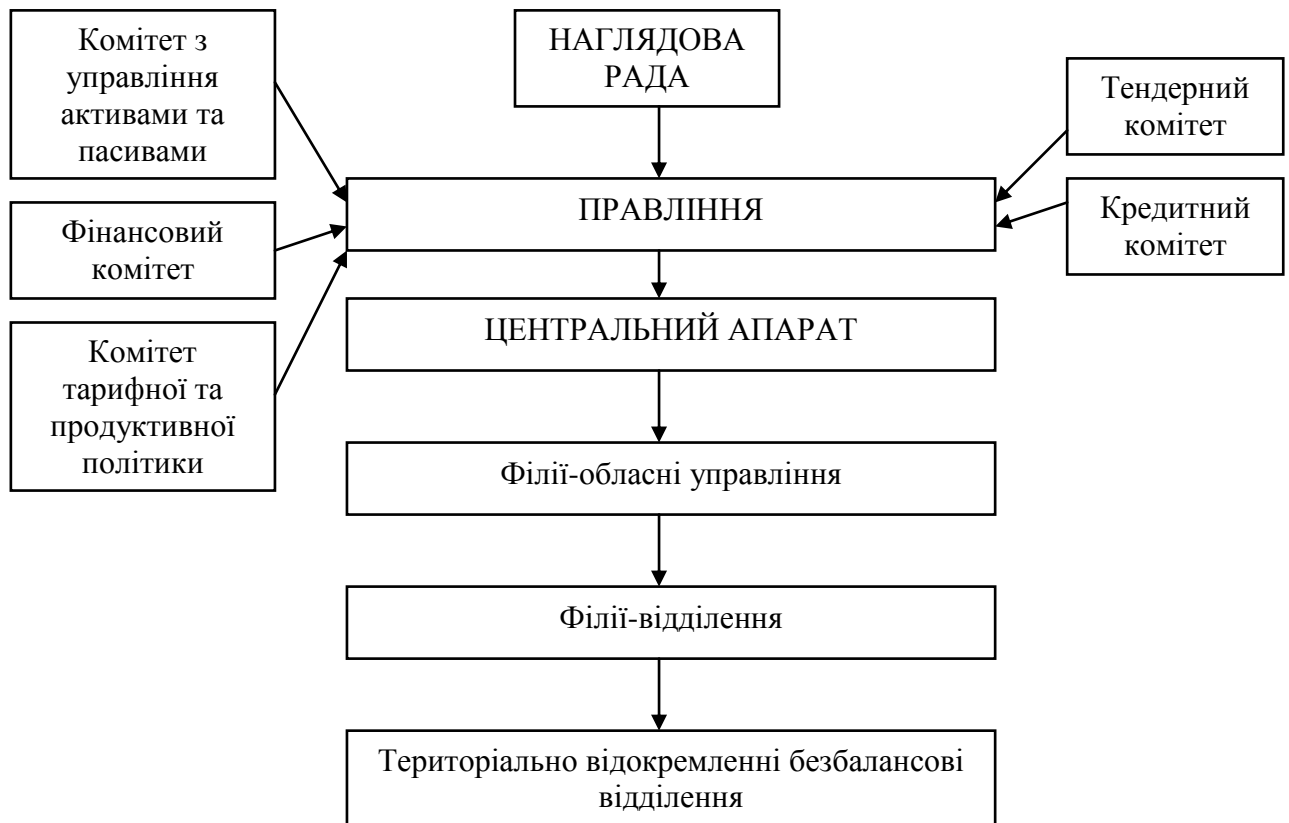


Рис. 2.1.1. Загальна організаційна структура АТ “Ощадбанк”

(Складено автором за даними статистичного спостереження)

Банк є універсальним, що обслуговує юридичних і фізичних осіб.

АТ “Ощадбанк” здійснює такі операції: відкриває та веде рахунки клієнтів та банків-кореспондентів, переводить гроші з рахунку на рахунок та просто здійснює їх зарахування; розміщує залучені кошти; надає поручительства; здійснює факторинг і лізинг; надає послуги зберігання та

надання в оренду сейфів; випускає, купує, продає і обслуговує векселі, чеки; випускає банківські платіжні картки і працює з ними; пропонує консультації з приводу операцій.

Банк має право проводити операції з валютою; емітувати власні цінні папери; купувати цінні папери клієнтів; випускати і реалізувати державні лотереї; проводити інкасацію грошей; на фондовому ринку управляти цінними паперами; здійснювати дилерську та брокерську діяльність та андеррайтинг.

Розглянемо окремо організаційну структуру Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.

1. Начальник управління
2. Заступник начальника управління:
 - 2.1. Заступник начальника з корпоративного бізнесу – 1 одиниця
 - 2.2. Заступник начальника з роздрібного бізнесу – 1 одиниця
 - 2.3. Заступник начальника управління
 3. Економіст з ризик менеджменту (головний, провідний)
 4. Фахівець із цивільної оборони (головний, провідний)
 - 4а. Інженер з охорони праці (головний, провідний, I категорії)
 5. Відділ корпоративного бізнесу
 - 5.1. Сектор організації роботи з обслуговування клієнтів
 - 5.2. Сектор оцінки кредитних проектів
 - 5.3. Сектор супроводження кредитних операцій
 6. Відділ організації роздрібного кредитування
 - 6.1. Сектор організації роздрібного кредитування
 - 6.2. Сектор кредитної експертизи
 7. Відділ організації продажів
 8. Відділ валютних операцій і контролю за ними
 9. Відділ платіжних карток
 - 9.1. Сектор по роботі із зарплатними проектами
 - 9.2. Сектор торгового еквайрінгу

- 10. Відділ інкасації і перевезення цінностей
 - 10.1. Сектор інкасації
 - 10а. Відділ інкасації
 - 11. Відділ грошового обігу та касових операцій
 - 11.1. Сектор перерахунку та зберігання валютних цінностей
 - 12. Операційний відділ
 - 12.1. Сектор обслуговування фізичних осіб
 - 12.2. Сектор обслуговування юридичних осіб
 - 12.3. Сектор розрахунково-касового обслуговування системних клієнтів
 - 12.4. Сектор подальшого контролю вкладних (депозитних) операцій та їх супроводження
 - 12.5. ТББВ III, III-A, III-B, IV типів
 - 13. Відділ бек-офісу роздрібного бізнесу
 - 13.1. Сектор супроводження кредитних операцій фізичних осіб
 - 13.2. Сектор супроводження операцій з картками
 - 14. Сектор-розрахунковий центр
 - 15. Відділ (сектор) аналізу та управління грошовою позицією
 - 16. Відділ роботи з проблемними активами
 - 17. Відділ організації бухгалтерського обліку
 - 17.1. Сектор організації бухгалтерської звітності та контролю
 - 17.2. Сектор обліку господарських операцій
 - 17.3. Сектор оплати праці
 - 17.4. Сектор податкового обліку
 - 17.5. Сектор контролю операцій ОПЕРв та ТББВ, перевірки щоденної звітності
 - 18. Відділ (сектор) – центр обробки комунальних платежів
 - 19. Відділ (сектор) організації приймання платежів
 - 20. Відділ інформаційних технологій
 - 20.1. Сектор інформаційних технологій
 - 20.2. Сектор програмного забезпечення

- 20.3. Сектор по роботі з комп'ютерними мережами і телекомунікаціями
 - 20.4. Сектор обслуговування і ремонту техніки
 - 21. Фінансово-економічний відділ
 - 21.1. Сектор планування та контролю
 - 21.2. Сектор організації оплати праці
 - 22. Відділ (сектор) організації роботи регіональної мережі
 - 23. Юридичний відділ
 - 23.1. Аналітично-консультативний сектор
 - 23.2. Сектор супроводження судового процесу
 - 23.3. Сектор правового забезпечення активних операцій
 - 24. Відділ контролю та ревізій
 - 25. Відділ по роботі з персоналом
 - 26. Відділ банківської безпеки
 - 27. Відділ (сектор) захисту інформації
 - 28. Відділ (сектор) фінансового моніторингу
 - 29. Відділ по будівництву, експлуатації будівель та господарському обслуговуванні
 - 29.1. Сектор (служба) безпеки дорожнього руху
 - 29.2. Сектор діловодства
30. ТВБВ I та I-A типів (з підзвітними ТВБВ інших типів) [17].

Отже, організаційна структура Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” є дуже розгалуженою і включає в себе безліч відділів та секторів, які тісно взаємопов’язані у своїй діяльності.

АТ “Ощадбанк” – банк, який складається з 25 управлінь в регіонах, 450 відділень та 7418 філій на території нашої держави. Звичайно центральний апарат розташований в місті Києві. Банк надає робочі місця більше, ніж 35 тисячам працівників.

За 9 місяців 2013 року штатна чисельність регіональних управлінь банку порівняно з початком року зменшилась на 149 осіб або на 0,4% і станом на 01.10.2013 р. склала 31433 працівників (додаток А).

За звітний період кількість працівників установ банку в еквіваленті повної зайнятості по регіональних управліннях на 45 працівників (або на 0,1%) менше порівняно з 9 місяцями 2012 року та на 184 особи або на 0,6% менше запланованої чисельності.

Витрати на утримання персоналу по регіональних управліннях порівняно з 9 місяцями 2012 року збільшились на 100 млн. грн. або на 7,6%, при запланованому зростанні за цей період на 9,2%.

Порівняно з аналогічним періодом 2012 року відбулися певні зміни в структурі витрат на оплату праці працівників Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” – зменшення питомої ваги основної та додаткової заробітної плати і збільшення матеріальної допомоги та інших заохочувальних і компенсаційних витрат. Основна та додаткова заробітна плата становила 86,6%, матеріальна допомога та соціальні виплати – 2,9%, інші заохочувальні і компенсаційні виплати – 10,5% (додаток Б).

Середньомісячна заробітна плата працівників регіональних управлінь порівняно з 9 місяцями 2012 року збільшилась на 391 грн. або на 11,6% і склала 3775 грн. при збільшенні законодавчого розміру мінімальної заробітної плати за зазначений період на 5,3%.

Зростання заробітної плати відбулось в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” у зв’язку з переглядом схем посадових окладів працівників банку і відповідним підвищенням посадових окладів, а також зменшенням чисельності персоналу в еквіваленті повної зайнятості в управлінні.

Найменший приріст заробітної плати в Тернопільському облуправлінні, відповідно на 3,6% або на 75 грн.

Як і раніше, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” серед інструментів мотивації персоналу перевага надається персональним надбавкам та доплатам. Питома вага усіх видів надбавок та доплат у середньомісячній заробітній платі склала 14,7%, відношення надбавок до середнього розміру основної заробітної плати складає 29,2% (додаток В).

При цьому, питома вага щомісячної премії за виконання встановлених показників преміювання у середньомісячній заробітній платі склала 12%, а її відношення до основної заробітної плати – 23,7%.

Серед регіональних управлінь найменше застосування надбавок у Тернопільському облуправлінні – 3,4% до основної зарплати.

За даними звіту з праці (форма 1-ПВ) за 9 місяців 2013 року серед працівників Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”, яким оплачено 50 і більше відсотків робочого часу, 60,2% працівників повністю відпрацювали норму, встановлену на вересень 2013 року.

Заробітна плата за вересень 2013 року по всіх облуправліннях банку нарахована в таких розмірах:

- 1,3 тисячі працівників на неповному робочому дні (3,9% вищезазначеної загальної штатної чисельності) – нижче законодавчого розміру мінімальної заробітної плати (1147 грн.);

- 2,5 тисячі працівників (7,7%) – від 1147 до 1500 грн.;

- 5,2 тисячі працівників (16,2%) – від 1,5 до 2 тис. грн.;

- 11,0 тисяч працівників (34,3%) – від 2 до 3,5 тис. грн.;

- 5,5 тисячі працівників (17,4%) – від 3,5 до 5,0 тис. грн.;

- 5,0 тисяч працівників (15,6%) – від 5,0 до 10,0 тис. грн.;

- 1,5 тисячі працівників (4,9%) – понад 10,0 тис. грн. [54].

Згідно з даними звітності з праці в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” за 9 місяців 2013 року відпрацьовано 89% загального фонду робочого часу, з них 0,5% загального фонду робочого часу відпрацьовано надурочно.

Станом на 01.10.2013 року штатна чисельність Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” складала 573 особи. Тоді тут працював 191 працівник (без врахування чисельності ТВБВ). Питома вага працівників ТВБВ в загальній чисельності – 66,7%. На кінець 2013 року в області налічувалося 60 ТВБВ. Середньомісячний розмір заробітної плати працівників на цю ж дату – 2157 грн. Це один з найнижчих розмірів по

обласних управліннях в Україні. Середній розмір заробітної плати в Україні в АТ “Ощадбанк” сягає 3775 грн. Отже, в Тернопільській області заробітна плата працівників АТ “Ощадбанк” на 42% нижча, ніж в середньому по Україні. Ще менший розмір середньої заробітної плати працівників банку є лише в Закарпатській області – 2072 грн. Витрати на оплату праці персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” складають 61,6% від накладних витрат банку та 52,6% від операційного доходу, при чому середні значення по Україні 70,1% та 51,9%. Основна і додаткова заробітна сплата складає 86,6% від всієї суми, а матеріальна допомога та соціальні виплати – лише 2,9%. Середньомісячна основна заробітна плата по управлінні – 1765 грн, середньомісячна сума доплат та надбавок на 1 працівника – 60 грн [54].

Розглянемо рух робочої сили в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” за 9 місяців 2013 року. Отже, за цей період прийнято на роботу 91 працівника, а вибуло – 110. З них 30,9% вибуло з причин скорочення штату, 44,5% – за власним бажанням, згодою сторін та за порушення трудової дисципліни, і 24,5% – через закінчення визначеного строку трудового договору, вихід на пенсію, переведення в іншу установу (рис.2.1.2).

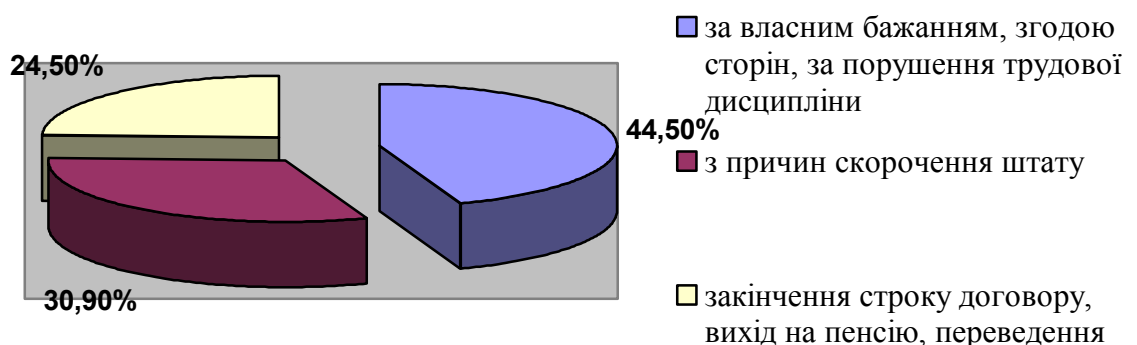


Рис. 2.1.2. Аналіз вибуття працівників в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” за 9 місяців 2013 року
(Складено автором за даними статистичного спостереження)

Коефіцієнт вибуття кадрів в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” на кінець 2013 року – 18,8, який на 13% вищий за середній показник по регіональних управліннях банку по Україні. Плинність кадрів – 8,4. Вона є одною з найнижчих по території держави в АТ “Ощадбанк” (нижча лише в Чернігівському обласному управлінні – 8,0).

Проаналізувавши пасиви АТ “Ощадбанк” бачимо, що станом на 01.01.2013 р. порівнюючи з 01.01.2010 р. вони збільшилися на 28600683 тис. грн., тобто у відсотковому виразі на 49,63% (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Темпи приросту основних показників діяльності АТ “Ощадбанк” з 01.01.2010 по 01.01.2013 р., % [28]

Показник	Звітний період			
	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
Власний капітал	4,43	1,46	24,17	10,0
Активи	3,18	-1,51	25,33	49,63
Кредитний портфель	21,85	-6,06	50,08	13,3
Портфель цінних паперів	-42,27	18,80	28,33	-79,0
Зобов'язання	2,71	-2,64	32,86	65,5

Таке збільшення спостерігаємо як наслідок збільшення власного капіталу АТ “Ощадбанк”. Тому обсяг власного капіталу зріс на 21,2%, а 01.01.2010 р. він зменшився на 7,5%.

Бачимо, що власний капітал займає близько чверті всіх пасивів АТ “Ощадбанк” (рис.2.1.3).

Даний аналіз капіталу АТ “Ощадбанк” засвідчує, що 01.01.2013 порівняно з 01.01.2010 власний капітал банку зріс на 1699585 тис. грн., або на 10,25% через зовнішні джерела, маємо на увазі збільшення статутного капіталу, який станом на 01.01.2013 порівнюючи з 01.01.2010 зріс на 604000

тис. грн. або на 4,2%. Якщо розглядати нерозподілений прибуток, то бачимо, що він за даний період зріс на 841932 тис. грн., що становить 5,5%. Отже, найвагомішою складовою в структурі капіталу є статутний капітал, а його збільшення свідчить про намагання керівництва збільшити фінансову стійкість та надійність банку та його конкурентоспроможність.

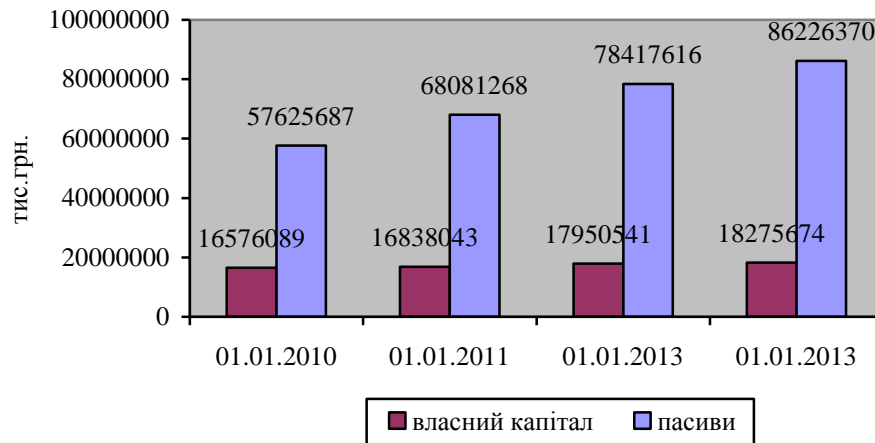


Рисунок 2.1.3. Аналіз динаміки і структури пасивів та власного капіталу АТ “Ощадбанк” з 01.01.2010 по 01.01.2013 [28].

Для якісного аналізу порівняємо темпи зростання капіталу та темпи зростання активів, цінних паперів.

Робимо висновок, що в 2010 році показники приросту були в декілька раз вищими, ніж у 2013 році. Це пояснюється тим, що банк різко збільшив свій статутний капітал, в 2009 році відбулася девальвація валюти, зріс обсяг кредитного портфелю. Ще до 2012 року відбувався стрімкий ріст власного капіталу банку, що різко перевищував темпи приросту активів чи зобов'язань, проте вже у 2013 році темп приросту активів випереджав приріст власного капіталу на 39,6%.

Розглянемо показники ефективності використання капіталу банку (табл. 2.1.2).

За даними таблиці 2.1.2 ефективність використання цих двох видів капіталів зменшилася (власного капіталу – на 8%, а статутного – на 4,2%).

Отже, в 2013 році АТ “Ощадбанк” активно використовував ресурси, які накопичив за попередні два роки, тому темп приросту капіталу був менший за темп приросту прибутку на 4,1%.

Таблиця 2.1.2

Основні показники, що характеризують ефективність використання капіталу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” за 2010-2013 рр., тис. грн. [28]

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Абсолютне відхилення за 2011-2013 рр.
Власний капітал	16576089	16838043	179505541	18275674	1437631
Статутний капітал	13892000	13892000	15537900	14496000	604000
Чистий прибуток	190601	504177	1005791	1057761	553584
Рентабельність власного капіталу (ЧП/ВК)	1,1	3,0	5,6	5,8	2,8
Рентабельність статутного капіталу (ЧП/СК)	1,4	3,6	6,5	7,3	3,7

Щодо зобов’язань, то їх питома вага в 2013 році зросла на 7,6% в загальній структурі пасивів

Аналіз динаміки зобов’язань показує їх приріст на 28901098 тис. грн. або на 65,5%. Загалом за період 2010-2013 років темпи зростання зобов’язань були швидшими, ніж активів на 47,6%.

Отже, робимо висновок, що АТ “Ощадбанк” – потужна організація, яка функціонує на рівні держави, має довгу історію і репутацію, зароблену роками. Банк має високий рівень довіри у клієнтів, що викликано тим, що держава є гарантом, який відповідає за банківські ризики. Проте послугами цього банку здебільшого користуються малозабезпечені та середньозабезпечені українці. Крупних клієнтів у банку не так аж багато.

2.2. Кваліфікаційна характеристика персоналу Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” та оцінка ефективності його діяльності

Проаналізувавши дані про штатну чисельність Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”, бачимо, що станом на 01.01.2014 року штатна чисельність персоналу складає 573 особи, а облікова чисельність – 667. Порівнюємо ці дані з аналогічними 2010 року (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Аналіз структури персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” станом на 01.01.2010 та 01.01.2014 року *

Показник	01.01.2010 р.		01.01.2014 р.		Зміна (+,-)		
					чисельності		пит. ваги, %
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	абс.	відн., %	
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	310	100	573	100	+263	+45,8	-
в тому числі: апарату управління	147	47,4	274	47,8	+127	+46,3	+0,4
операційно-касові працівники	115	37,0	219	38,2	+104	+48,8	+1,2
допоміжні працівники	48	15,4	81	14,1	+33	+40,7	-1,3

* Складено автором за даними статистичного спостереження

З таблиці 2.2.1 видно, що за чотири роки чисельність персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” збільшилася на 263 одиниці, що зумовлено розширенням мережі відділень банку в області. 47,8% від всієї чисельності персоналу станом на 01.01.2014 року складають працівники апарату управління, до якого входять керівники, спеціалісти, молодші спеціалісти. Допоміжний персонал включає молодший обслуговуючий персонал, який складається з прибиральниць та охоронців і становить 14,1%, що є досить значним числом. За період з 2010 по 2014 рік

питома вага категорій персоналу суттєво не змінилася. Питома вага операційно-касових працівників збільшилася на 1,2%, а допоміжних зменшилася 1,3%.

Розглянемо кваліфікаційну структуру персоналу за категоріями працівників станом на 01.01.2014 року (рис. 2.2.1).

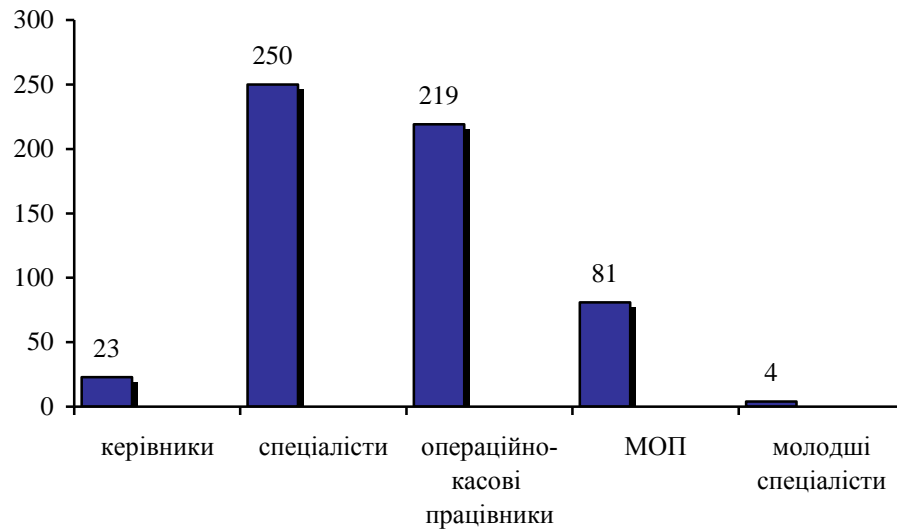


Рис. 2.2.1. Кваліфікаційна структура персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” станом на 01.01.2014 року, осіб
(Складено автором за даними статистичного спостереження)

Всі працівники в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” поділяються на такі категорії: керівники, спеціалісти, молодші спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал (МОП) та операційно-касові працівники. Службовців на рисунку немає у зв’язку з їх відсутністю в організації.

Отже, однією з найчисельніших груп працівників в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є операційно-касові працівники (219 осіб), що становлять 38,2% від всього персоналу. Операційно-касові працівники – це кістяк банку, адже вони здійснюють основну роботу по обслуговуванні клієнтів банку (додаток Г).

Провідні спеціалісти складають 43,6% персоналу банку (250 осіб). Найбільше спеціалістів бухгалтерії – 66 осіб, підрозділів розвитку

банківського бізнесу – 38, інформатики та автоматизації – 24, спеціалістів кредитної служби – 11, інкасації та банківської безпеки – 15 осіб.

Достатньо в банку і молодшого обслуговуючого персоналу (охоронців, сторожів, інкасаторів-водіїв автотранспортних засобів, інкасаторів, водіїв, прибиральниць службових приміщень і інші) – 81 особа. Серед них найбільше охоронців – 23 особи, інкасаторів – 21, інкасаторів-водіїв автотранспортних засобів – 19 та прибиральниць – 3 особи. Молодших спеціалістів в банку небагато – лише четверо.

Отже, в основі банку знаходиться така категорія працівників, як операційно-касові, що здійснюють основну діяльність.

Проаналізувавши розподіл персоналу за статтю, робимо висновок, що в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” станом на 01.01.2014 року працює 525 осіб жіночої статі та 142 – чоловічої, тобто жінки складають 78,7% від всієї чисельності персоналу банку. Розглянемо розподіл посад в банку за статтю (табл 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Аналіз структури персоналу за статтю в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” станом на 01. 01. 2014 р. *

Найменування посад	Чоловіки, осіб	% від посади	Жінки, осіб	% від посади	Всього за посадами, осіб
Керівники	6	18,7	17	81,3	23
Спеціалісти	53	21,3	197	78,7	250
Молодші спеціалісти	2	50,0	2	50,0	4
МОП	68	83,9	13	16,1	81
Операційно-касові працівники	2	0,7	217	99,3	219
Всього	122	21,3	451	78,7	573

* Складено автором за даними [54].

Серед чоловіків найчисельнішою є група молодшого обслуговуючого персоналу, більшу частину якої складають чоловіки-охоронці (83,9%), решту 16,1% – жінки-прибиральниці службових приміщень. Керівні посади в банку займають переважно жінки (81,3%), а чоловікам відведено лише 6 посад із 23 існуючих. Майже всі операційно-касові працівники жіночої статі, серед них

лише двоє чоловіків. Серед спеціалістів звичайно домінують також жінки, проте частина чоловіків також є значною (21,3%). Отже, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” переважає жіночий колектив.

Якщо характеризувати працівників Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за віком, то бачимо, що працівники віком до 28 років становлять 29,3% від загальної чисельності, від 29 до 60 – 68,3%, а старше 60 років – лише 2,4% працівників. Тобто основну частину працівників складають особи працездатного віку від 29 до 60 років (рис. 2.2.2).

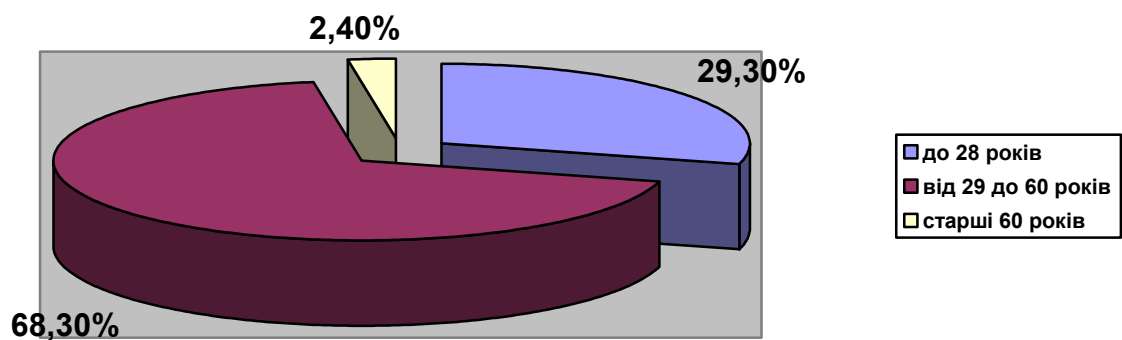


Рис. 2.2.2. Аналіз працівників Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за віком станом на 01. 01. 2014 р.

(складено автором за даними статистичного спостереження)

Проаналізуємо рівень освіти працівників Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” (рис. 2.2.3).

В Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” 74,5% працівників має повну вищу освіту (спеціаліст, магістр), 21,1% – кваліфікацію молодшого спеціаліста на базі технікуму і лише 4,7% – базову вищу освіту (бакалавр). У більшості працівників економічна освіта, проте є її люди, які працюють з технічною освітою та юридичною не за своєю спеціальністю.

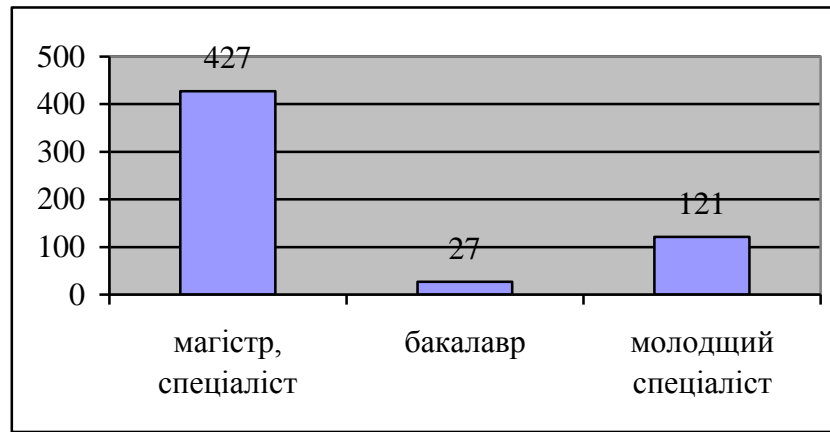


Рис. 2.2.3. Розподіл працівників Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за рівнем освіти станом на 01. 01. 2014 року (складено автором за даними статистичного спостереження)

Щодо оцінки ефективності діяльності персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”, то вона здійснюється на основі діючого Положення про оцінку діяльності персоналу в системі АТ “Ощадбанк”.

Це Положення визначає основні процедури оцінки діяльності персоналу в системі АТ “Ощадбанк”, порядок їх проведення та застосування.

Загальна мета оцінки діяльності персоналу полягає в підвищенні ефективності роботи банку шляхом кращого використання людського потенціалу та підвищення ефективності роботи окремих працівників, визначення ефективності існуючої системи мотивації та її корегування.

В Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” застосовуються наступні види оцінки діяльності персоналу:

- 1) тестування;
- 2) щорічна оцінка працівників.

Результати оцінки можуть враховуватись при прийнятті керівником рішень про підвищення кваліфікації чи навчання працівника, про встановлення працівникам надбавок за високі досягнення в праці (або при їх перегляді).

Організаційно-методичне забезпечення проведення оцінки персоналу, а також узагальнення та аналіз отриманих результатів покладається на відділ по роботі з персоналом.

Розглянемо детальніше види оцінки діяльності персоналу в АТ “Ощадбанк”.

Тестування (в рамках Системи дистанційного навчання та тестування) організується та проводиться відповідно до Методики організації та проведення дистанційного навчання в системі АТ “Ощадбанк”, затвердженої постановою правління від 18 грудня 2006 року № 122-4.

Тестування проводиться не частіше чотирьох разів на рік у таких випадках:

- перевірки рівня професійних знань працівників;
- виробничої необхідності (оволодіння новими ділянками роботи, пов’язаними із застосуванням нормативно-розпорядчих актів, інструкцій і положень тощо, перед закінченням строку випробування для перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається);
- в інших випадках за розпорядженням голови правління.

Терміни проведення тестування, склад осіб, відповідальних за його проведення, та строки надання узагальненої інформації затверджуються: наказом начальника філії-регіонального управління – для працівників, які входять до номенклатури регіонального управління, працівників апарату регіонального управління; наказом керуючого філією-відділенням – для працівників філії-відділення.

Виробнича необхідність, періодичність та терміни проведення тестування визначаються керівником відповідної установи банку без погодження з вищим керівництвом.

Наказ про проведення тестування доводиться до відома працівників не пізніше, ніж за два тижні до його проведення разом з додатками: переліком тем, відповідно до яких сформовані тестові питання, та регламентом, в якому

зазначається кількість питань пробного та основного тесту, час, відведений на тестування, процент правильних відповідей, що вважається заліковим.

В кожному конкретному випадку керівник установи або самостійного структурного підрозділу банку, який ініціював проведення тестування, визначає підсумковий бал, що вважається заліковим.

Узагальнені висновки за результатами тестування відділ по роботі з персоналом надає керівнику, який прийняв рішення про проведення тестування [53].

Тестуванню підлягають усі працівники банку, крім технічних працівників та вагітних жінок.

Щорічна оцінка проводиться раз в рік. Їй підлягають усі, крім:

- тих, хто не пропрацював і року;
- тимчасових працівників;
- вагітних жінок.

Терміни проведення щорічної оцінки (як правило, у грудні-січні місяці, за підсумками минулого року) затверджуються наказом голови правління банку (або його першим заступником) і доводяться до відома працівників не пізніше, ніж за місяць до проведення оцінки.

Щорічна оцінка керівників регіональних управлінь та відокремлених структурних підрозділів центрального апарату банку проводиться експертною комісією, персональний склад якої затверджує голова правління банку (або його перший заступник).

Щорічна оцінка інших категорій працівників здійснюється керівником (начальником відділу, управління, директором департаменту). Якщо він відсутній – його заступником.

Щорічна оцінка в основі має певні показники та критерії, які можуть переглядатись.

Відділи по роботі з персоналом забезпечують керівників бланками анкети щорічної оцінки. Визначення рівня здійснення працівниками своїх обов'язків здійснюється за шкалою, наведеною у таблиці 2.2.3.

За результатами оцінювання керівником виставляється оцінка.

Виділяють такі типи оцінки:

- 1) низька – працівник повинен покращити свою діяльність, щоб керівник не виправляв постійно його;
- 2) задовільна – працівник компетентний, добре розбирається в основних завданнях, проте його керівник лише інколи виправляє його;
- 3) добра – працівник повністю справляється з роботою, керівник не втручається, бо немає необхідності;
- 4) висока – працівник ідеально справляється з своїми обов'язками, навіть перевершив очікування керівництва.

Таблиця 2.2.3

Шкала визначення рівня виконання працівниками покладених на них обов'язків і завдань за результатами щорічної оцінки в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” [53].

Посада	Рівень виконання обов'язків і завдань			
	Низький	Задовільний	Добрий	Високи
Головні, провідні спеціалісти, спеціалісти I та II категорій	8-26	27-52	53-71	72-90
Заступники начальників регіональних управлінь, заступники керівників відокремлених структурних підрозділів центрального апарату, керуючі та головні бухгалтери відділень та їх заступники, начальники структурних підрозділів	7-23	24-46	47-63	64-80
Начальники регіональних управлінь	7-21	21-40	41-64	65-85
Керівники відокремлених структурних підрозділів центрального апарату	7-21	21-40	41-64	65-85

Результати оцінювання вважаються позитивними, коли рівень

виконання працівником завдань оцінений як “задовільний”, “добрий” і “високий”, і негативними, коли рівень – “низький”.

Заповнену анкету щорічної оцінки керівник до трьох днів перед співбесідою передає працівнику для ознайомлення.

На співбесіді обговорюються результати щорічної оцінки, визначаються заходи, спрямовані на підвищення рівня виконання своєї роботи та планування кар’єри.

В анкеті щорічної оцінки працівник може викласти пропозиції до керівництва та способи вдосконалення.

Співбесіда має закінчуватися підписанням бланка анкети щорічної оцінки діяльності на підтвердження того, що результати обговорювалися. У разі відмови працівника від підпису складається відповідний акт.

Якщо керівника з певних причин немає, то співбесіду проводить заступник. У випадку відсутності працівника співбесіда проводиться протягом тижня з дня виходу його на роботу.

Якщо співбесіда з поважних причин здійснюється після закінчення термінів, встановлених відповідним наказом, безпосередній керівник повідомляє про це підрозділ по роботі з персоналом.

Після співбесіди результати оцінювання затверджуються керівником. Він може при необхідності провести ще одну співбесіду.

Кінцевий етап включає в себе перевірку працівниками відділу по роботі з персоналом повноти заповнення бланка щорічної оцінки і підшивають її до особової справи працівника.

Відділ по роботі з персоналом за результатами щорічної оцінки готує висновки про діяльність працівника. У разі незгоди працівника з оцінкою він має 10 днів, щоб звернутися із заявою до керівника, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. З результатами оцінювання за 2013 рік можна ознайомитись в додатках (додаток Д).

Основними кількісними показниками, на основі яких здійснюється оцінка персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ

“Ощадбанк” виступають наступні:

- терміни здійснення робіт;
- забезпечення стабільного складу клієнтів, та їх утримання;
- виконання планових завдань.

Поряд з цими прямими показниками важливими є непрямі, а саме такі, як оперативність праці, напруженість, інтенсивність роботи, складність та якість виконаних завдань [53].

Отже, відділ по роботі з персоналом Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” постійно здійснює аналіз кількісного і якісного складу персоналу банку. В банку здебільшого працюють працівники жіночої статі. Найчисельнішою категорією персоналу є операційно-касові працівники. Також відділ приділяє значну увагу оцінці персоналу, яка добре організована і здійснюється за планами.

2.3. Аналіз та оцінка організації системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”

Праця банківського службовця як специфічний вид праці має суттєві особливості, які роблять значний вплив на систему навчання банківського персоналу. Для забезпечення успішного формування системи навчання персоналу кредитної організації необхідно враховувати ряд особливостей праці в сфері кредитно-фінансових операцій:

1. Високі кваліфікаційні вимоги, викликані необхідністю постійної самоосвіти, пов'язані з частими змінами нормативних документів, що підтверджується високим середньогалузевим показником питомої ваги чисельності співробітників з вищою професійною освітою. Скорочення життєвих циклів банківських продуктів, часті інновації в навколишньому середовищі ведуть до різкого підвищення вимог до освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу. Вимоги до кваліфікації працівників в українських банках високі і перевершують вимоги до працівників інших невиробничих галузей. Необхідний постійний контроль за рівнем кваліфікації з метою виявлення прогалин у знаннях з урахуванням розвитку технологій, зміною нормативної бази.

2. Підвищені вимоги до інформаційного забезпечення трудової діяльності. Результати праці прямо пов'язані з якістю інформації. Результатом даних підвищених вимог до інформаційного забезпечення є зростання складності праці працівників, підвищення інтенсивності їхньої праці.

3. Висока технічна оснащеність і масова автоматизація робочих місць. Автоматизація, приводячи до ускладнення змісту діяльності, серйозно змінює ставлення до праці індивіда.

Виділена специфіка праці працівників банку зумовлює напрямки навчання в кредитній організації.

Основними напрямками навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є:

- функціональна підготовка, спрямована на ефективне виконання співробітниками посадових обов'язків, освоєння бізнес-процесів, продуктів і технологій діяльності банку;

- розвиток навичок ділової ефективності, спрямований на досягнення корпоративних стандартів якості ведення справ;

- розвиток управлінських компетенцій, спрямований на формування єдиної корпоративної системи управління.

Основними формами навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” банку є:

1. Внутрішні семінари:

- Інформаційно-консультаційні. Вони спрямовані на передачу співробітникам інформації, необхідної для виконання завдань бізнесу і безпосередніх посадових обов'язків, наприклад, присвячені таким темам, як: “Актуальні питання операційної діяльності”, “Кредитні операції банку”, “Актуальні питання та практика проведення розрахунків у формі акредитивів у гривнях на території України”, “Актуальні питання роботи з персоналом” тощо;

- Практичні. Спрямовані на відпрацювання практичних знань і функціональних навичок, наприклад, навичок користування новими операційними системами (“Сервіс-пакети. Мій особистий банк”, “Заповнення даних клієнта в програмному забезпеченні” та інші);

- Проблемно-проектні. Спрямовані на вирішення конкретних бізнес-завдань під керівництвом внутрішнього або зовнішнього експерта, наприклад, за темами: “Стимулювання праці співробітників відділу”, “Здійснення міжнародних розрахунків у формі імпортного акредитива” та ін.

2. Внутрішні стажування, спрямовані на практичне освоєння професійних технологій під керівництвом досвідчених співробітників, наприклад, “Технологія проведення бізнес-тренінгів за темою: “Ефективні продажі”” та інші.

3. Внутрішні тренінги, спрямовані на формування навичок ділової ефективності в роботі з клієнтами та управлінських навичок: “Управління продажами”, “Управління сервісом”, “Ефективні продажі” та інші.

4. Зовнішні семінари, спрямовані на отримання інформації, необхідної окремим фахівцям за напрямками їх діяльності в інтересах банку, з метою вирішення конкретних завдань або активного представництва у певній професійній сфері, як приклад можна назвати навчання за такими темами, як: “Стратегічне бачення бізнесу”, “Управління проектами”, “Управління змінами” тощо;

5. Сертифікаційні програми, спрямовані на отримання права ведення професійної діяльності в інтересах банку, встановленого в законодавчому порядку або у відповідності з внутрішніми нормативними документами: “Спеціаліст фінансового ринку”, “Оціночна діяльність”, спеціалізовані курси для касирів.

6. Самостійна підготовка, спрямована на освоєння нових знань і навичок за напрямками діяльності співробітників, постійне підвищення професійної кваліфікації в цілях відповідності вимогам займаної посади та професійний розвиток.

7. Наставництво є основним методом навчання новоприйнятого працівника в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”. Після того, як нового співробітника прийняли на вакантну посаду, до нього закріплюється куратор, а цілями кураторства є упорядкування процесу розвитку професійних компетенцій, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені на співробітника завдання з займаної посади; адаптація до корпоративної культури банку, формування лояльності до бренду та іміджу банку. У завдання куратора входять: знайомство нового співробітника з банком, історією його розвитку, структурою, корпоративною культурою, прийнятими нормами і правилами поведінки в організації; здійснення теоретичної підготовки співробітника відповідно до плану підготовки

фахівців. Куратор здійснює практичну підготовку співробітника до роботи в спеціалізованому програмному забезпеченні.

Аналіз підсумків навчання та підвищення кваліфікації працівників в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” в 2013 році засвідчив позитивні зміни в організації професійно-економічного навчання персоналу (додаток Е).

В області діяло 16 шкіл економічних знань, в яких протягом року навчалось 492 працівники.

В обласному управлінні та у філіях-відділеннях працюють Ради з професійно-економічного навчання персоналу. Затверджено склад Рад та плани їх робіт. Впродовж 2013 року відбулося 34 засідання Рад (табл. 2.3.1).

В Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” засідання Ради проводилось 3 рази. На розгляд виносились такі питання: про стан професійно-економічного навчання персоналу в установах Ощадного банку Тернопільської області, про роботу з новоприйнятими операційно-касовими працівниками, про організацію роботи консультантів-наставників, про систему дистанційного навчання та тестування, робота з резервом, оцінка персоналу.

Таблиця 2.3.1

Аналіз навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” за 2013 рік *

	Кількість працівників, які пройшли навчання в установах банку в 2013	Підвищили кваліфікацію в 2013 році			Працювало рад з професійно-економічного навчання персоналу	Проведено засідань рад	станом на 01.01.2014	
		при профільних вузах	в ЦПС	в семінарах-нарадах в управлінні			Чисельність консультантів-наставників	Чисельність підшефних
Управління	100	0	55	27	1	3	7	4
Відділення / ТВБВ	392	6	0	340	15	31	20	12
Всього	492	6	55	367	16	34	27	16

* Складено автором за даними статистичного спостереження

Перевірка організації занять у філіях-відділеннях здійснюється в основному працівниками відділу по роботі з персоналом у складі ревізійної групи, в інших випадках працівниками відділу ревізій та контролю. Протягом 2013 року відділом по роботі з персоналом проведено перевірку у 5-и філіях-відділеннях. Аналіз перевірок засвідчує, що у філіях-відділеннях проводиться відповідна робота з питань професійно-економічного навчання персоналу.

Професійно-економічне навчання стало невід'ємною часткою системи підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, яке проводилось з метою накопичення знань, вдосконалення професійної майстерності працівників у відповідності з вимогами часу.

В установах банку області перед початком навчального року були видані накази про організацію навчального процесу, затверджені плани проведення навчання, складені списки слухачів професійно-економічних шкіл, склад викладачів, графіки проведення занять.

Працівниками відділу по роботі з персоналом обласного управління разом з Радою по професійно-економічному навчанню, була проведена робота по організації навчального процесу, як в управлінні так і у відділеннях. Був сформований і доведений до відділень приблизний тематичний план (додаток Ж), перелік необхідної для проведення занять літератури.

Заняття в школах економічних знань при філіях-відділеннях для спеціалістів проводилися згідно з навчально-тематичним планом в період з лютого по листопад 2013 р. Для віддалених ТВБВ переліки питань, завдання висилались електронною поштою.

В семінарах-нарадах при управлінні до викладання матеріалу згідно затверджених планів залучалися начальники відділів та служб. Більшість з них мають відповідний досвід, так як щороку викладають в відділі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації ЦДПМП Тернопільського національного економічного університету. Всього проведено 19 семінарів-нарад, в яких прийняли участь 492 особи. Навчання проводилось згідно

затвердженого плану програми. Розглядалися наступні питання: організація роботи з кредитування юридичних та фізичних осіб, порядок здійснення операцій з іноземною валютою та дорогоцінними банківськими металами, зміни в бухгалтерському обліку відповідно до нормативно-правових актів НБУ, страхування майна і фінансових ризиків позичальників, організація податкового обліку, організація роботи операційно-касових працівників. Також проведено 4 наради з керуючими філій-відділень по підведенню підсумків роботи установ банку області за кожний квартал 2013 року [54].

Більшість з новоприйнятих працівників – це операційно-касові працівники. Новоприйняті працівники обов'язково проходять індивідуальну професійну підготовку під керівництвом досвідчених наставників, яка включає основні питання операційно-касової роботи. Склад та чисельність консультантів-наставників станом на 01.01.2014 р. становить 27 осіб. Операційно-касовими працівниками в обов'язковому порядку складаються заліки на знання Інструкції про касові операції в банках України, затвердженої постановою НБУ від 14.08.2003 р. № 337, порядку організації касової роботи в установах АТ “Ощадбанк”, затвердженої постановою правління АТ “Ощадбанк” від 29.01.2004 р. № 11-1 із внесеними змінами та доповненнями. Впродовж 2013 року працівниками складено 424 заліки.

Найбільш масовим видом навчання для спеціалістів банку є самоосвіта. Особливо цей вид навчання актуальний для категорій працівників, які включені до кадрового резерву, молодих спеціалістів, та тих, які проходять випробувальний термін.

Самоосвіта забезпечує відповідність знань і вмінь певного працівника вимогам до професійно-кваліфікаційного рівня певної категорії і посади, яку займає працівник, або на яку претендує. Самоосвіта насамперед направлена на набуття теоретичних і практичних знань, які мають безпосереднє відношення до працівників, що виконують певні функціональні обов'язки.

Об'єктом самостійного навчання є спеціальна банківська, економічна та інша література, нові надходження періодичних видань та нормативно-

регламентуючих документів Національного банку України та Ощадного банку України.

Важливе місце в роботі Рад з професійно-економічного навчання, роботи з молоддю та наставниками надається вирішенню проблем отримання повної вищої та базової вищої освіти фахівцями, які працюють на посадах, що вимагають заміщення з відповідною освітою.

По області навчалось без відриву від виробництва у вищих навчальних закладах 31 працівник, з них 17 працівників управління. Закінчили навчання у 2013 році і отримали повну вищу та базову вищу освіту 21 працівник, з них 4 працівники управління.

Обласне управління Ощадбанку співпрацює з Тернопільським національним економічним університетом з приводу підготовки та проведення курсів підвищення кваліфікації фахівців кредитування відділень Ощадбанку України. Спільно з спеціалістами управління, які залучаються до викладацької діяльності, відбирається новий інструктивний матеріал і узгоджується з начальником управління.

Впродовж навчального року на базі управління та відділень області проходили виробничу та переддипломну практику 50 студентів вищих та середніх спеціальних навчальних закладів. Договір про проведення практики укладено з Тернопільським національним економічним університетом, інститутом банківського бізнесу в м. Львові.

Підвищили кваліфікацію при профільних вузах 6 спеціалістів з філій-відділень. Прийняли участь у нарадах-семінарах в центрі підготовки спеціалістів 55 працівників [54].

Великого значення набуло так зване проведення презентацій знань, отриманих слухачами під час навчання на курсах підвищення кваліфікації та в центрі підготовки спеціалістів. Після повернення з курсів та семінарів в обов'язковому порядку проводяться заняття з працівниками відповідних відділів.

2.4. Аналіз стану охорони праці в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”

Формуючи шляхи вдосконалення системи організації навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”, не можна забувати і про саму охорону праці та умови навчання працівників банку .

За даними Міжнародної організації праці, вплив несприятливих робочих чинників на здоров'я персоналу по всьому світу щорічно виймає з кишені роботодавців суми, що в 20 разів перевищують розміри офіційної фінансової допомоги світової спільноти країнам, що розвиваються і складають до 4% валового внутрішнього продукту розвинених країн. Так що, забезпечуючи сприятливі умови праці, роботодавець насамперед повинен прагнути мінімізувати власні втрати.

В Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” охороною праці займається відділ по роботі з персоналом, а саме провідний спеціаліст з охорони праці. Проте сама система управління охороною праці в банку є дуже розгалуженою (рис. 3.3.1).

Існує ряд нетривіальних ризиків, що охоплюють сучасне робоче середовище працівника банку. Так, прискорення робочих процесів, необхідність довгий час проводити в одному і тому ж положенні і здійснювати одноманітні операції викликає у працівників вельми широкий спектр порушень в роботі опорно-рухового апарату [56, с. 115]. Найбільш наочним прикладом таких процесів є сидяча робота за комп'ютером операційно-касового працівника, що припускає, як правило, ще й однотипні рухи пальців рук при наборі тексту. Для вирішення цих проблем також необхідні ретельні дослідження. Такі дослідження вже ведуться в напрямку розробки нового, ергономічного дизайну робочих місць, перебудови виробничих процесів і створення нових технологій, що дозволяють зменшити навантаження на опорно-руховий апарат працівників, проте в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” такі питання про

впровадження інновацій ще не розглядаються, що зумовлено низьким фінансуванням охорони праці.



Рис. 3.3.1. Структурна схема системи управління охороною праці
Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”
(складено на основі статистичного спостереження)

Основними чинниками, що визначають особливий характер праці, характерними для Тернопільського обласного управління “Ощадбанк” згідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.199р № 1290 є:

- робота за комп’ютером та з розмножувальною технікою;
- робота пов’язана з управлінням автомобілем та його обслуговуванням;
- виконання роботи по інкасації;
- охорона установи банку.

Особливості дії цих факторів на працівників:

- при роботі з комп'ютерами: перевтомлення очей; дія електромагнітних полів;
- при роботі, пов'язаній з управлінням та обслуговуванням автомобіля: втома при довготривалому управлінні автомобілем; шкідливість контакту з паливно-мастильними речовинами; можливість поранень при роботі з інструментами під час ремонту автомобіля;
- при виконанні роботи по інкасації – нервово виснаження від постійного напруження при виконанні функцій по інкасації;
- при охороні установи банку – підвищене нервово-емоційне та інтелектуальне навантаження на нервову систему.

Для запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням слід виконувати в повному обсязі заходи безпеки та рекомендації, що зазначені у відповідних інструкціях з охорони праці і стосуються конкретної посади.

Виконуючи роботу за комп'ютерами працівники дотримуються конкретної інструкції. До роботи за комп'ютером допускають працівників, які попередньо пройшли медичний огляд і були проінструктовані про роботу на даному робочому місці. Медичні огляди проходять раз в два роки. При роботі за комп'ютером на працівника діють такі чинники:

- фізичні (підвищений рівень шуму, велика напруга в мережі, підвищений рівень статичної електрики, електромагнітне випромінювання, напруженість електричного поля, відблиски від екрану, сильна яскравість монітору);
- психофізіологічні (перевантаження статичної дії, розумове перенапруження, монотонність діяльності, емоційна втома).

Для нівелювання цих чинників варто робоче місце з комп'ютером розташовувати так, щоби відстань між робочими місцями була не менша, ніж 1,5 метра; світло падало з боку (бажано зліва). Для уникнення світлових відблисків доцільно застосовувати спеціальні сітки для екранів або хоча б

жалюзі на вікна. Можна також використовувати скляні поляризаційні фільтри для екранів. При роботі з текстом варто використовувати чорні знаки на білому фоні. Відстань від екрану до очей повинна бути не меншою 400-700 мм.

При роботі за комп'ютером здійснюється електромагнітне випромінювання низьких рівнів. Для безпечної праці відстань до екрану повинна бути не меншою, ніж 50 см. Потрібно при роботі вибрати зручну позу, шляхом регулювання висоти крісла [20, с. 107].

Для нейтралізації зарядів статичної електрики доцільно використовувати кімнатні зволожувачі, носити одяг з натуральних матеріалів.

Перед початком роботи потрібно провітрювати кімнату або включати кондиціонер. Необхідно перевіряти загальний стан комп'ютера та всієї апаратури.

Рекомендуємо використовувати яскравість екрана не менше 100 кд/м. кв. При виявленні під час роботи будь-яких несправностей потрібно повідомити свого керівника.

Особливу увагу в охороні праці в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” приділяють заходам безпеки при поводженні із зброєю працівників служби інкасації та охоронників відділу безпеки, адже ці люди кожного дня працюють в умовах високого ризику.

Перш за все такі працівники повинні мати дозвіл на носіння зброї та всі супровідні документи.

Пістолети дозволяється носити лише в кобурі на поясі чи бронежилеті пристебнутим спеціальним ремінцем. Потрібно вберігати зброю від падінь та ударів. Заряджання та розряджання зброї здійснюється тільки в спеціально відведених місцях у встановленому порядку. Вкінці кожного робочого дня зброю здають з дозволом на неї у спеціальне місце зберігання зброї. Здійснюється регулярна чистка зброї.

При користуванні зброєю категорично забороняється:

- наводити зброю на людей без причини, крім відбиття нападу;
- досилати патрон в патронник без необхідності;
- не знімати без потреби запобіжник;
- носити пістолет в розстебнутій кобурі і без страхувального ремінця;
- передавати будь кому зброю чи залишати її без гагяду.

Вогнепальну зброю працівники відділу інкасації та охоронники відділу банківської безпеки Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” можуть застосовувати лише в окремих випадках:

- для відбиття групового та збройного нападу на зазначену особу, працівників установи банку під час виконання ними службових обов’язків;
- для відбиття збройного чи групового нападу на об’єкт, що охороняється;
- для затримання особи, яка вчинила злочин і намагається втекти або вчинити збройний опір.

Перед тим, як застосувати зброю, працівник банку повинен попередити людину про її подальше застосування, проте не у випадку, коли є загроза його життю чи іншим працівникам банку.

Не можна працівникам застосовувати вогнепальну зброю:

- коли навколо багато людей і від цього можуть постраждати сторонні особи;
- до жінок з ознаками вагітності, осіб похилого віку, малолітніх та інвалідів.

У разі застосування зброї, працівник банку повинен негайно викликати швидку для пораненого, подзвонити в міліцію і сповістити про застосування зброї, повідомити своє керівництво про дану подію.

Працівники Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” практично кожного дня в процесі своєї діяльності потрапляють у стресові ситуації, що викликані постійною взаємодією з клієнтами з різними психологічними особливостями.

В науковій літературі виділяють ідею “психології виробничого середовища”, яка існує насамперед для виключення виробничих стресів, так як, на думку фахівців, саме стрес нерідко є причиною помилок і травм на роботі. У стані стресу може порушуватися не тільки сон, але і координація рухів, здатність приймати рішення, може знижуватися і загальна працездатність, і ефективність трудової діяльності. Таким чином, скоротивши вплив стрессогенних чинників, ми можемо отримати не тільки істотне поліпшення якості роботи, а й помітне зниження професійного вигорання, а отже – і супутніх фінансових витрат на персонал.

Одним з чинників стресу є недостатній баланс між роботою та приватним життям працівників. Особливо це стосується керівників. Безумовно, нові умови праці – висока мобільність бізнесу, жорсткі терміни, кар’єрні амбіції, диверсифікація типів трудових договорів та інші – викликають об’єктивні труднощі із забезпечення такого балансу. Зворотний бік “медалі” представляють собою низькооплачувані роботи і некваліфікована праця в цілому. І там, і там працівники банку схильні переробляти, а керівництво – висувати завищені вимоги до працівників. І там, і там працівник нерідко витрачає на завершення певного завдання або фрагмента роботи вечір (позаробочий час), замість того, щоб відпочити, поспілкуватися з друзями і родичами, взяти участь у соціальному житті.

Свого часу ряд країн законодавчо закріпив специфічні довгострокові відпустки для відновлення працівників, чії трудові функції передбачають підвищене психологічне навантаження (так звані “sabbaticals”). Однак сьогодні, схоже, такі відпустки потрібні 2/3 всієї робочої сили світу. Проте ми пропонуємо їх запровадити для окремих категорій персоналу Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” з метою зниження стрессогенних чинників.

Серйозна увага приділяється сьогодні фахівцями питанням жорстокості на роботі, які сприяють входженню працівників у стан стресу. Фізична та психологічна жорстокість, яка в недавньому минулому вважалася проблемою

швидше дисциплінарною, сьогодні також входить в сферу охорони праці. Обидва види жорстокості взаємозв'язані і часто зустрічаються в сукупності. Фізична жорстокість проявляється найчастіше в безпосередньому фізичному впливі на працівника (застосування фізичної сили чи примусу працівника до виконання будь-яких завдань). Психологічна жорстокість найбільш часто проявляється у вигляді залякування працівників. Ці проблеми, особливо психологічної жорстокості притаманні і керівництву облуправління.

Розмова на підвищених тонах, “непарламентські вислови” на адресу колег чи підлеглих, нереальні терміни або нездійсненні завдання (що перевищують фізичні, фізіологічні, психологічні, ментальні чи чисто професійні можливості працівника), неприпустимі коментарі щодо зовнішності або поглядів на життя, перевантаження або недовантаження роботою, що викликає відповідно відчуття паніки або власної нікчемності, – все це представляє собою типові приклади залякування, негативні наслідки якого вже добре відомі за кордоном і фахівцям з охорони праці, і судам. В Україні цьому поняттю не надають належної уваги, відповідно такі ситуації мають місце в наших організаціях, в тому числі і в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”

Закордонне законодавство передбачає досить серйозні покарання винних у психологічному тиску на працівника. Однак боротися з цією практикою можна не тільки покараннями. Серед позитивних заходів пропонуємо корпоративну політику у сфері охорони праці, спрямовану на виховання в колективі нетерпимості до подібних проявів психологічного тиску. Крім того, державні органи нерідко рекомендують і підтримують створення в організаціях спеціалізованих “гарячих ліній” та консультативних центрів для захисту прав працівників, які стали жертвами психологічного тиску.

На практиці основні обов'язки з підвищення превентивної культури у сфері забезпечення охорони праці на робочому місці, а також первинне виявлення ризиків і нормативне закріплення методів боротьби з ними має

лежати на такому органі, як профспілка, проте в банку він практично не діє. Тому в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” має бути створена власна інспекція з охорони праці, в обов’язки якої повинне входити безпосереднє виявлення загроз, їх експертиза, збір даних, проведення консультацій і тренінгів, реалізація освітніх та інформаційних проектів в галузі охорони праці, розробка рекомендацій і методів запобігання негативних наслідків виявлених загроз, а також проведення власних інспекцій робочих місць на предмет їх відповідності вимогам безпеки і здоров’я працівників.

Висновки до другого розділу

1. АТ “Ощадбанк” – одна з найдавніших організацій в Україні, яка має широку мережу і є ровесником нашої держави. Банк має розгалужену організаційну структуру, в основі якої знаходиться Наглядова Рада. Банк включає в себе 25 регіональних управлінь, які забезпечують роботою більше, ніж 35 тисяч чоловік. Щодо Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”, то він дає роботу 573 працівникам (включаючи 60 ТВБВ). Середньомісячна заробітня плата працівників управління одна з найнижчих в АТ “Ощадбанк” по всій країні – 2157 грн., проте банк вважають одним з найнадійніших в області. Плинність кадрів в банку одна з найнижчих серед управлінь держави. Частка власного капіталу банку постійно стрімко зростає.

2. За останніх три роки чисельність персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” зросла майже на 46%, що зумовлене розширенням мережі банку в районах. Найчисельнішу групу працівників становлять спеціалісти (250 осіб) та операційно-касові працівники (219 осіб). Щодо розподілу персоналу за статтю, то бачимо, що 78,7% персоналу – жінки.

3. Основними формами навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” банку є: внутрішні семінари, внутрішні стажування, тренінги, зовнішні семінари, сертифікаційні програми, самостійна підготовка, наставництво та курси підвищення кваліфікації. Проте через обмеженість фінансових ресурсів акцент ставиться найбільше на тренінги, які проводить бізнес-тренер, що тривають лише один день. Тому, на нашу думку, слід розвивати альтернативні форми навчання для скорочення витрат на розвиток персоналу.

4. В сфері охорони праці найбільшу увагу приділяють в банку поводженню інкасаторів зі зброєю при здійсненні своїх посадових обов’язків та роботі операційно-касових працівників за комп’ютером. В управлінні охороною праці займається лише один спеціаліст, що є недостатнім.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ “ОЩАДБАНК”

3.1. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу та можливість його застосування в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”

Передові розвинені країни світу вже давно досліджують вплив навчання на продуктивність праці людини. У США було встановлено, що інвестиції в людський капітал через навчання підвищують продуктивність праці робочих. При збільшенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому закордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація категорично різниться: витрати на навчання складають до 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації всередньому – раз на 12 років.

Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). Тому детальніше розглянемо досвід ефективного навчання персоналу закордоном [36, с.15].

В США розвиток персоналу банку переважно здійснюється через безперервне навчання. Створюються корпоративні університети. Деякі банки змогли створити такий корпоративний університет, який навчає 126 тис. працівників, в якому налічується 3400 викладачів з різних країн світу

В той час в Японії в банках надають увагу колективній роботі та відповідальності, намагаються готувати працівника не вузького профілю, а такого, який буде фахівцем у декількох напрямках знань. У цій країні існує фонд страхування зайнятості, відрахування в який здійснюють роботодавці в розмірі 0,01% від фонду оплати праці. Саме з цього фонду і беруться кошти на розвиток працівників банку [48, с.33]. Такий ж досвід навчання практикує Греція. Все навчання практично здійснюється на робочому місці (близько 80%). Порівнюючи Японію та США, то Японія витрачає на навчання працівників в три рази більше коштів. Тут кожен банківський працівник

всередньому на самоосвіту витрачає 8 годин на тиждень (половина навчання здійснюється в робочий час) [12, с.31].

В Німеччині надають перевагу навчанню на робочому місці. Можливо, ви здивуєтеся, але це факт: щоб працювати банку, в Німеччині не потрібно диплома про профосвіту – потрібно лише хороше здоров'я і бажання трудитися. Усім необхідним навичкам навчають прямо на робочому місці. Такий досвід широко практикується. У нас теж досить таких спеціальностей, питання в тому, як все влаштувати технічно, щоб ефективність нового співробітника потім була високою [21, с.15].

Часто закордоном “новачків” на вакансії відбирають тільки з числа безробітних громадян. Кандидати проходять тримісячну підготовку за професіями на робочому місці. Протягом усього цього терміну учням виплачується допомога з безробіття. Після проходження навчання з громадянами укладається трудовий договір на два роки. Якщо протягом цього терміну працівник не має нарікань, з ним укладають трудовий договір на невизначений термін. Завдяки такій системі відбору та навчання в банках немає проблем з дисципліною і якістю виконання трудових обов'язків.

Для підвищення кваліфікації свого персоналу великі закордонні банки створюють внутрішні навчальні центри. Те ж саме в принципі роблять і наші деякі вітчизняні фірми. Різниця в тому, що “у них” при цьому оцінюється віддача від кожної вкладеної “копійки”, а “у нас” – ні. “У них” вчать з певною метою, а у нас часто просто вчать...

Наприклад, приватна німецька компанія Fielmann відрізняється яскраво вираженим клієнтоорієнтованим підходом до бізнесу. Філософія компанії полягає в тому, що самі співробітники є споживачами своїх товарів. Але ж примусити людей купляти товари конкретної фірми не можна... Переконати всіх, тільки роз'яснюючи філософію, теж не вийде. Тому в компанії проводиться велика робота по зміцненню лояльності персоналу. Одним з її аспектів є концепція Fielmann Academy – двічі на рік кожен співробітник підвищує свою кваліфікацію в корпоративному навчальному центрі.

Ідея дає свої плоди, і це доводять економічні розрахунки, а не тільки подячні висловлювання працівників. Окупність інвестицій в навчання – один із найважливіших показників в компанії. Вважається, що саме в результаті реалізації такого підходу компанія Fielmann стала лідером у своєму сегменті ринку Німеччини (її частка становить 48%).

Для реалізації деяких цільових навчальних проектів залучаються зовнішні провайдери – експерти у певних галузях. Так часто роблять в банках Італії при реалізації проекту навчання керівників.

Що ж до оцінки ефективності вкладень, то на відміну від німців італійці розглядають навчання як безумовні інвестиції, які завжди корисні банку. Зараз на основі успішного досвіду розроблені електронні курси, завдяки їм менеджери можуть навчатися і підвищувати свою кваліфікацію, не виходячи з кабінетів.

У перспективі навчання та підвищення кваліфікації персоналу в фірмах відбуватиметься за комп'ютерними іграми. Такі висновки наводяться в звіті “Пора поставитися до ігор серйозно” дослідницької компанії Forrester Research. Серйозні віртуальні забавки вже зараз можуть скласти конкуренцію традиційним системам кадрового тренінгу. На думку аналітиків, вони не тільки знижують витрати на живі курси підготовки, але також скорочують витрати на електроенергію і наносять значно менше шкоди екології.

Серйозні навчальні комп'ютерні ігри спеціально створюються під конкретні завдання і цілі банку. Їх можна порівняти з освітніми програмами для школярів і студентів. Навчальні ігри відтворюють ситуацію, моделюють реальність і вимагають прийняття негайних рішень. Від правильних дій співробітників в справжньому житті може нерідко залежати доля всього банку.

Ще одне, що варто запозичити за кордоном – корпоративні університети.

Історія створення корпоративних університетів за кордоном починається з початку 70-х рр.

Багато корпоративних університетів, створених в шістдесятих, сімдесятих і вісімдесятих роках минулого століття, до 90-х рр. завоювали популярність в ділових колах. За період з 1988 по 2008 р. за даними компанії Corporate University Xchange, що спеціалізується на аналізі даних в області корпоративного навчання, кількість корпоративних університетів збільшилася в п'ять разів – з 400 по 2000 [37, с.12].

За даними дослідження компанії “Амплуа-брокер”, проведеного у квітні-травні 2013 р., сьогодні в Україні та Росії 64 банки заявили, що мають корпоративні університети (за іншими даними їх понад сто). Власні корпоративні університети є у “MagneticOne”, “Ингосстраха”, “ОКБ Сухого”, “Ростелекома”, “ВимпелКому”, “Білайну ” і багатьох великих банків. Одними з перших запровадили власні університети транснаціональні корпорації Cola-Cola, McDonald's, Motorola.

Якщо в це число включити і великі корпоративні навчальні центри, то число корпоративних університетів може досягти півтори сотні. Щорічно через освітні програми в них проходить від 50 до 90% персоналу..

Що ж до тих банків, яким не під силу і не по кишені організувати власні навчальні центри і розробляти навчальні програми, то в цьому випадку використовується аутсорсинг – запрошуються тренери або ж підписуються угоди з навчальними центрами великих корпорацій.

В Україні професійна підготовка персоналу проводиться, в основному, великими компаніями. Але тенденція до створення систем професійної підготовки і безперервного системного навчання та розвитку персоналу малих і середніх компаній яскраво простежується, особливо в інформатиці та комунікаціях. Тому є достатньо тверде припущення, що дана ситуація незабаром зміниться, тому що у найближчому майбутньому на ринку праці буде складно знайти достатню кількість фахівців, здатних ефективно працювати в нових економічних реаліях, тому єдиний вихід – готувати кадри самим. Саме тому керівництво багатьох великих компаній прийшло до твердої упевненості, що хоча робота в напрямку професійної підготовки та

навчання персоналу потребує масштабних інвестицій, всі витрати “сторичею окупляться в майбутньому”.

Крім того, організована система професійної підготовки персоналу в корпоративних центрах, дуже схожа на американський досвід, який досить ефективний в управлінні професійними компетенціями персоналу. На наш погляд, для сучасних українських компаній було б дуже корисно для оптимізації діяльності власної системи підготовки персоналу, більш докладно вивчити роботу зарубіжних корпоративних університетів.

Проблема використання досвіду, накопиченого зарубіжними фірмами в галузі менеджменту, в останні роки стала особливо актуальною. В Україні традиційно ведуться суперечки, чи використовувати їй досвід Заходу чи йти власним шляхом. Однозначної відповіді на це питання не існує. Ймовірно, слід в розумних співвідношеннях використовувати обидві стратегії.

Однак не викликає сумніву той факт, що світовий досвід розвитку персоналу необхідно ретельно вивчати. Без розуміння результатів, накопичених на даний момент вже досвідченими фахівцями в галузі управління персоналом, створення своєї власної сучасної системи управління розвитком персоналу банку просто неможливе.

Звичайно ж, в Україні існує і власний досвід, про нього також не варто забувати. Однак, цей досвід трохи несхожий на зарубіжний через певні соціальні, економічні, політичні ситуації, в яких довгі роки перебувала українська держава. Найважливішою проблемою є те, що в українських організаціях корпоративні університети працюють якимось неправильно, не за тими стандартами, які використовують подібні університети закордоном. В Україні справжніх корпоративних університетів і так небагато, а тут ще така проблема. Замість того, щоб стати брендовою організацією, можливо навіть зі світовим ім'ям, спеціалізованим навчальним закладом з ліцензією для підготовки співробітників банку за різними програмами, українські корпоративні університети часто перетворюються на звичайний набір

тренінгових програм. Тому будь-який досвід навчання персоналу слід в першу чергу пристосовувати до нашого ринкового середовища.

3.2. Шляхи вдосконалення організації системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”

Побудова системи навчання – процес трудомісткий насамперед з причини витрат, як тимчасових, так і фінансових. Саме тому всі співробітники Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі та завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення в успішному функціонуванні компанії.

Життєздатність банку визначається вмінням пристосуватися до умов, що швидко змінюються, здатністю до адаптації, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення управління на основі організаційних інновацій. Тому в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” зацікавлені в збільшенні ефективності роботи, і намагаються знайти нові можливості навчання співробітників за обмежених фінансових ресурсів.

Розвиток персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” носить хаотичний характер, немає побудованої чіткої програми розвитку кожного працівника, тому пропонуємо розробити в банку програму розвитку персоналу, в основі якої буде знаходитися “Концепція безперервного навчання персоналу”, що визначить основні цілі, завдання та форми навчання працівників банку для підвищення їх професійно-освітнього рівня. Основними напрямками програми “Концепції безперервного навчання” є:

- одержання працівниками банку вищої освіти за відповідним напрямком роботи;
- скерування працівників на одержання другої вищої освіти;
- освоєння нових технологій та форм обслуговування клієнтів;
- підвищувати кваліфікацію для розширення практичного досвіду роботи та засвоєння ґрунтовної теорії;
- навчання за специфічними напрямками, як наприклад, вивчення іноземних мов, ораторського мистецтва, психології ділового спілкування;

– стажування в інших банківських організаціях (при можливості закордоном).

Однією із стратегічних цілей Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” повинна стати – навчити керівників займатися власним розвитком і максимально ефективно управляти розвитком своїх підлеглих. Для цього необхідно створити систему навчання менеджерів всіх рівнів.

Тому пропонуємо створити в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” корпоративний університет (далі – КУ).

Для успішної побудови корпоративного університету організація повинна:

- мати чітке уявлення про реалізовані нею стратегії, включаючи стратегію щодо розвитку персоналу як ключового ресурсу організації;
- уявляти собі, які власні здібності, а також навички та вміння персоналу їй слід розвивати для досягнення стійких конкурентних переваг;
- побудувати струнку систему заохочень і покарань, націлену на розвиток персоналу в потрібному організації напрямку;
- мати керівників вищої та середньої ланки, зацікавлених як у розвитку персоналу, так і у власному;
- бути готовою до створення системи впровадження та інтеграції результатів навчання в існуючі бізнес-процеси [47, с.88].

Рішення про створення корпоративного університету може бути прийняте керівництвом банку навіть в розпал фінансової кризи, коли обсяги прибутків зменшуються, і будь-які вкладення в персонал вимагають граничної обережності. Однак керівництво банку навіть в економічно складний період має орієнтуватися не тільки на зовнішні умови (в цьому випадку університет навряд чи почав би свою роботу), а на довгострокові цілі, однією з яких є реформування системи управління персоналом через розвиток, адже як показує зарубіжний досвід, такий метод навчання дуже швидко себе окуповує.

За довгі роки існування банку в ньому укорінився досить жорсткий і авторитарний стиль керівництва, заснований на принципі: “результат за всяку ціну”. Проте сучасний бізнес вимагає від керівників іншого підходу до управління, заснованого на прояві лідерських якостей. Для формування у начальників відділів демократичного стилю керівництва, що відповідає новим реаліям ринку, варто створити корпоративний університет. З його допомогою банк реалізує ряд довгострокових цільових програм, що дозволяють менеджерам та резервістам зробити якісний “стрибок” у розвитку своїх лідерських компетенцій. Супутні завдання корпоративного університету – систематизація всієї проведеної в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” роботи з навчання персоналу, а також підтримка реалізованих змін.

Появі КУ передують тривала підготовка, першим етапом якої має стати аудит всієї діяльності Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” у галузі навчання та розвитку персоналу. За підсумками нашого аналізу з’ясувалося, що хоча в рамках банку і проводиться певне число заходів з навчання та розвитку персоналу (здебільшого це внутрішні семінари), їм не вистачає систематичності.

До недоліків існуючої системи навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” віднесемо:

1. Найчастіше участь у навчанні приймають керівники, начальники відділів, завідувачі філій, а деякі працівники взагалі не проходять навчання і не підвищують кваліфікацію.

2. Відсутня єдина модель корпоративних компетенцій, яка у всіх провідних компаніях служить основою будь-яких процесів, пов’язаних з оцінкою, навчанням і розвитком співробітників.

3. Немає ясної системи оцінки ефективності заходів з розвитку та навчання.

Корпоративний університет – це довгострокова інвестиція у найцінніший ресурс організації – співробітників, тому його створення,

безумовно, виправдане з економічної точки зору. Так, завдяки тому, що керівники банку будуть використовувати єдиний стиль керівництва, зменшиться число неправильних рішень і виробиться загальний підхід до управління. Крім того, скоротиться термін адаптації персоналу до змін, оскільки в масштабах всього підприємства КУ виступає інструментом впровадження нововведень, забезпечуючи не тільки інформування, а й розуміння і сприйняття змін співробітниками.

При складанні програми важливо враховувати, що навчання має характеризуватися практичною спрямованістю – від нього залежить кар'єрний рух майбутнього співробітника. Потрібно, щоб, крім професійних навичок, воно включало загальні корпоративні цінності, повну інформацію про можливості організації; необхідний чіткий стандарт корпоративного професійного навчання, що визначає його зміст і якість. Люди стануть навчатися набагато охочіше, якщо, по-перше, зможуть застосовувати знання на практиці і отримувати гідне заохочення за результати, по-друге, будуть знати все про наступну “сходінку” професійного росту, а також максимальну посаду, яку зможуть посісти. Але щоб навчання не перетворилося на благодійність, слід орієнтуватися на його цілі і ті економічні показники, яких повинні досягати співробітники в роботі. Саме чіткий зв'язок результатів корпоративної підготовки з подальшим кар'єрним і фінансовим зростанням дозволить зробити навчання вигідним як для керівництва, так і для персоналу банку.

Корпоративний університет – це динамічна структура в рамках організації, що знаходиться під патронатом топ-менеджерів. В ідеалі вона акумулює максимум детальної і структурованої інформації про галузь, в якій працює організація, і її бізнес, а співробітники університету – це фахівці високого професійного рівня, що дотримуються корпоративної культури. Сама організація збирає – як “всередині”, так і на всьому освітньому ринку – інновації та ідеї для підвищення професійного рівня лінійних співробітників,

адміністративного персоналу і менеджменту [71, с.103]. А це саме те, чого на даний час потребує Тернопільське обласне управління АТ “Ощадбанк”.

Крім традиційних форм навчання персоналу система корпоративного університету передбачає застосування нестандартних інструментів. У компанії, де є така структура як КП, для кожного фахівця розробляється програма особистісного зростання або план індивідуального розвитку, що включає в себе систему асесмента – оцінки даного співробітника, складання ним перспективних планів свого розвитку і виконання індивідуальних проектів, за які тільки він несе відповідальність. Прикладом останніх може служити антрепренерський проект. Людина бере на себе виконання завдання, яке обов’язково пов’язане з його конкретними обов’язками, але як антрепренер вона повинна координувати і контролювати дії інших до закінчення проекту. Обов’язково здійснюється і оцінка діяльності кожного співробітника .

Коучинг є однією зі складових частин навчання в корпоративному університеті. Так, в основні функції менеджера, у якого є підлегли, входить наставництво.

Одна з обов’язкових програм для менеджерів у корпоративному університеті присвячена розвитку навичок наставництва. У рамках корпоративного університету нерідко практикується залучення співробітників того чи іншого рівня до спільної розробки програм. Останні дуже успішні, оскільки засновані на реальному досвіді.

В якості критеріїв ефективності корпоративного університету можуть виступати:

- збільшення обсягів продажів і доходів організації;
- скорочення витрат, у тому числі за рахунок уніфікації процесів управління, впровадження єдиних (“м’яких”) технологій;
- підвищення ступеня задоволеності клієнтів;
- підвищення якості продуктів і послуг;
- оптимізація часу циклу замовлення;

- поліпшення показників безпеки;
- підвищення ступеня задоволеності співробітників;
- скорочення плинності кадрів.

В останні роки система навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” трималася на основі проведення внутрішніх семінарів. Це викликало багато складнощів: по-перше, працівники з філій змушені були відриватися від роботи і їхати в Тернопіль на семінар і, як наслідок, робочий день був втрачений; по-друге, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” немає власного приміщення для проведення навчання персоналу – зали для навчання завжди орендувалися і на це йшли колосальні суми.

Ніхто не говорить, що користь від семінарів була несуттєвою, але всі розуміють, що повинен бути менш витратний спосіб подавати інформацію співробітникам.

Таким чином, пропонуємо банку створити такий собі внутрішній корпоративний портал, на якому б розміщувалася вся інформація про новинки (нові продукти) банку, технології і звичайно можна б було навчатися он-лайн. Право доступу до нього повинні мати всі співробітники, які повинні пройти навчання. Власне кажучи, таке завдання має бути поставим перед відділом з персоналу – розробити вигляд і структуру навчальних програм для системи дистанційного навчання. Перше, з чого слід почати – створити робочу групу, призначити керівника цієї групи – людину, яка повинна всіх координувати і нести відповідальність за матеріал, який згодом буде розміщений на навчальному порталі. У робочу групу повинні ввійти начальник відділу по роботі з персоналом, фахівець, який відповідає за навчання персоналу, ключові технологи (по 2 людини на кожен з галузевих напрямків) і пара фахівців ІТ відділу. Фахівці з навчання персоналу разом з технологіями повинні розробити структуру навчальних курсів та їх класифікувати. Можна запровадити розмежування за рівнями складнощів: курси для новачка, курси для середньостатистичного

співробітника, і курси для досвідченого співробітника (“зірки ”). Спеціаліст ІТ відділу має знайти провайдера, навчальна програма якого максимально підійшла б під завдання навчання в банку. У результаті слід обрати провайдера, який запропонує оптимальний варіант – сайт навчання з можливістю доопрацювання його ІТ-відділом банку. На ринку навчальних програм є можливість знайти компанію, яка пропонує програми безкоштовно, а от їх підтримка згодом буде коштувати дуже дорого, і написані ці програми дуже специфічною мовою, так що не кожен ІТ-фахівець зможе її дописати або допрацювати, а написати цілком навчальну програму внутрішніми силами коштує теж дуже дорого. У нашому випадку варто купити “каркас” і уроки. Провайдер може передати ІТ-менеджеру права доступу до мови, на якій написана дана програма, а менеджерам з персоналу слід освоїти мову HTML і різні WEB програми, так як їм потрібно розробляти структури курсів та наповнення навчальної системи.

Рекомендуємо використовувати в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” такі типи електронних курсів:

1. Відеоролик. Найчастіше цей тип використовують, якщо необхідно передати віддалено мову конкретної людини. Зазвичай – це або керівник організації, або “зірка”, запрошена “людина-бренд”, де важливо побачити і почути саме її. Однак для того, щоб ролик довго утримував увагу – оратор повинен бути дуже харизматичний. Але навіть у цьому випадку дуже складно слухати відео-лекції та тренінги і не відволікатися більше, ніж 10-15 хвилин поспіль. Тому даний формат кращий для коротких запалюючих виступів. Відеоролики також можуть бути презентаційно-пояснювальними, наприклад, відео-екскурсія по організації, або пояснюючими певну технологію (наприклад, видання кредитів, оформлення кредитних карток тощо), але в кожному разі – цей тип ефективний як доповнюючий до основного блоку.

2. Запис робочого столу з озвучуванням. Цей варіант часто використовується при навчанні роботи з комп’ютерними програмами. Його

переваги очевидні: слухач бачить екран (найчастіше з інтерфейсом програми), бачить дії викладача на екрані і чує його голос. Недолік той же, що і в попередньому випадку-дуже важко концентрувати увагу на екрані більше, ніж 10-15 хвилин поспіль. Потім концентрація уваги знижується, людина втомлюється. Цей тип також гарний у якості додаткового навчального матеріалу, що підтримує основний курс .

3. Електронний підручник. Це один з найпоширеніших типів, що використовується у багатьох ВНЗ для віддаленого навчання студентів. Мінуси у нього ті ж , що й у звичайного підручника: питання мотивації до навчання – особиста справа студента. Підручник ніяк не допомагає себе прочитати, ніяк не сприяє своєму вивченню (він може бути тільки більш візуально приємний і комфортний для читання чи менш). Хоча у хороших електронних підручників є плюси: чітка структура викладу, завдяки якій віддалений слухач може вивчати матеріал як послідовно, так і в довільному порядку і повертатися до потрібних йому глав і фрагментів.

4. Інтерактивний курс. Подібні курси створюються в спеціалізованих програмах. Основними їх перевагами в порівнянні з попередніми типами є можливість оцінки результатів навчання (вбудоване тестування), можливість вибудовування алгоритму навчання залежно від цих результатів і можливість вбудовування в курс будь-якого об'єкта, у тому числі мультимедійного (документ, аудіофайл, відеофайл, малюнок, фотографія, креслення та ін.) Це особливо важливо для вивчення роботи складних технічних пристроїв. Часто в подібні курси вставляють посилання на законодавчі акти, симуляційні вправи.

Впровадження такої системи дистанційного навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”, дозволить :

– економити на переїздах до місця навчання – за допомогою електронного навчання можна доставити будь-яку інформацію у вигляді тексту, аудіо та відео до будь-якої, найвіддаленішої філії, достатньо тільки комп'ютера;

- навчати на одному курсі необмежену кількість співробітників за обмежений час;
- оперативно доводити до персоналу зміни – будь-які нові документи можуть бути донесені до відома співробітників у вигляді електронних курсів за короткий час, при цьому вони не просто прочитають їх, але і здадуть тести, що підвищить розуміння ними інформації
- тестувати персонал для підвищення, атестації, сертифікації – можна задати будь-який стандарт необхідних знань, навичок і вмінь для будь-якої посади і побачити реальну та об’єктивну оцінку знань кожного співробітника;
- проводити конкурсний відбір на керівні посади, сформувавши перелік курсів і тестів, які повинен пройти претендент, що дозволить підвищити якість відбору;
- відслідковувати та контролювати результати і динаміку навчання кожного співробітника, незалежно від ступеня його віддаленості від обласного управління;
- платити тільки за знання співробітників, виключаючи витрати на транспорт і відрядження для співробітників та викладачів;
- проводити підготовку та перепідготовку персоналу без відриву від роботи – у вільний від роботи час або в спеціально виділений на навчання час протягом робочого дня;
- створювати ексклюзивні авторські електронних курси, на базі традиційних курсів своїх досвідчених фахівців-наставників.
- електронні курси дозволяють навчати, не обмежуючись територіально районом або містом, в якому розташована філія або регіональне відділення, залучати до ведення навчального процесу викладачів з інших регіонів, вести навчання незалежно від місцезнаходження, як викладача, так і слухачів, і контролювати результати.

У результаті Тернопільське обласне управління АТ “Ощадбанк” зможе:

1. Знизити витрати, пов'язані з навчанням: програми електронного навчання обходяться на 50% дешевше традиційних навчальних програм.
2. Залучити слухачів з віддалених регіонів.
3. Залучити авторів курсів та викладачів в тих областях знань, в яких власних викладачів недостатньо.
4. Підтримати очний навчальний процес дистанційними формами, ввівши, так зване, змішане навчання.

Отже, бачимо, що створення корпоративного університету в організації є досить громіздким процесом, проте перейшовши на дистанційне навчання Тернопільське обласне управління АТ “Ощадбанк” зможе значно скоротити витрати на навчання персоналу, та швидко отримати від нього результати.

3.3. Резерви та шляхи підвищення організації навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк”

Підвищення кваліфікації та навчання персоналу є одним з етапів на шляху до досягнення організаційних цілей і розвитку бізнесу. Персонал – це найцінніший ресурс організації, і для того, щоб навчання було ефективним, слід правильно структурувати цей процес.

Попри скрутне фінансове становище банку, яке не дозволяє виділити значні кошти на навчання персоналу, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” наявні інші резерви для вдосконалення організації навчання персоналу в банку.

В першу чергу в банку є професіонали у відділі по роботі з персоналом, які можуть професійно розробити навчальні програми, пристосувавши їх до умов функціонування облуправління. Також в банку функціонує ІТ-відділ, який можна задіяти для програмування дистанційного навчання.

Оскільки банк здійснює розвиток персоналу при низьких фінансових витратах, то наявні суми слід розподілити раціонально. При підвищенні кваліфікації персоналу банком здійснювалися великі витрати на одного працівника. Ці кошти включали дорогу до місця проведення навчання і назад, проживання на період проходження курсів, харчування та витрати на проведення дозвілля. Таким чином, ефективність від таких великих витрат є дуже низькою, адже в рік таке підвищення кваліфікації при навчальному закладі може пройти лише 7 людей, переважно це особи начальницького складу. Проведення семінарів при обласному управлінні є також дуже витратним – постійно потрібно бронювати та орендувати приміщення для проведення навчання. Тому пропонуємо кошти, які витрачаються в вище перлічених напрямках, спрямувати на розробку та впровадження системи дистанційного навчання персоналу.

Одним із шляхів підвищення організації навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є запровадження ротації кадрів, яка являє собою перебування працівників на різних посадах,

для того, що розширити свої знання і практичні навички в різних напрямках роботи організації. Таке навчання доцільно проводити впродовж року. Цього часу буде працівнику достатньо для ознайомлення з сферою діяльності організації та її завданнями.

В результаті ротації кадрів Тернопільське обласне управління АТ “Ощадбанк” отримає:

- працівників широкого профілю, які можуть працювати на різних робочих місцях і будуть мобільними;
- хороших фахівців в організації, непотрібно буде їх шукати за її межами;
- такі працівники зможуть генерувати нові ідеї, подавати свої пропозиції щодо вирішення поточних проблем.

В процесі ротації працівники зможуть більше між собою спілкуватися, між ними виникатимуть соціальні контакти, таким чином вони стануть більш лояльними до організації, в якій працюють.

Ще одним способом вдосконалення організації навчання персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є безпосередня його прив’язка до мотивації працівників.

Загалом мотивація до навчання найчастіше проявляється в банку як зовнішнє стимулювання: загроза покарання або позбавлення якихось інших благ. Продуктивність такої моделі навчання в сучасних умовах недостатня, а форма її суперечить уявленням про права особистості та демократичні свободи.

При правильному підході навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” може стати одним з істотних факторів мотивації, що дозволить як утримувати тривалий час кадри від міграції, так і залучати нових співробітників.

Доцільно здійснювати навчання персоналу з ціллю “прив’язки” до організації. Тому, якщо метою є не тільки підвищення професійної кваліфікації та мотивації співробітників, але і їх “прив’язка”, найкраще для

роботодавця буде оплатити навчання конкретного співробітника в певному закладі. “Прив’язка” знадобиться як для утримання цінних кваліфікованих кадрів від переходу на інше місце роботи, так і з метою уникнення матеріальних втрат банку (коли після здобуття освіти співробітник міняє роботу і організація фактично несе збитки в розмірі витрат на його навчання).

Співробітнику в якості його мотивації банк може запропонувати оплату навчання. Організація може надати співробітникові позику на оплату навчання: на строк навчання або на більший термін, зі сплатою процентів або безпроцентну.

Найбільш чутливі до мотивації навчанням висококваліфіковані кадри банку – керівники та провідні фахівці. Саме для них найчастіше надається можливість вчитися і це стає найвагомішим аргументом у стабільності їх роботи. Керівникам банку можна запропонувати другу вищу освіту, навчання в аспірантурі або курс спеціального он-лайн навчання. Для провідних фахівців організації найбільш прийнятними варіантами мотивації будуть друга вища освіта і семінари. Надання можливості участі в семінарах, конференціях, “круглих столах” є дуже потужним стимулом для співробітників цієї категорії. Природно, для співробітника вони повинні бути безкоштовними. У даному випадку необхідно орієнтуватися на зовнішні профільні семінари, що проводяться, наприклад, Національним банком, Мін’юстом, консалтинговими та аудиторськими компаніями.

Це найбільш ефективно ще й тому, що практичні напрацювання під час отримання освіти можна використовувати в роботі банку, якщо зорієнтувати співробітника на поглиблене вивчення саме профільних знань.

Ну і звичайно, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” слід встановити пряму залежність між рівнем знань, обсягом пройденого навчання і зростанням заробітної плати. За таких умов для працівників навчання може стати не просто ефективним способом мотивації, а “нормою життя”. Навчання буде найбільш ефективним засобом мотивації

для тих працівників, які відчувають відповідальність за власний розвиток. Тобто, особливо ефективним буде навчання, необхідність якого відчує і усвідомить сам співробітник банку.

Система навчання повинна бути гнучкою. У своїй практиці банк має орієнтуватися на індивідуальні плани розвитку співробітників. Плани спільно повинні готувати співробітник і його безпосередній керівник. Таким чином, можна узгодити переваги самої людини і інтереси компанії. Вибір конкретних заходів у плані слід проводити з урахуванням рекомендованих і перевірених навчальних курсів.

Важливим напрямом вдосконалення системи організації системи навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є впровадження систематичного контролю за процесом навчання, а саме за його результатами через дослідження ефективності навчання працівників.

Оцінку навчання варто проводити за такими критеріями:

- емоційна оцінка пройденого навчання (відразу після його закінчення);
- усвідомлена оцінка (через 1 тиждень);
- поведінкова оцінка (використання знань у повсякденній діяльності);
- готовність передавати отримані знання колегам;
- впровадження нових технологій у власну щоденну практику.

Потрібно регулярно проводити опитування і виявляти потребу в навчанні, адже в кінцевому підсумку це впливає на ефективність роботи кожного і колективу в цілому. Тоді це буде ефективним засобом мотивації .

Отже, як ми бачимо в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є резерви для вдосконалення системи організації навчання персоналу. В першу чергу це сам штат банку, який можна задіяти до прогресивних змін. Також банк має можливість використати запропоновані нами шляхи вдосконалення навчання співробітників, які не потребують значних матеріальних витрат. Останнє слово лише за керівництвом установи.

Висновки до третього розділу

1. В науковій літературі достатньо широко представлений зарубіжний досвід навчання персоналу. В кожній країні є ті чи інші свої інноваційні елементи, які стають її конкурентними перевагами в сфері ведення бізнесу. На нашу думку, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є можливість застосування досвіду США, який формується на основі введення в організацію системи безперервного навчання. Такий вибір зумовлений ментальними особливостями українців. Також пропонуємо звернути увагу керівництву банку на досвід Німеччини, яка практикує успішне навчання працівників на робочому місці.

2. Щодо шляхів вдосконалення організації системи навчання персоналу в банку, то нами пропонується створити корпоративний університет, який дозволить швидко підняти рівень знань працівників на новий, якісний рівень. В додаток до цього власними силами банку розробити спеціальні навчальні електронні курси, відповідно до плану індивідуального розвитку кожного із співробітників банку. Вибір сукупності методів навчання має залежати від цілей та завдань навчального курсу.

3. Попри всю нестабільність економічної ситуації в державі Тернопільське обласне управління АТ “Ощадбанк” в своєму арсеналі має деяку сукупність внутрішніх резервів для підвищення організації системи навчання персоналу та покращення умов праці співробітників. Банк може переосмислити свої витрати на навчання персоналу і значно зменшити їх суми, за умови введення електронних курсів. Заходи, які нами пропонуються, спрямовані на довгострокові цілі, тобто підвищення економічного ефекту не може бути миттєвим, проте в майбутньому така кадрова політика допоможе досягти високих результатів на довгу перспективу діяльності банку на ринку послуг.

Висновки

У результаті написання дипломної роботи нами були розроблені такі висновки та рекомендації щодо удосконалення існуючої системи навчання персоналу в банку:

1. Навчання персоналу – це вид діяльності, який спрямований на розвиток та підтримання основних компетенцій персоналу, які забезпечують ефективну діяльність в даний час та в майбутньому. Мета навчання персоналу – забезпечити відповідність знань, вмінь та професійних навичок співробітників банку вимогам, які ставляться до кваліфікації, що відповідають категорії. Система навчання персоналу повинна забезпечити працівника такими знаннями та рівнем кваліфікації, який відповідатиме вимогам організації, має задовільняти інтереси працівника, які тісно пов'язані з самореалізацією в своїй діяльності, що, як наслідок, сприятиме підвищенню ефективності праці і зумовить підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

Під професійним навчанням персоналу банку необхідно розуміти систему заходів щодо здійснення безперервного навчання працівників, яка слідує за їх базовою освітою, отриманою до приходу працівника в організацію.

2. При визначенні показників ефективності навчання в організації в першу чергу розглядають ефективність навчальної програми. Розглядаючи ефективність, нам неприпустимо розмежовувати соціальну та економічну, тому їх потрібно розглядати комплексно. Щоб розрахувати економічну ефективність в навчанні персоналу нам необхідно співвіднести економічний ефект від навчання до витрат. Відповідно соціальна ефективність визначається як відношення отриманого соціального результату до витрат. Соціальна ефективність навчання виявляється в задоволенні людей в знаннях, в їх гармонійному розвитку кожної особистості.

Виділяють такі непрямі методи оцінки ефективності навчання персоналу: контроль за знаннями; постійне спостереження за учнями чи

слухачами; нагляд за поведінкою; за допомогою анкетування чи обговорення з'ясовують думку учнів чи слухачів про програму.

3. Методи є інструментом управління процесом навчання, які взаємопов'язані та доповнюють один одного, характеризують з протилежних сторін взаємодію педагога та учня. Існує велика різноманітність методів та форм для того, щоб розвинути знання, вміння та навички. Методи навчання персоналу поділяють на:

- методи навчання працівників на їх робочому місці та навчання поза цим робочим місцем;
- методи, які підходять до двох варіантів.

Для навчання, що здійснюється на робочому місці характерне одержання знань у звичайних робочих ситуаціях. Навчання поза робочим місцем здійснюється спеціальними освітніми закладами, які, як правило, розташовані за межами організації.

Виділяють такі основні форми навчання кваліфікованих працівників: індивідуальна підготовка, групова та курсова. Для навчання працівників широкого профілю корисно застосовувати ротацію. Особливо ефективною є самоосвіта.

4. АТ “Ощадбанк” – банк, який складається з 25 управлінь в регіонах, 450 відділень та 7418 філій на території нашої держави. Звичайно центральний апарат розташований в місті Києві. Банк надає робочі місця більше, ніж 35 тисячам працівників. Станом на 01.10.2013 року штатна чисельність Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” складала 573 особи. На кінець 2013 року в області налічувалося 60 ТББВ. Середньомісячний розмір заробітної плати працівників на цю ж дату становить 2157 грн. В Тернопільській області заробітна плата працівників АТ “Ощадбанк” на 42% нижча, ніж в середньому по Україні. Основна і додаткова заробітна сплата складає 86,6% від всієї суми, а матеріальна допомога та соціальні виплати – лише 2,9%. Середньомісячна основна заробітна плата по управлінню – 1765 грн, середньомісячна сума доплат та

надбавок на 1 працівника – 60 грн. Плинність кадрів – 8,4. Вона є одною з найнижчих по території держави в АТ “Ощадбанк”. Серед причин звільнення домінують за власним бажанням.

5. За останні чотири роки чисельність персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” збільшилася на 263 одиниці, що зумовлено розширенням мережі відділень банку в області. Найчисельнішими категоріями персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є спеціалісти (250 осіб) та операційно-касові працівники (219 осіб). Жінки складають 78,7% від всієї чисельності персоналу банку. Отже, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” переважає жіночий колектив. Основну частину працівників складають особи працездатного віку від 29 до 60 років (68,3%). 74,5% працівників має повну вищу освіту (спеціаліст, магістр), 21,1% – кваліфікацію молодшого спеціаліста на базі технікуму і лише 4,7% – базову вищу освіту (бакалавр).

В Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” застосовуються два види оцінки діяльності персоналу:

- 1) тестування;
- 2) щорічна оцінка працівників.

6. Основними формами навчання в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” банку є:

- 1) внутрішні семінари: інформаційно-консультаційні, практичні, проблемно-проектні;
- 2) внутрішні стажування;
- 3) внутрішні тренінги;
- 4) зовнішні семінари;
- 5) сертифікаційні програми;
- 6) самостійна підготовка;
- 7) наставництво.

Всього за 2013 рік проведено 19 семінарів-нарад, в яких взяли участь 492 особи. Склад та чисельність консультантів-наставників станом на

01.01.2014 р. становила 27 осіб. Впродовж 2013 року працівниками складено 424 заліки. Найбільш масовим видом навчання для спеціалістів банку є самоосвіта. Підвищили кваліфікацію при профільних вузах 6 спеціалістів з філій-відділень. Прийняли участь у нарадах-семінарах в центрі підготовки спеціалістів 55 працівників. Через обмеженість фінансових ресурсів акцент в навчанні персоналу ставиться найбільше на тренінги. Тому, на нашу думку, слід розвивати альтернативні форми навчання для скорочення витрат на розвиток персоналу.

7. На нашу думку, в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” найбільшу увагу в сфері охорони праці приділяють працівникам-інкасаторам, адже вони працюють в режимі постійної напруги, для них є необхідним використання зброї при здійсненні своїх функцій. Недостатню увагу банк приділяє охороні праці операційно-касових працівників, які весь день проводять за монітором комп’ютера без жодних захисних екранів та спеціальних окуляр, тим самим здійснюючи пагубний вплив на свої очі та здоров’я загалом.

8. Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). В США розвиток персоналу переважно здійснюється через безперервне навчання. Створюються корпоративні університети. В той час в Японії надають увагу колективній роботі та відповідальності, намагаються готувати працівника широкого профілю. Такий же досвід навчання практикує Греція. В Німеччині надають перевагу навчанню на робочому місці. Звичайно ж, в Україні існує і власний досвід, про нього також не варто забувати. Однак, цей досвід трохи несхожий на зарубіжний через певні соціальні, економічні, політичні ситуації, в яких довгі роки перебувала українська держава. Проте будь-який досвід навчання персоналу слід в першу чергу пристосовувати до нашого ринкового середовища.

9. Розвиток персоналу в Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” носить хаотичний характер, немає побудованої чіткої програми

розвитку кожного працівника, тому пропонуємо розробити в банку програму розвитку персоналу, в основі якої буде “Концепція безперервного навчання персоналу”.

За довгі роки існування банку в ньому укорінився досить жорсткий і авторитарний стиль керівництва, заснований на принципі: “результат за всяку ціну”. Проте сучасний бізнес вимагає від керівників іншого підходу до управління, заснованого на прояві лідерських якостей. Для формування у начальників відділів демократичного стилю керівництва, що відповідає новим реаліям ринку, варто створити корпоративний університет з базою електронних курсів. Супутні завдання корпоративного університету – систематизація всієї проведеної в банку роботи з навчання персоналу, а також підтримка реалізованих змін.

10. В Тернопільському обласному управлінні АТ “Ощадбанк” є резерви для вдосконалення системи організації навчання персоналу. В першу чергу це сам штат банку, який можна задіяти до прогресивних змін. Також банк має можливість використати запропоновані нами шляхи вдосконалення навчання на основі впровадження електронних курсів навчання персоналу та покращити умови праці співробітників та їх здоров’я через комплекс профілактичних заходів, які не потребують значних матеріальних витрат.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник /Г.М. Азаренкова. – К.: “Ліра-К”, 2010. – с. 345.
2. Андрей Мудрый. Персонал учится, компания считает прибыль [Электронный ресурс] /– Режим доступа до статті: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_27.
3. Белозерцев Е.П. Педагогика профессионального образования: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений /Е.П. Белозерцев, А.Д. Гонеев, А.Г. Пашков и др. – М.: Издательский центр “Академия”, 2004. – 368 с.
4. Богданова Т.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання /Т.І. Богданова, Л.В. Іванова. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – с. 248.
5. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. /Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2001. – 313 с.
6. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал /Е. Варламова // Кадровое дело. – 2005. – № 2. – С. 41–47.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учеб. пособие / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 96 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
10. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала / Т. Воротынцева, Е. Неделин – СПб.: Издательство Речь, 2008 – 128 с.
11. Гирченко Т. Профессиональное обучение и повышение квалификации кадров в системе эффективного трудоустройства /Т. Гирченко //Економіка України. – 2008. – №1. – С. 86–88.
12. Глинський Б. О японском опыте управления /Б.О. Глинський // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. – С. 31.

13. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки /О.А. Грішнова – К.: Знання, КОО, 2001. – 254 с.
14. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки тренера коучей /М. Дауни.– М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
15. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями /К. Джанетто. – М: Добрая книга, 2005. – 191 с.
16. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов /Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
17. Додаток до постанови правління АТ “Ощадбанк” від 11 жовтня 2012 року № 560 “Типова організаційна структура регіонального управління АТ “Ощадбанк””.
18. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии /В.А. Дресвянников – М.: КноРус, 2006. – 344 с.
19. Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / – Режим доступа до статті: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>.
20. Ефремова О.С. Изменения и дополнения в законодательстве об охране труда /О.С. Ефремова. – М.: Издательство Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.
21. Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии /Ю.Н. Жариков //Управление персоналом. –2004. – № 5. – С. 12–14.
22. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха /Н. Жданкин // Управление персоналом. – 2007. – № 18 – С. 172.
23. Жихарев К.Л. Инновационное управление развитием. Инкорпоративный подход /К.Л. Жихарев, С.Б. Мельников, Н.С. Мельникова – М.: МАКС Пресс, 2007. – 212 с.
24. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства /М.О. Жуковський //Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №2. – С.54–59.

25. Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. /Ю.Н. Зайцева //Управление развитием персонала. – 2010. – № 2 (22). – С. 100–108.

26. Закон України „Про професійний розвиток працівників” від 12.01.2012 № 4312-VI.

27. Заюков І.В. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві /І.В. Заюков //Економические науки. – 2006. – №5. – С. 34-39.

28. Звіт про фінансовий стан (Баланс) АТ “Ощадбанк” за I квартал 2013 року.

29. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации /С. Иванова, Д. Болдогоев, І.В. Бутирська. – Чернівці: Книги ХХІ, 2010. – 312 с.

30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом /А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2007 – 448 с.

31. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация /А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2005. – 416 с.

32. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства /Н. Кирич //Україна: аспекти праці.– 2009. – №3. – С. 39–42.

33. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення /Т. Кір'ян, М. Дрозач //Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23–27.

34. Клок К. Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников /К. Клок, Дж. Голдсмит, 2008. – Изд.: Претекст. – 382 с.

35. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала. Дизайн посттренинга /В. Кобзева, Г. Баранова, 2006. – Изд.: Хорошая книга. – 456 с.

36. Коновалова В.Г. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России /В.Г. Коновалова //Кадровик. – 2008. – № 9 – С. 15.
37. Костицын Н.А. Эффективность корпоративного обучения / Н.А. Костицын //Управление персоналом. – 2005 – № 5. – С. 12–13.
38. Ландо И. Нетрадиционные методы в обучении персонала организаций /И. Ландо //Отдел кадров. – 2007. – № 4. – С. 24–25.
39. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете /М. Ландсберг. – М.: ЭКСМО, 2006. – 160 с.
40. Линькова Е. Положение о персонале /Е. Линькова //Кадровое дело.– 2008. – № 7. – С. 31–39.
41. Лібанова Е.М. Ринок праці: Навчальний посібник /Е.М. Лібанова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
42. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество /М.И. Магура, М.Б. Курбатова //Управление персоналом. – 2004. – С. 16–23.
43. Магура. М.И. Организация обучения персонала компании / М. Магура, М. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2003. – 250 с.
44. Мариничева М. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков /М. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
45. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих /И. Минервин // Экономист. – 2006. – № 2.– С. 20–21.
46. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение /Е. Моргунов //Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 55.
47. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві /О.М. Нестеренко //Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.
48. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии /Д.Л. Овчинников //Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – №4. – С. 33–34.

49. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы /У.Г. Оучи. – М.: Экономика, 2005. – 311 с.
50. Парслоу Э. Коучинг в обучении: практические методы и техника / Э. Парслоу //Служба кадров. – 2009. – № 6. – С. 18–22.
51. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров /Н.М. Пилипенко – М.: Экономика, 2007. – 176 с.
52. Полднев К. Формирование и развитие карьеры /К. Полднев // Служба кадров. – 2004. – № 4. – С. 18–19.
53. Положення про оцінку діяльності персоналу в системі АТ “Ощадбанк” від 1 серпня 2007 року № 223
54. Пояснювальна записка до річного звіту про роботу персоналу Філії-Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 2013 рік.
55. Пригожин А.И. Методы развития организаций /А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
56. Про охорону праці: закон України //Закони України. Т. 4. – К., 1996. – С. 114–133.
57. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала / С.Ф. Сильванович //Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32–33.
58. Седегов Р.С. Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия /Р.С. Седегов, Н.И. Кабушкин, В.Н. Кривцов. – М.: Технология; Изд-во БГЭУ, 2007. – 178 с.
59. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций /П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – Изд.: Олимп-Бизнес, 2004–624 с.
60. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве /И.Т. Сенченко. – М.: Педагогика, 2005. – 112 с.
61. Серых О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала /О. Серых //Деловая сеть. – 2008.– №8. – С. 41–42.

62. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие /В.А. Скакун. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.
63. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова //Управление развитием персонала. – 2009.– № 3 (19). – С. 198–204.
64. Спенсер Лайл М. Компетенции на работе /Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: Нипро, 2005. – 384 с.
65. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом /Э.Е. Старобинский. – М.: Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2002. – 384 с.
66. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество /Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М.: Претекст, 2007. – 352 с.
67. Фарнэм А. Некомпетентный менеджер. Некомпетентность как массовое безумие /А. Фарнэм. – М.: ГИППО, 2008. – 338 с.
68. Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать /К. Фи. – М.: Добрая книга, 2006. – 304 с.
69. Форсиф П. Развитие и обучение персонала /П. Форсиф. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с
70. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева //Управление персоналом. – 2008. – № 10. – С. 16–17.
71. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту /Ю. Чаповська //Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 2. – С. 102–103.
72. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2006. – 224 с.
73. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие /С.В. Шекшня. – М.: ЗАО “Бизнес школа Интел-синтез”, 2010. – 347 с.
74. Шейл П. Руководство по развитию персонала /П. Шейл. – М. и др.: Питер, 2007. – 240 с.

75. Шепелева О.А. Технология управления персоналом и его развитием в организации /О.А. Шепелева //Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2000. – № 2. – С. 125–129.

76. Шимановська-Діанис Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія /Л.М. Шимановська-Діанис. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.

77. Школа І.М. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. /І.М. Школа. – М.: ГроссМедиа, 2009. – 264 с.

78. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников /Б. Шнайдер, Н. Шмит. – Изд.: Экономическая школа, 2004. – 560 с.

79. Эрганова Н.Е. Методика профессионального обучения: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений /Н.Е. Эрганова.– М.: Издательский центр “Академия”, 2008. – 160 с.

80. Boyatzis R. The Competent Manager/ R. Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406 p.