

О. А. Доронина, канд. экон. наук, докторант
Донецкого национального университета,
И. В. Доможилкина, специалист отдела
оценки и развития ПАО «ПУМБ»

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ — КАК ИНСТРУМЕНТ НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано необхідність організації безперервного навчання персоналу в банківському секторі. На основі узагальнення провідного досвіду банків України розроблено схему формування команди внутрішніх тренерів, практична реалізація якої дозволить підвищити ефективність кадрової політики у банківському секторі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: тренінг, внутрішній тренер, бізнес-тренер, компетенції, мотивація, банківський сектор, програми навчання, кадрова політика

АННОТАЦИЯ. В статье обоснована необходимость организации непрерывного обучения персонала в банковском секторе. На основе обобщения ведущего опыта банков Украины разработана схема формирования команды внутренних тренеров, практическая реализация которой позволит повысить эффективность кадровой политики в банковском секторе.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: тренинг, внутренний тренер, бизнес-тренер, компетенции, мотивация, банковский сектор, программы обучения, кадровая политика

ANNOTATION. In article need of the organization of continuous training of the personnel for the banking sector is proved. On the basis of synthesis of leading experience of Ukrainian banks the scheme of formatting team of the internal trainers is developed. Its practical realization will allow to increase efficiency of personnel policy in the banking sector.

KEY WORDS: training, internal trainer, business trainer, competences, motivation, banking sector, training programs, personnel policy

Постановка проблеми. Влияние внешних факторов воздействия на банковскую деятельность, нестабильность экономических процессов, возникновение факторов риска ведет к необходимости поиска банками внутренних конкурентных преимуществ. Банковским учреждениям, нацеленным на достижение своих стратегических целей и удержание лидерских позиций на рынке необходимо инвестировать в развитие своих сотрудников, поскольку успех

развития бизнеса во многом определяется качеством кадрового потенциала компании. Современные программы развития персонала должны стать неотъемлемым элементом кадровой политики в банковской сфере.

На сегодняшний день менеджмент большинства компаний уже пришел к выводу, что главным их ресурсом являются работники, которые в будущем принесут результат намного больший, чем вложенные средства в их развитие [1, 5]. Исследование, проведенное в 2011 г. в американских компаниях, показало, что увеличение расходов на обучение персонала на 10 % дает прирост производительности труда на 8,5 %, в то время как такое же увеличение капиталовложений повышает производительность труда только на 3,8 %. Расчеты, проведенные Юниаструм Банком, свидетельствуют о том, что обучение сотрудников клиентского сектора окупается максимум за 3 месяца. При этом сумма, вложенная в обучение, возвращается в виде прибыли [4]. В связи с этим, HR-подразделения банков разрабатывают концепции и системы непрерывного развития персонала с использованием зарубежных методов, инструментов обучения, которые нацелены на повышение результативности бизнеса, что требует немалых затрат на процессы обучения и развития персонала.

В связи с тем, что в 2012 г. приоритетной задачей большинства банковских учреждений стало инновационное развитие с целью последующей оптимизации затрат, то HR-процессы, в том числе и развитие персонала, должны быть максимально организованы внутренними ресурсами. К тому же корпоративное обучение не только менее затратно, но и качественнее внешнего, поскольку учитывает потребности бизнеса. Отказываясь от услуг внешних провайдеров, банки берут на себя инициативу и внедряют собственные программы развития персонала, формируя корпоративные учебные центры с профессиональным тренерским составом. В этих условиях финансовые учреждения обеспечат персонал достаточным уровнем и объемом обучения при оптимальном управлении затратами, что позволит повысить эффективность кадровой политики.

Анализ исследований и публикаций по теме. Разные подходы к созданию собственного учебного центра с внутренней командой корпоративных тренеров рассматриваются в публикациях следующих HR-специалистов ведущих компаний Украины: Грабенко И., Конева К., Семенюк О., Кукишева И., Трегубенко Е. Однако, предлагаемые процедуры недостаточно полно и последовательно освещают данный процесс, нет четких подходов к его ор-

ганизации, что определяет целесообразность дальнейшего исследования указанных проблем.

Целью данной статьи является изучение ведущего опыта банков Украины в сфере формирования Института внутреннего тренерства для разработки универсальной схемы формирования собственной команды бизнес-тренеров в банковском учреждении.

Изложение основного материала исследования. Ведущие банки Украины имеют собственный опыт создания института внутреннего тренерства для поддержания высокого уровня персонала и развития профессиональных компетенций. По результатам исследования газеты «ДЕЛО», лидерами корпоративного образования по общей оценке программ персонала и социальных образовательных проектов среди финансовых институтов Украины, были признаны в 2011 г. ОТП Банк, Универсал банк, ПроКредит Банк. Данные финансовые учреждения отличились сильной практикой обеспечения непрерывной передачи корпоративных знаний благодаря институту внутреннего тренерства. Именно внутренние тренеры становятся базисом успешного распространения знаний среди банковских сотрудников. В настоящее время тренерское сообщество ОТП Банк насчитывает 68 корпоративных тренеров, представляющих все бизнес-линии и многие другие направления деятельности банка. В ПроКредит Банке функционирует внутренний учебный центр и разработана ступенчатая система обучения для всех основных категорий специалистов. Обучение проводят лучшие сотрудники банка, прошедшие специальное обучение и признанные внутренними тренерами [7]. Можно отметить также высокие результаты в формировании системы возвращения внутренних тренеров среди таких лидеров финансового рынка Украины, как Укрсиббанк, Райффайзен банк Аваль, ВТБ Банк, ПУМБ, Банк Ренессанс Капитал Украина.

Потребность в подготовке внутренних тренеров в банковских учреждениях обусловлена следующими факторами:

1) оптимизация бюджета на развитие персонала, сокращение объемов привлечения внешних консалтинговых компаний;

2) повышение требований к уровню и качеству сервиса, что вызывает необходимость регулярного проведения обучения по стандартам обслуживания клиентов банка для создания атмосферы комфортного обслуживания и получения конкурентного преимущества;

3) обучение специалистов внутри компании намного эффективнее, чем привлечение уже обученных сотрудников. Для заполнения руководящих вакансий внутренними ресурсами по схеме 80 %:

20 % необходимо обеспечить формирование кадрового резерва путем развития управленческих компетенций у потенциальных сотрудников банка;

4) обеспечение инновационного развития банка, прежде всего через совершенствование производственных и управленческих процессов, путем разработки общебанковских, управленческих и продуктовых программ обучения;

5) расширение региональной сети присутствия банка на территории Украины, постоянный приток новых сотрудников, обуславливает необходимость систематического обучения новых сотрудников адаптационным и продуктовым программам, стандартам обслуживания клиентов;

6) несоответствие уровня подготовки специалистов в высших учебных заведениях требованиям банковской сферы;

7) повышение мотивации и рост лояльности сотрудников банка с целью снижения текучести кадров в банковском секторе.

Приступая к процессу формирования команды бизнес-тренеров, необходимо спланировать эту деятельность как проект, который имеет свою конечную цель, основные задачи, ресурсы, этапы, а так же индикаторы достижения результата.

При этом, учитывая бизнес-задачи и потребности обучения, важно различать особенности деятельности корпоративного и внутреннего бизнес-тренера, так как каждый из них имеет различные функции (рис. 1).

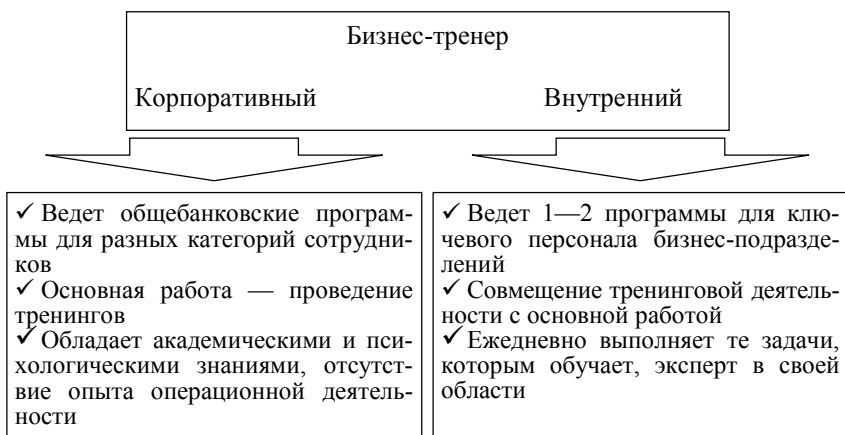


Рис. 1. Функциональные особенности корпоративных и внутренних бизнес-тренеров

За реализацию общебанковских и управленческих программ развития персонала отвечают корпоративные тренеры, которые, как правило, привлекаются со стороны с наработанными навыками разработки и ведения тренингов. Одна из трудностей, с которой сталкиваются HR-менеджеры, поиск квалифицированных специалистов. Спрос на бизнес-тренеров в банковском секторе большой, поскольку банки осознали эффект от обучения сотрудников и выгодность организации его собственными силами. Однако, специальность «бизнес-тренер» пока нельзя получить ни в одном ВУЗе Украины, ее нет и в классификаторе профессий. Кроме того, «профессионал» высоко ценит свою квалификацию, для него важны сложные нестандартные задачи, поэтому перспектива месяцами проводить типовые тренинги может его и не вдохновить. У каждого тренера так же есть собственные представления об обучении и бизнес-процессах, которые могут не совпадать с взглядами, принятыми в банке [6]. Таким образом, банку эффективнее привлечь перспективного тренера-новичка с высокой мотивацией к работе и развитию.

Для передачи функциональных знаний проведения и систематического обучения продуктовым программам, коммерческой модели управления продажами, используются возможности внутренних тренеров из числа собственных специалистов. У этого подхода множество достоинств, а именно [2]:

- тренер является экспертом в своей области;

- сотрудник учит своих коллег, имея опыт работы в данном направлении;

- передаваемые знания и навыки тесно связаны с требованиями конкретного подразделения/рабочего места;

- тренер лоялен к компании, в которой вырос, поэтому влияет на формирование лояльности участников тренинга;

- ценности внутреннего тренера совпадают с ценностями банка.

Сравнительную характеристику вариантов переквалификации сотрудников в бизнес-тренеров представлено в табл. 1. Чаще всего банки формируют внутренних тренеров, используя подход «Играющего тренера». Сотрудник совмещает свои прямые обязанности с функциями внутреннего тренера.

Принимая решение о подготовке собственной команды внутренних тренеров, HR-менеджеры банков должны тщательно продумать механизмы подбора и обучения кандидатов. Данный процесс в банковском секторе реализуется через проект формирования Института внутреннего тренерства. В среднем цикл подготовки внутреннего тренера может занимать около трех месяцев.

Однако, данный период может варьироваться в зависимости от выстроенного процесса поиска и обучения потенциальных кандидатов.

Таблица 1

**СРАВНЕНИЕ ВАРИАНТОВ ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКА
В БИЗНЕС-ТРЕНЕРА [8]**

Варианты переквалификации сотрудника	Критерии сравнения		
	Преимущества	Недостатки	Рекомендации
Специалист становится тренером корпоративного учебного центра	внутренний тренер передает свой профессиональный опыт другим сотрудникам	потеря высококвалифицированного специалиста	нужно тщательно взвесить, на какой позиции компании выгоднее использовать данного сотрудника
«Играющий тренер»: сотрудник совмещает работу тренера с основной деятельностью	банк не теряет специалиста и в то же время приобретает тренера. Тренер сохраняет «профессиональную форму» и, как правило, показывает отличные результаты в работе	человек может не выдержать нагрузки: «сгореть», либо, напротив, отнестись к обязанностям тренера «халатно». Если специалист проводит тренинг в своем коллективе, участники могут «не принять» его в качестве наставника	позиция тренера в компании должна стать престижной, для чего необходимо разработать систему материальной и нематериальной мотивации. Регулировать учебную нагрузку тренера нужно с учетом времени, необходимого для подготовки и проведения обучения. Рекомендуется проводить обучение в других филиалах или среди специалистов-новичков. Внедрить программы признания тренера в коллективе как опытного мастера
Работа на позиции тренера как необходимая ступень карьерного роста	высокая мотивация, овладение управленческими компетенциями, приобретение навыков управления рабочим коллективом	обязанности тренера воспринимаются как временные, которым не следует уделять большого внимания	постоянная мотивация сотрудника. Обучая других, он не только становится эффективным управленцем, но и создает себе репутацию профессионала
Руководитель работает тренером	руководитель обучает участников именно тем приемам работы, которые нужны на конкретных рабочих местах, может компетентно оценить их прогресс	как правило, на проведение полноценного тренинга начальник подразделения не располагает временем	руководитель обучает подчиненных в процессе работы самым общим или обязательным навыкам, а для более масштабного (или узкопрофильного) обучения приглашается внешний тренер

Обобщая опыт ведущих банков Украины, представим наиболее эффективный, по нашему мнению, механизм реализации проекта Института внутреннего тренерства. Этапы внедрения проекта по созданию Института внутреннего тренерства схематически представлены на рис. 2.

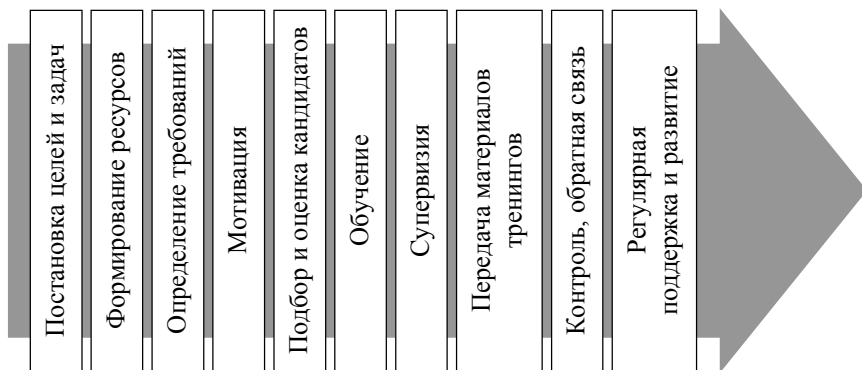


Рис. 2. Рекомендуемые этапы внедрения проекта по формированию команды внутренних тренеров в банке

После постановки целей и задач, окончательного утверждения руководством банка концепции создания Института внутреннего тренерства, важно определить как финансовые ресурсы, т. е. сформировать бюджет на реализацию данного проекта, так и человеческие — сотрудников, задействованных в проекте. Кроме того, необходимы и материально-технические ресурсы: аудитории для проведения обучения, канцелярские принадлежности, IT-оборудование.

Для того, чтобы понимать, что банк хочет получить в результате, необходимо сформировать ряд требований к кандидатам и профессиональный портрет идеального тренера для оценки сертифицированного сотрудника.

Особенно важно, чтобы ценности сотрудника совпадали с принятыми ценностями в банке, чтобы он был лоялен компании, верен ее миссии. Поскольку внутренний тренер является воплощением «своего человека», а его идеи, отношение к происходящим событиям/людям масштабируются на все банковское учреждение, кандидат во внутренние тренеры должен иметь стаж работы в банке не менее одного года [3, с. 65].

Занимаясь обучением персонала, бизнес-тренеру необходимо постоянно демонстрировать образец того поведения, которое транс-

лируется на занятиях. Среди деловых и личных качеств, которыми должен обладать кандидат, можно выделить следующие: коммуникабельность, грамотная речь, умение четко и понятно донести свои мысли, информацию, обладать презентационными навыками, ориентация на клиента, гибкость ума, быстрая обучаемость и стремление к постоянному развитию, ориентация на результат. Кроме того, сотрудник должен быть профессионалом своего направления деятельности [3, с. 66].

Очень важно выстроить мотивацию для внутреннего тренера. Для бизнес-тренера важны два основных параметра: вовлеченность в достижении целей и решение задач компании; личные мотивы и возможности их реализации в банке. Обычно для начинающих тренеров важны такие мотивы, как профессиональное развитие, повышение заработной платы, надбавки, желание работать с людьми, сложность поставленных задач и престижность тренерства в банке. От степени мотивированности тренера зависит то, с каким усердием он будет вести обучающие мероприятия [6, с. 313].

Подбор кандидатов во внутренние тренера может проводиться на конкурсной основе. В некоторых банках для первичного отбора, участникам конкурса предлагается написать эссе на тему: «Почему я хочу быть бизнес-тренером», после чего экспертная комиссия оценивает все творческие работы и выбирает лучшие. Авторы лучших эссе принимают участие во втором этапе отбора — оценке компетенций кандидатов. При оценке могут использоваться различные упражнения из ассессмент-центра, интервью, анализ рабочих показателей, кейсы. По результатам оценки выбираются победители конкурса, и запускается процесс обучения потенциальных тренеров. Тренинг для тренеров может проводиться как внешним тренером, что более затратно, так и собственными силами банка. В процессе тренинга до участников доводятся основные инструменты обучения взрослых, групповые упражнения, игры, методы использования видеоматериалов, психологические приемы работы с группой [3, с.66].

По окончании обучения проводится оценка знаний и умений — супервизия — наблюдение со стороны наставников (рис. 1). После анализа результатов оценки и успешного самостоятельного проведения обучения претендентам выдаются сертификаты, подтверждающие их квалификацию и право быть внутренним тренером в банке.

Поддержка и совершенствование знаний внутренних тренеров, обновление обучающих программ под потребности банка

должно осуществляться регулярно. Поэтому, сотрудники HR-подразделения проводят систематический контроль, корректировку поведения путем предоставления конструктивной обратной связи и коучинга. Оказывается методическая и информационная помощь, проводятся ежеквартальные встречи клуба корпоративных тренеров, мастер-классы, дополнительное обучение.

Выводы. Представленная схема внедрения проекта по формированию команды внутренних тренеров в банке позволяет эффективно организовать процесс непрерывного развития ключевого персонала, от результата деятельности которого зависят финансовые результаты всего банка. Ведь именно сотрудники массовых профессий непосредственно контактируют с клиентом, продавая банковские продукты и услуги, обеспечивая комфортные условия обслуживания. Таким образом, опыт ведущих банков Украины свидетельствует, о том, что при правильно выстроенном подходе к организации обучения, подготовка сотрудников внутренними силами происходит с минимальными затратами. Развитие необходимых тренеру компетенций позволяет получить мотивированную команду и решить задачу обучения в долгосрочной перспективе.

Литература

1. *Вербицкая Е.* Тренинговое раздолье / Е. Вербицкая, Н. Клеутина // Управление персоналом. — 2009. — № 8. — С. 50—52.
2. Внутреннее обучение: в поисках «своего» тренера [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hrliga.com>
3. *Грабенко И.* Внутренние тренеры / И. Грабенко // Менеджер по персоналу. — 2012. — № 5. — С. 64—69.
4. Как получить пользу от обучения сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://best-advertisement.com.ua>.
5. *Колташова Н. В.* Путь инновации: комплексное развитие компании через реализацию потенциала сотрудников / Н.В. Колташова // Управление человеческим потенциалом. — 2011. — № 4. — С. 270—274.
6. *Конева К. В.* Разработка тренингов для компании и корпоративных клиентов / К. В. Конева // Управление человеческим потенциалом. — 2011. — № 4. — С. 306—314.
7. Лидеры корпоративного образования в Украине [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://delo.ua/business/lidery-korporativnogo-obrazova-141800>.

Статтю подано до редакції 09.06.2012 р.