

УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ЭФФЕКТЫ. СИНЕГИЯ

УДК 658.330

Андрей Владимирович Артемьев,
аспирант кафедры информатики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Тел.: 8 (921) 408-99-16
Эл. почта: adrenalinespb@gmail.com

Владимир Федорович Минаков,
д.т.н., профессор кафедры информатики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Тел.: 8 (812) 710-57-51
Эл. почта: m-m-m-m@mail.ru

Татьяна Анатольевна Макаrchuk,
доц. кафедры информатики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург
Тел.: 8 (812) 710-57-51
Эл. почта: tmakarchuk@mail.ru

В статье рассмотрены зависимости прибыли коммерческого банка от численности персонала, а также прибыли от затрат на обучение персонала. Доказана необходимость адресного подхода в процессе корпоративного обучения, выявлены основные особенности такого подхода, описана их авторская реализация в автоматизированной системе управления обучением.

Ключевые слова: обучение, человеческий капитал, коммерческий банк, управление персоналом, информационная система, синергетический эффект.

Andrey V. Artemyev,
Post-graduate student, the Department of Computer Science, Saint-Petersburg State University of Economics
Tel.: 8 (921) 408-99-16
E-mail: adrenalinespb@gmail.com

Vladimir F. Minakov,
Doctorate of Technical Sciences, Professor, the Department of Computer Science, Saint-Petersburg State University of Economics,
Tel.: 8 (812) 710-57-51
E-mail: m-m-m-m@mail.ru

Tatyana A. Makarchuk,
Associate Professor, the Department of Computer Science, Saint-Petersburg State University of Economics,
Tel.: 8 (812) 710-57-51
E-mail: tmakarchuk@mail.ru

STAFF TRAINING MANAGEMENT IN AN COMMERCIAL BANK: EFFECTS AND SYNERGY

The article deals with the dependence of a commercial bank on a staff number and a profit on staff training expenses. Necessity of an address approach in the process of the staff training is proved. The key features of this approach are revealed. The authors describe its realization in the automated system of training control.

Keywords: training, human capital, commercial bank, staff management, information system, synergetic effect.

*Пренебрегая словесами,
Жизнь убеждает нас опять:
Талантам надо помогать,
Бездарности пробьются сами*
Л.А. Озеров

1. Введение

Термин «человеческий капитал» (ЧК) впервые появляется в научных трудах американских ученых второй половины двадцатого века: Теодора Шульца [1] и Гэри Беккера [2]. В настоящее время исследования ЧК и его влияния на эффективность деятельности предприятий не потеряли свою актуальность. Процесс эволюции данного термина прошел путь от инвестиций в человека, повышающих его способность к труду, до комплексных оценок экономического, социологического и психологического характера, обуславливающих способности человека приносить доход. Так, толковый словарь по экономике определяет ЧК как приведенную дисконтированную величину дополнительной производительности людей с опытом и квалификацией, превышающую производительность неквалифицированного труда. Человеческий капитал может быть приобретен путем специальной подготовки или вследствие обучения на производстве [3], что показывает необходимость рассмотрения влияния корпоративного образовательного процесса на показатели экономической деятельности предприятия.

2. Обучение и мотивация

В вопросе об эффективности персонала ключевую роль играет мотивация, наличие которой однозначно обуславливает возможность трудовой деятельности. Для эффективного управления мотивированностью персонала комплекс принимаемых мер стимулирования должен быть диверсифицирован по 3 причинам:

1. При постоянном использовании одного метода стимулирования через определенное время наступает так называемое «привыкание» сотрудника, которое неизбежно ведет к снижению эффективности труда.

2. В большинстве случаев существует определенный предел поощрений (например, максимальная сумма премии при материальном стимулировании), достигнув которого сотрудник может ограничить свою деятельность только выполнением прямых возложенных на него обязанностей.

3. Повышение поощрения сверх оптимального уровня ведет к неоправданному повышению планки ожиданий и неадекватности восприятия соотношения выполненной работы и оплаты труда, а в результате – к понижению эффективности деятельности сотрудника [4].

Одним из компонентов разностороннего мотивационного комплекса является обучение. Для понимания роли обучения в мотивированности сотрудника необходимо определить, какие потребности могут быть удовлетворены таким образом, и могут ли вообще, так как это является необходимым условием, исходя из определения термина «мотивация». Сомневаясь в вышеизложенном мотивационном характере процесса обучения, рассмотрим табл. 1, предлагаемую Н.В. Горбуновым в исследовании [5] в качестве сопоставления типов обучения и уровней потребностей по Маслоу.

Таблица 1.

Соответствие потребностей по Маслоу потребностям в обучении

Уровень пирамиды	Иерархия потребностей Маслоу	Потребности в обучении
Уровень 1	Самовыражения	Самообразование, научная деятельность
Уровень 2	Уважения	Дополнительное образование, MBA и т.д.
Уровень 3	Социальные	Профессиональная переподготовка, курсы, семинары и т.д.
Уровень 4	Безопасности и защищенности	Профессиональное и высшее образование
Уровень 5	Физиологические	Среднее образование

Таблица 2.

Удовлетворение потребностей по Маслоу системой корпоративного обучения

Уровень пирамиды	Иерархия потребностей Маслоу	Способ удовлетворения
Уровень 1	Самовыражения	Творческий подход в процессе обучения и уникальное применение полученных знаний на практике напрямую отражают самовыражение сотрудника.
Уровень 2	Уважения	Рейтинги по результатам обучения, наличие компетенций, балльная система результатов, сертификаты – позволяют удовлетворить потребность в уважении и признании.
Уровень 3	Социальные	Занятия в основном проходят в групповом формате, что позволяет чувствовать причастность к обществу, поддержку со стороны других сотрудников.
Уровень 4	Безопасности и защищенности	Сотрудник чувствует себя более защищенным к потере работы, так как в процессе обучения приобретает профессиональные навыки, востребованные на рынке труда.
Уровень 5	Физиологические	Обучение не связано с удовлетворением физиологических потребностей напрямую, т.к. в настоящее время существует возможность трудоустройства даже без наличия образования. Но физиологические потребности (такие как пища, отдых) возрастают по мере используемых методов их удовлетворения. Таким образом, обучение может являться стимулирующим фактором для сохранения привычного качества жизни как результата востребованности сотрудника на предприятии.

Таким образом, в представленном распределении обучению на предприятии, то есть производственной подготовке и переподготовке (внешней и внутренней) отводится роль на уровне 3 – удовлетворение социальных потребностей. Далее (табл. 2) предлагается авторское сопоставление, согласно которому можно считать, что обучение может удовлетворять потребности всех пяти уровней.

3. Корреляция численности персонала, затрат на обучение и прибыли

Наиболее проблематичным аспектом в решении задачи управления человеческим капиталом средствами обучения на предприятии являются показатели эффективности и методы влияния на их повышение.

Рассмотрим объект исследования – человеческий капитал банковской сферы. Так как целью экономической деятельности коммерческих банков является получение прибыли, то целесообразно рассмотреть данный показатель. Для этого рассмотрим 10 крупнейших банков России по полученной прибыли по состоянию на 1 января 2013 года (рис. 1) [6].

На фоне прочих можно выделить Сбербанк, который является лидером

по абсолютному показателю прибыли (344,415 млрд. руб. в год), но вынужденный содержать самый большой штат сотрудников. Основными причинами для этого являются первые по размерам в России филиальная сеть и клиентская база, другие не менее значимые причины будут рассмотрены далее. Газпромбанк основную прибыль получает за счет обслуживания крупных сырьевых сделок участников ключевых отраслей российской экономики, что может быть выполнено с помощью меньшего числа сотрудников.

Расчет коэффициента детерминации для показателей прибыли и численности персонала показывает наличие тесной связи по шкале Чеддока ($R^2 = 0.895$). Очевидно, что показатель прибыли Сбербанка значительно искажает выборку за счет большого отклонения от среднего значения. Если исключить его из расчетов, то становится видно, что связь между данными показателями отсутствует ($R^2 = 0.003$). Исключение банка из выборки позволяет сделать заключение в случаях резкого изменения метрик коррелированных процессов о наличии в структуре сотрудников относительно небольшого числа, а, возможно, единственного сотрудника, оказывающего своей ролью большее влияние на прибыль, чем большие группы сотрудников, ответственные за отдельные продукты, направления.

Можно говорить об эффекте личности в экономической эффективности. Ярким примером являются Джон Дэвисон Рокфеллер, мл. и Джон Пирпонт Морган, которые сыграли ключевую роль в эволюции банковской системы США, создав Федеральную резервную систему в 1913 году. Стоит отметить, что отголоски влияния данных личностей позволили выжить банку JPMorganChase во время всемирного финансового кризиса 2008 года.

Говоря о Сбербанке, можно выделить 3 причины, по которым данная кредитная организация может быть исключена из рассматриваемой выборки:

1. Сбербанк является стратегическим объектом. Уменьшение или отчуждение долей участия Банка России в уставных капиталах Сбербанка и Внешторгбанка, приводящие

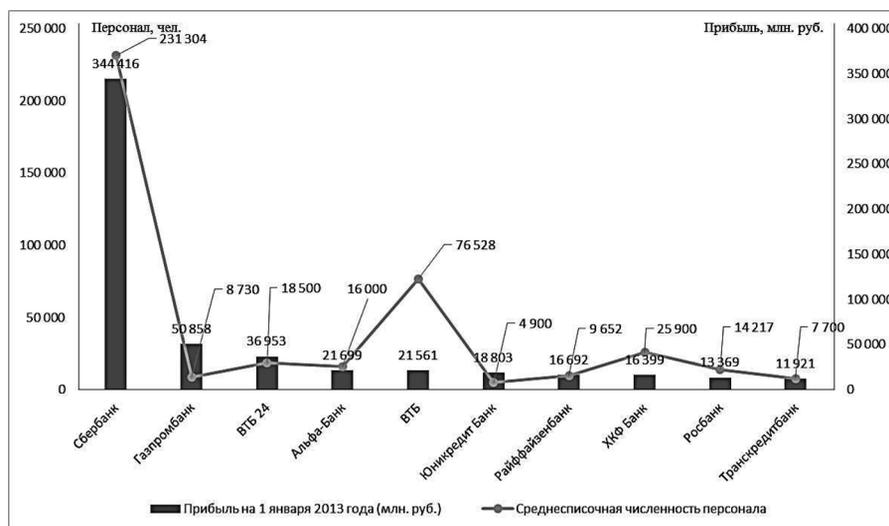


Рис. 1. Соотношение прибыли и численности сотрудников банков

к сокращению какой-либо из указанных долей участия до уровня менее 50 процентов плюс одна голосующая акция, осуществляются на основании федерального закона [7].

2. Сбербанк является своего рода социальным проектом, обеспечивающим большое количество рабочих мест, что в некоторой степени обусловлено не производственной необходимостью, а государственной политикой, а соответственно – управлением со стороны государства при принятии решений с помощью голосующих акций (п. 1).

3. Часть прибыли обусловлена не коммерческими операциями, а реализацией проектов Правительства РФ за счет средств Федерального бюджета через Сбербанк (например, материнский капитал – программа действует с 1 января 2007 года по 31 декабря 2016 года и составляет по данным на 2013 год 408 960,5 руб. на 1 человека согласно ч. 1 ст. 10 от 03.12.2012 № 216-ФЗ «О федеральном бюджете на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» [8]).

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что влияние человеческого капитала на результаты банковской деятельности обусловлены не количественной составляющей, а качественной. Одним из способов повышения качества человеческого капитала является обучение персонала. Рассмотрим данные по прибыли и затратам на подготовку и переподготовку персонала (символ 26401 отчета о прибылях и убытках [9]) (рис. 2).

Наблюдается двойственная картина в части корреляции прибыли и затрат на обучение. Принимая в расчет все 10

банков, рассматриваемых ранее в части зависимости прибыли и численности персонала, связь между прибылью банка и затратами на обучение персонала характеризуются как весьма высокая по шкале Чеддока ($R^2 = 0.990$). Очевидно, что результат опять значительно искажен показателями Сбербанка, имеющими значительное отклонение от среднего по обоим показателям. Исключив его из расчетов, получим заметную связь ($R^2 = 0.536$).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что само по себе финансирование обучения персонала не гарантирует высокие показатели банковской деятельности. Так, Альфа-Банк и Юникредит Банк попадают в десятку самых прибыльных банков, имея сравнительно малые затраты на подготовку персонала. Основной проблемой здесь является неэффективное использование ресурсов (как материальных, так и человеческих) в процессе организации и проведения обучения.

Принимая во внимание вышесказанное, необходимо обозначить проблему адресности (таргетирования) обучения персонала. Гипотеза: принцип массового инвестирования обучения, который применяется в системах высшего и среднего образования, является неэффективным в масштабах банка. По результатам наблюдений ярким примером неэффективного расходования средств является обучение английскому языку сотрудников за счет предприятия. Среди прошедших обучение наблюдается отсутствие требований к владению английским языком в должностных инструкциях. Более того, по результатам опроса таких сотрудников наиболее частым

обоснованием необходимости пройти обучение является возможность получения более высокооплачиваемой должности. Таким образом, если для конкретного сотрудника не предусмотрена необходимость владения языком ни в рамках текущих, ни в рамках потенциально возможных обязанностей, банк тратит средства на образование потенциальных конкурентов. Так как сотрудники, получившие необходимые знания, начинают искать возможность их применения в других организациях. Несмотря на присутствие такого требования, как знание иностранного языка для выполнения должностных обязанностей, окончательное решение о направлении сотрудника на обучение принимается непосредственным руководителем, что позволяет игнорировать данное требование. Следовательно, первым условием реализации адресности образования является строгое соответствие получаемых знаний и требований, обозначенных либо в текущей должностной инструкции, либо в должностной инструкции позиции, на которую претендует кандидат на обучение.

Этот вывод может быть получен с помощью определения качества в рамках стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям [10, 11]. Основным из требований является применение полученных в результате обучения навыков в процессе производственной деятельности. А поскольку исполняемые обязанности не содержат предмета обучения (в рамках примера с английским языком), то и само обучение является нецелесообразным.

Во-вторых, понятие адресности должно быть дополнено критерием комплектности. То есть необходимо принимать во внимание тот факт, что некоторые учебные курсы не обладают достаточной эффективностью сами по себе, а лишь в составе учебных программ, групп курсов. Группы курсов формируются по тематике и области применения, то есть обязательным условием является взаимодополнение, когда в качестве результата выступает синергетический эффект, эффективность нескольких курсов в совокупности выше, чем сумма эффективностей отдельно взятых курсов. Примером можем являться группа курсов для сотрудниками, занимающихся корпоративными продажами, по навыкам

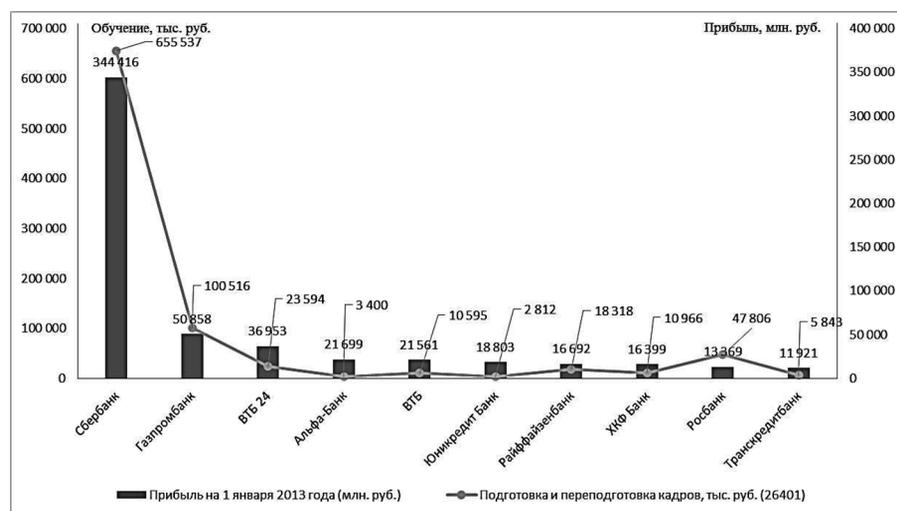


Рис. 2. Соотношение прибыли и затрат на обучение персонала

проведения личной встречи с клиентом. Когда группа курсов («Контакт», «Изучение», «Завершение») образуют полный цикл общения с клиентом: от поиска до заключения сделки. Так, у сотрудников, прошедших все курсы в рамках указанной группы, доля заключенных сделок по отношению к общему количеству контактов с потенциальными клиентами, значительно выше, чем у сотрудников, не прошедших хотя бы 1 из курсов программы, например, «Завершение», в силу владения ключевой в данном случае компетенции по завершению сделки.

В-третьих, нельзя возлагать всю ответственность за подбор учебной программы на руководителя структурного подразделения. Например, в «1С: Зарплата и управление персоналом 8» [12], решение о направлении сотрудника на обучение принимается только на основе поданной руководителем заявки. В составе алгоритма, определяющего необходимость обучения, должны лежать математические модели, а реализация должна включать систему поддержки принятия решения. Это позволяет не только расширить видение руководителя до стратегических масштабов, но и уменьшить время принятия решения и повысить эффективность, так как само решение будет основано на конкретных показателях необходимости.

4. Реализация описанных принципов в авторской автоматизированной системе управления обучением персонала

Вес описанные условия учтены в авторской автоматизированной системе планирования и учета результатов обучения. Данная система реализована на базе MS Access 2010 и MS SQL Server 2012 и проходит апробацию в отделе прямых и корпоративных продаж при поддержке корпоративного центра обучения персонала одного из российских коммерческих банков, рассматриваемых в данной статье. Потребность в такой системе была выявлена по результатам анализа проблем [13, 14], возникающих у руководителей отделов в части планирования обучения своих сотрудников в целях повышения эффективности их деятельности, а также у сотрудников центра обучения в части планирования собственно процесса обучения, обусловленных эффективностью распределения ресурсов, как человеческих, так и материальных,

с учетом минимального влияния на производственный процесс. В основе алгоритма ранжирования существующих курсов по степени важности для конкретного отдела лежит следующая модель:

$$I = a + \frac{N}{E} + \left(1 - \frac{n}{N}\right) + \left(1 - \frac{k}{K}\right) - p, \quad (1)$$

где I – индекс важности; a – свободный член, $a = 0,1$, подразумевается, что если курс включен в программу обучения, то он уже обладает какой-либо важностью; N – количество сотрудников, которым необходим данный курс; E – количество сотрудников, рассматриваемой структурной единицы, участвующей в системе обучения; n – количество сотрудников, уже прошедших курс; k – количество курсов текущей группы (программы) курсов, полностью пройденных всеми, кому они назначены; K – количество курсов в текущей группе (программе) курсов; p – наличие межпредметных связей, то есть необходимо ли пройти какой-либо другой курс до начала текущего (0 – отсутствие, 1 – наличие).

Выбранная платформа разработкой пользовательской части приложения (MS Access 2010) позволяет осуществить интеграцию с любыми действующими на предприятии информационными системами обучения и управления персоналом, так как данная СУБД позволяет установить подключение к широкому набору источников данных (SQL Server, Oracle, MySQL, SharePoint, IBM DB2 и т.д.), в том числе и облачных (SQL Azure, SharePoint Online в составе подписки Office 365). Это позволяет:

1. Снизить количество вводимой информации пользователями за счет импорта существующих данных из действующих систем предприятия.
2. Осуществить интеграцию системы в действующие бизнес процессы.
3. Избегать автономности системы при поддержке принятия решений, учитывать внешние факторы.

5. Выводы

Доказана неэффективность увеличения затрат на всеобщее обучение сотрудников с вовлечением по признаку желания, но не необходимости, повышения квалификации. Предлагаемое решение автоматизации управления обучением основано на принципе соответствия потребности в курсе обучения

занимаемой сотрудником должности. Так, обучение английскому языку только тех сотрудников, в обязанности которых входит взаимодействие с подразделениями головного офиса иностранного банка или иностранными клиентами, позволило в 5 раз снизить издержки на такое обучение. Важно также, что у сотрудников, прошедших необходимые и достаточные курсы по работе с клиентами, доля заключенных сделок выше на 20-30%, чем у сотрудников, не прошедших полный курс подготовки.

Литература

1. Shultz T. Human Capital // The International Encyclopedia of the Social Sciences. – N.Y. – 1968. Vol. 6 – P. 278-287
2. Becker, Gary S. Human Capital. – N.Y.: Columbia University Press – 1964 – 187 p.
3. Экономика. Толковый словарь. – М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. 2000.
4. Артемьев А.В. Эластичность результатов банковской деятельности по заработной плате как фактор управления персоналом. // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2012» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, К.К. Андреев, М.В. Чистякова. [Электронный ресурс] – М.: МАКС Пресс, 2012. – 1 электрон. диск (DVD-ROM).
5. Горбунов Н.В. Роль непрерывного обучения в повышении эффективности деятельности предприятия. – М.: Издательство: ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ», ДАЙДЖЕСТ-ФИНАНСЫ – 2007. – №3. – С. 61-64.
6. РБК.Рейтинг – Самые прибыльные и убыточные банки России в 2012 году. URL: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2013/03/06/33898527> (дата обращения: 08.03.2013).
7. Федеральный закон от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном Банке РФ (Банке России)» // «Российская газета» – 2002. – №127.
8. Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 216-ФЗ «О федеральном бюджете на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» // «Российская газета» – 2012. – №283.
9. Справочник по кредитным организациям | Банк России. URL: <http://www.cbr.ru/credit/> (дата обращения: 22.03.2013).

10. ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.; Введ. 01.01.2013 – М.: Стандартинформ, 2012. – 32 с.

11. Маслов В.И., Минаков В.Ф. Эластичность качества продукции по цене и затратам // Стандарты и качество. – 2012. – №9. – С.88-90.

12. Планирование обучения | Обучение и развитие | 1С:Зарплата и Управление Персоналом 8 | 1С:Предприятие 8 URL: <http://v8.1c.ru/hrm/obuchenie/planirovanie.htm> (дата обращения 13.01.2013).

13. Минаков В.Ф., Корчагин Д.Н., Король А.С., Шевцов М.А., Пустохайлов С.К. Математическое моделирование автоматизированных информационных процессов // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2006. – №3. – С. 15-19.

14. Минаков В.Ф., Корчагин Д.Н., Король А.С., Галстян А.Ш., Азаров И.В. Оптимизация автоматизированных систем межбанковских расчетов // Финансы и кредит. – 2006. – № 20. – С. 17-21.

References

1. Shultz T. Human Capital // The International Encyclopedia of the Social Sciences. – N.Y. – 1968. Vol. 6 – P. 278-287.

2. Becker, Gary S. Human Capital. – N.Y.: Columbia University Press – 1964 – 187 p.

3. Economy. The dictionary. – М.: «INFRA-M», Publishing «Ves Mir». J. Black. General edition: doctor of economic Sciences. OsadchayaI.M., 2000.

4. Artemyev A.V. The elasticity of the results of banking activity on wages as a factor of personnel management. // Materials of the International youth scientific forum «LOMONOSOV-2012» / Executive editors: A.I. Andreev, A.V. Andriyanov, E.A. Antipov, K.K. Andreev, M.V. Chistyakov. [Electronic resource] – М.: MAKS Press, 2012. – 1 electronic optical disk (DVD-ROM); 12 cm. – System requirements: PC with 486+; Windows 95; DVD-ROM drive; Adobe Acrobat Reader.

5. Gorbunov N.V. The role of lifelong learning in raising the efficiency of activity of the enterprise. – М.: Publisher: OOO «the Publishing house of the FINANCE and CREDIT», DIGEST-FINANCE – 2007. – №3. – P. 61-64.

6. RBC.Rating – the Most profitable and loss-making banks of Russia in 2012. URL: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2013/03/06/33898527> (date of access: 08.03.2013).

7. The Federal law of July 10, 2002, N 86-FZ «About the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Rus-

sia)» // «Rossiyskaya Gazeta» – 2002. – №127.

8. The Federal law of December 3, 2012, N 216-FZ «About the Federal budget for the year 2013 and for the planned period of 2014 and 2015» // «Rossiyskaya Gazeta» – 2012. – № 283.

9. Guide on credit organizations | the Bank of Russia. URL: <http://www.cbr.ru/credit/> (date of access: 22.03.2013).

10. GOST R ISO 9000-2011. The quality management system. Fundamentals and vocabulary.; Intr. 01.01.2013 – М.: Стандартинформ, 2012. – 32 p.

11. Maslov V.I., Minakov V.F. The elasticity of product quality for the price and costs // Standards and quality. – 2012. – №9. – P. 88-90.

12. Planning of teaching | Learning and development | 1С:Wages and Personnel Management 8 | 1С:Enterprise 8 URL: <http://v8.1c.ru/hrm/obuchenie/planirovanie.htm> (date of access 13.01.2013).

13. Minakov V.F., Korchagin D.N., Korol A.S., Shevtsov M.A., Pustokhaylov S.K. Mathematical modeling of automated information processes // Bulletin of the North-Caucasian state technical University. – 2006. – №3. – P. 15-19.

14. Minakov V.F., Korchagin D.N., Korol A.S., Galstyan A.S., Azarov I.V. Optimization of the automated system of interbank settlements // Finance and credit. – 2006. – № 20. – P. 17-21.