

ИЮЛЬ—АВГУСТ 2014

ISSN 1993-3797

КОРПОРАТИВНЫЕ

УНИВЕРСИТЕТЫ

№49

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ОПЫТ ЛИДЕРОВ

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ



Сергей Попов,

Бизнес-тренер, эксперт в вопросах развития персонала,
автор-ведущий программы «Директор учебного центра»

«Мир идёт в облака, и этого не остановить»

стр. 2-4



ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
ВИКТОР БУЛАНОВ

КОРРЕСПОНДЕНТ
НИНА ПОЛИЩУК

ВЕДУЩИЙ ДИЗАЙНЕР-ВЕРСТАЛЬЩИК
ОЛЬГА СЕРЕБРЯКОВА

ХУДОЖНИК
ГУЛЬНАЗ ШАЙДУЛЛИНА

ФОТОГРАФ
АЛЕКСАНДР ВОРОНОВ

ИЗДАТЕЛЬ
МАРАТ УДОВИЧЕНКО

Тираж 1000 экз.

ПРАВА НА ИЗДАНИЕ ЖУРНАЛА
ПРИНАДЛЕЖАТ ООО «ОБРАЗ»
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ
ПИ № ФС77-26294 ОТ 23 НОЯБРЯ 2006 ГОДА
www.obraz.co

КОНТАКТЫ РЕДАКЦИИ

E-mail: cu@obraz.co
Тел.: +7 (495) 940 69 74 доб. 14
www.Corporate-Universities.ru
www.obraz.co
www.facebook.com/JournalCU
www.facebook.com/groups/CorpUni

ОТПЕЧАТАНО

в типографии «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
+7 (495) 545 37 10
г. Москва, Протопоповский пер. дом 6

Редакция не несет ответственности
за содержание рекламных материалов.

Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.

Перепечатка и любые формы
публикации материалов,
опубликованных в журнале
«КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»,
допускаются только с письменного
согласия редакции.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

.....1

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

Сергей Попов
Независимый эксперт.....2

ТЕМА НОМЕРА

**Обучение персонала
в финансовых организациях**
Анастасия Вишневецкая и Ольга Ларкина
Бизнес Школа LERNER.....5

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

**Обучение сотрудников
финансовых организаций**
Елена Денисова
«Европлан».....12

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ

**Внутренний тренер:
как обучить и мотивировать**
Татьяна Жилкина и Валерий Желточенко
КБ «Восточный».....15

**Корпоративное образование:
предел риска**
Александр Овчинников
«Управление делами».....18

**Выявление деструктивных качеств
персонала коммерческих банков
в процессе подбора, оценки и аттестации**
Наталья Зайцева
«Ораторика».....25

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

**Комплексная бизнес-модель банка:
значение, разработка и перспективы**
Роман Исаев
Бизнес-школа SRC.....31

**Рынок систем дистанционного образо-
вания для финансовой сферы в России**
Оксана Талицина
ГК «ЛюдиPeople».....37

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

**С чего начинается
построение системы обучения**
Ольга Васильева
«Перспектива»44

**Семь ошибок
при обучении сотрудников
отделов продаж
в страховании жизни**
Ромуальд Мирумьян
«Ренессанс жизнь».....46

ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

**Дресс-код в банках
как основа делового этикета:
ответственность
за несоблюдение этих норм**
Наталья Травушкина
«Институт профессионального кадровика».....51

ФАБРИКА ИДЕЙ

**Как с помощью обучения
снизить тревожность
в финансовых компаниях**
Евгений Овчинников
Независимый эксперт.....56

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

.....57

АНАЛИТИКА

.....61

КЛУБНАЯ ЖИЗНЬ

**Клуб Директоров Учебных Центров:
«Противостояние» на тему тренингов
командообразования.....62**

ЧТО? ГДЕ? КОГДА?

.....63

ПОДПИСКА.....64

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!



Выпуск №49 посвящён теме обучения в финансовых организациях. В нём, по традиции, затронуты как теоретические, так и практические аспекты, приведены кейсы. Несмотря на отраслевую специфику примеров, многие советы экспертов универсальны – подходят для бизнеса любой сферы.

Экспертом рубрики «ЛИЦО С ОБЛОЖКИ» стал **Сергей Попов**, бизнес-тренер, имеющий весомый опыт обучения в финансовых организациях.

В рубрике «ТЕМА НОМЕРА» **Анастасия Вишневская**, бизнес-тренер, консультант Бизнес Школы LERNER, и **Ольга Ларкина**, HR-эксперт, бизнес-коуч, выделяют отличия и нюансы процесса обучения сотрудников банков и иных финансовых организаций.

Начальник отдела дистанционного обучения компании «Европлан» **Елена Денисова** в рубрике «ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ» рассказывает об основных моментах построения системы обучения и управления знаниями в финансовой компании.

Как обучить и мотивировать внутреннего тренера, рассказывают в интервью в рубрике «ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ» эксперты КБ «Восточный» **Татьяна Жилкина** и **Валерий Желточенко**. Статья руководителя проекта «К2» компании «Управление делами» **Александра Овчинникова** в этой же рубрике – о том, к каким исключительным результатам может привести правильно выстроенная и тщательно реализованная система повышения эффективности и подготовки персонала. Бизнес-тренер, консультант компании «Ораторика» **Наталья Зайцева** рассказывает, как в процессе подбора, оценки и аттестации персонала выявить деструктивные качества.

Эксперт по бизнес-инжинирингу и организационно-корпоративному развитию Бизнес-школы SRC **Роман Исаев** в рубрике «ПРЕЗЕНТАЦИЯ» описывает комплексную бизнес-модель банка. Другой автор рубрики, управляющий партнёр ГК «ЛюдиPeople» **Оксана Талицына**, презентует решения, существующие сегодня на рынке дистанционного обучения.

В рубрике «СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ» **Ольга Васильева**, руководитель компании «Перспектива», советует, что стоит сделать до того, как начинать построение системы обучения в компании. **Ромуальд Мирумьян**, директор корпоративного университета СК «Ренессанс жизнь», рассказывает о семи ошибках, которые наиболее часто совершают при обучении сотрудников отдела продаж.

О дресс-коде в банках как основе делового этикета говорит ведущий юрист «Института профессионального кадровика» **Наталья Травушкина** в рубрике «ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД».

Цикл статей и интервью завершается рубрикой «ФАБРИКА ИДЕЙ», где бизнес-тренер **Евгений Овчинников** говорит о том, как снизить тревожность в финансовых компаниях.

В рубрике «АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ» на три вопроса по теме выпуска отвечают эксперты: **Галина Сарган**, руководитель консалтинговой компании Katarasis Business Group, **Ольга Балашова**, руководитель Учебного центра Московского банка Сбербанка России, **Владимир Соловьев**, управляющий партнёр компании EVERYCO и **Глеб Смирнов**, генеральный директор ГК «Алмаз».

В рубрике «АНАЛИТИКА» мы представили **результаты исследования**. Представители финансовых организаций отвечали на вопросы: «Обучение сотрудников каких категорий в Вашей организации наиболее востребовано в этом году?», «В каких месяцах Вы планируете бюджет на обучение персонала?», «Каков среднестатистический бюджет на обучение одного сотрудника Вашей организации в этом году?», «Сколько процентов обучения в Вашей организации проводится внешними провайдерами?».

В рубриках «КЛУБНАЯ ЖИЗНЬ» и «ЧТО? ГДЕ? КОГДА?» – **новости Клуба Директоров Учебных Центров и анонсы важных мероприятий для HR и T&D**.

Тема следующего выпуска – «Подготовка кадров для производственных компаний».

А ещё читателей ждёт **сюрприз в честь двойного юбилея нашего журнала**: ему исполняется 8 лет, и как раз к этому моменту мы издадим 50 выпусков. По этому счастливому случаю **5.10**. читайте нашу рассылку и заходите на сайт журнала www.corporate-universities.ru

Елена Буланова

СЕРГЕЙ ПОПОВ



Эксперт в вопросах развития персонала. Особенностью является сочетание карьеры бизнес-тренера и карьеры управленца (до уровня ТОП-менеджера крупной компании).

Получил опыт управления обучением, работая в следующих компаниях:

- ТПО «Комус». Заместитель директора департамента персонала по развитию.

- Банки «Собинбанк» и «Россельхозбанк». Начальник управления развития персонала и Заместитель директора по работе с персоналом.

- Торговая сеть бытовой техники «МИР». Руководитель учебного центра.

- Продуктовая компания «Вимм-Билль-Данн». Ведущий тренер.

- Московский региональный центр The Open University.

Руководитель филиала и одновременно тьютор по маркетингу.

- Компания «Кодак». Ведущий тренер.

- Международная Академия Бизнеса. Проректор.

В перечисленных компаниях проводил тренинги, организовывал обучение, руководил учебными структурами, являлся руководителем проектов, создавал СДО (e-learning).

Имеет российское и британское образование по менеджменту и развитию персонала.

Неоднократно публиковался в средствах массовой информации. Автор книг «Бизнес-тренер» и «Бизнес-тренер в свободном полёте». Неоднократно принимал участие в качестве докладчика/эксперта/ведущего на выставках, конференциях и форумах по обучению персонала компаний.

Неоднократно реализовывал консалтинговые проекты по созданию и реформированию корпоративных учебных центров в качестве внешнего консультанта.

Проводил обучение персонала более чем 50 различных компаний (в том числе и банков).

+7 (916) 126-26-39

popov-sv@list.ru

www.popov-sv.ru

skype: popov-s-v

Какие организации причисляются к финансовым? Это банки, коллекторские агентства и микрофинансовые организации. Список можно расширить, но это не сильно повлияет на рассмотрение вопроса обучения сотрудников указанного сегмента. Попробую рассказать, что в нём происходит и что будет происходить.

Мне довелось поработать в двух банках, в одном начальником управления развития и оценки, а в другом заместителем директора департамента. В настоящее время я бизнес-тренер, причём специализируюсь именно на банковском сегменте. Активно сотрудничаю с компанией «Тренинговые решения для банков», с которой за три года провёл программы обучения более чем для тридцати банков, и с ещё большим количеством пообщался на стадии выбора провайдера внешнего обучения. Каждый проект, тренинговый или консалтинговый, даёт понимание процессов, которые происходят в финансовых организациях. Появляется системное видение, позволяющее идентифицировать организации, в которых сказывается вли-

яние отдельных личностей на процессы развития персонала, и организации, в которых обучение строится в соответствии с незыблемыми закономерностями.

Участие в тендерах по выбору внешнего провайдера обучения — один из сегодняшних трендов. Где тендер, там и демотренинги, в процессе которых выбирается бизнес-тренер. Как выдумаете, что является в вопросах развития персонала самой большой ошибкой бизнес-тренера во время его демо? Отвечаю — называть продавца продавцом. Он не продавец, он менеджер по работе с физическими лицами (или корпоративными клиентами).

Далее я дам ответы на следующие вопросы:

- Специфика финансовых организаций: что их отличает от других сегментов бизнеса?

- Темы обучения: что сейчас в «моде», и что заказывают у внешних провайдеров обучения?

- Как облачные технологии влияют на процессы обучения в финансовых организациях?

- Что в вопросах развития персонала ждет финансовые организации в будущем?

ЧЕМ ФИНАНСОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ

Опросите ваших знакомых молодых людей и девушек на предмет, где бы они хотели работать, и обнаружите, что ответ «В банке» встречается очень часто. А раз так, то с кандидатами у банков

проблем нет, есть проблемы с хорошими кандидатами. Молва гласит, что в банках много платят, работа не пыльная, в приличном офисе и всё по трудовому кодексу. И это именно так.

Центральный банк как даёт лицензии, так и отбирает их. В результате все бизнес-процессы банка регламентированы. В отношениях с персоналом банк действует строго по закону. Каждый шаг сотрудника сопровождается листом согласования в двадцать и более строк. Бюрократия процветает, что приводит к удлинённому циклу принятия решений в вопросах обучения и к размытости ответственности.

Волшебное слово «тендер» стало не то что привычным, а обязательным. Где тендер, там и тендерный комитет с его процедурой выбора внешнего провайдера. Более половины банков вообще не имеют в штате бизнес-тренеров, а привлекают к обучению внешних специалистов. Вокруг таких банков всегда вьётся целое облачко провайдеров обучения в надежде сорвать куш.

Несколько слов о сотрудниках финансовых организаций. Основная часть из них имеет высшее образование в финансовой области. То есть это люди образованные, но не «психологи». На тренингах положительно воспринимают темы, связанные с психологией, например, психотипы клиентов, и любят смотреть, как коллеги участвуют в ролевых играх. Жёсткая конкуренция внутри банка и раздробленность на десятки департаментов приучила их быть осторожными в высказываниях и подозрительными в отношении внешних людей (тренеров). Но, как только контакт с группой устанавливается, ведут себя как малые и доверчивые дети.

Если тренер успешно прошел проверку на «вшивость», то тренинг идёт хорошо и даже с пользой для организации. Позволю себе рекомендацию тренерам — уясните смысл слов факторинг и франчайзинг, не путайте эти два термина и правильно используйте их в своей речи. С клиентом надо говорить на одном языке.

Одним из критериев отбора тренеров является знание процессов, происходящих в банках, а также знание банковских продуктов. Финансовую организацию можно сравнить с рекой: в неё сложно войти, но если вошёл, то тебя будут передавать с рук на руки. Будешь плыть от одного острова к другому.

Существует круг банковских сотрудников, которые работают в банке год-два, а затем переходят на работу в другой банк. Они адаптированы под банковскую культуру, выучили наизусть ФЗП 115 и готовы редактировать одно и то же письмо десятки раз.

Вернёмся к упомянутым тендерам. Посредством проведения демо-тренинга проводится оценка компетенций тренера. Специфика таких смотрин в том, что пара сотрудников банка за один день готова оценить десятки претендентов на проведение обучения. Если читатель проходил арифметику, то сможет вычислить, сколько времени даётся одному тренеру на его демо.

ЧТО СЕЙЧАС «МОДНО» ИЗУЧАТЬ В ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Все учебные программы можно разбить на два блока:

1. Обязательное к изучению. Это законы, процедуры, продукты.
2. Дополнительное, желаемое к изучению. Это тренинги продаж, коммуникаций и управления.

Мой анализ спроса банков на учебные программы показывает то, что банки в основной своей массе отстают от других секторов экономики в вопросах широты тем и методов обучения.

Написал и подумал, что так можно и обидеть «банкиров», лишит себя части заказов на проведение учебных программ. Попробую объяснить, что имею в виду под термином «отстают», и даже выскажу предположение, почему это происходит.

Если у вас стоит очередь из кандидатов за воротами организации, то стратегия брать обученных и талантливых наиболее правильная. Так банки и поступали пятнадцать лет назад. Изучали только программы из первого блока.

Ситуация в банковском сегменте изменилась. Огромное количество банков создало конкуренцию, а там где конкуренция, нужны квалифицированные сотрудники. И если с финансовой грамотностью всё в относительном порядке, то умение

продавать и обслуживать оставалось слабой стороной выпускников вузов. То время, когда можно было сидеть на стуле в дополнительном офисе (филиале, точке продаж, ВСП и т.п.) безвозвратно прошло. Семь лет назад тренинги «Активные продажи» и «Отличный сервис» стали хитами тренинговых компаний. Не ждать клиента, а привлекать его. В магазинах появились стойки с банковскими сотрудниками, в аэропортах вас стали «хватать за рукав» и удивлять многообразием форм вступления с клиентом в контакт. СМС с «предодобренным» кредитом до сих пор приходят в ваш телефон не реже раза в день, кредитные карты вам просто дарят в надежде на выполнение плана продаж и то, что однажды вы дрогнете при виде очередного гаджета в магазине и воспользуетесь картой. Конкуренция продолжала расти, и панацея из тренингов «Активные продажи» и «Отличный сервис» перестала действовать. Любой финансово устойчивый банк уже обучил всех сотрудников по три раза. Позволю себе метафорическое сравнение: это как антибиотик, который долгое время применяли поголовно все — больше не действует, не даёт конкурентного преимущества.

Что сегодня востребовано? Техника «SPIN», психотипы «DISC» и прочие громко звучащие методы

влияния на клиента. От активного выявления потребности финансовые организации начали СОЗДАВАТЬ потребность. Лично я за последние два года в нескольких банках провёл обучение именно этим методикам.

Теперь — почему сказал, что банки «отстают». Технику «SPIN», например, давал обучаемым на тренингах в такой компании как «Вимм-Билль-Данн» ещё десять лет назад, в начале двухтысячных. В этой компании я проработал внутренним

бизнес-тренером шесть лет. Вообще, конкуренция в FMCG сегменте такова, что применение сильных методик и развитие проактивности у сотрудников опережает по времени банковский сегмент лет на десять. Тот, кто умеет экстраполировать, может догадаться, что будет с финансовыми организациями через несколько лет, исследуя деятельность учебных центров в других секторах экономики или посматривая на Запад. Представьте себе картину: в кассе банка вас обслуживает гастарбайтер...

ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ОБЛАКА И ПОЛУЧЕНИЕ НАВЫКОВ ПОСРЕДСТВОМ СДО

Крупные банки уже давно активно используют системы дистанционного обучения (СДО). И этому есть очевидная причина — широкая территориальная сеть филиалов, большое количество сотрудников, которые постоянно изучают новые продукты и регламентирующие документы. Зачем нанимать сто тренеров и платить им астрономические суммы, если задача передачи знаний решается элементарно в рамках использования курсов в СДО и «палочных» технологий? Любая СДО позволяет создать курс за пару дней, а система контроля (тестирования) с применением методов жесткого воздействия на ленивых сотрудников действует идеально. И это правильное решение вопроса. Дёшево и сердито (термин «дёшево» определяется стоимостью обучения в пересчёте на одного сотрудника).

Войдите в Интернет — и облачные технологии обрушатся на вас в виде модного тренда и набора

уже готовых решений. Мир идет в облака, и этого не остановить. В этом аспекте обучение в финансовых организациях вполне на передовых позициях. Осталось внедрить концепцию «Геймификации» в создаваемые системы и курсы дистанционного обучения — и очередной рывок обеспечен.

Что делать с навыками в СДО? Данный вопрос обсуждается на всех тусовках менеджеров по обучению. Вот моя мысль. Представьте, что вам пятнадцать раз назначили в СДО курс с названием «Улыбка в общении с клиентами». При этом, отслеживается реальное его прохождение и проводится выходное тестирование. Как вы думаете, дойдёт ли до вас понимание того, что надо улыбаться клиентам? Начнёте ли вы улыбаться. Не правда ли, похоже на зомбирование. Это как каждое утро просыпаться и произносить вслух: «Мусор бросать на тротуар нехорошо». Вот вам и навык. Перестали же бросать мусор на тротуары.

ЧТО БУДЕТ ЗАВТРА

Завтра будут Корпоративные университеты!

Те финансовые организации, которым не по карману создать свой университет, СДО и т.п., уйдут в облачные технологии. Не можешь иметь свой самолет — покупай билет на общественный транспорт.

Конечно, тренеры останутся, но обучение превратится из искусства в технологический процесс. Это раньше на тренера смотрели, как на чудо и креатора (creator). Теперь всё больше требуется следовать плану занятий, иметь тетрадь тренера и учить, а не общаться с аудиторией; «дрессировать» / обрабатывать, а не вести дебаты.

Тендеры с ценовым критерием тренингового дня приведут к тому, что финансовые организации будут нанимать тренеров на проведение программ напрямую, в обход тренинговых компаний. А среди бизнес-тренеров возникнет «профсоюз» или «гильдия» свободных ремесленников.

Мое мнение может вам показаться субъективным, сравните его с высказываниями других экспертов в вопросах обучения финансовых организаций. В данном номере вы найдёте интересные статьи по данному вопросу. Разные люди — разные мнения.

Программа «Директор учебного центра»

Программа даёт весь комплекс знаний, необходимый специалисту по обучению персонала. Она полезна как действующим руководителям учебных центров, корпоративных университетов, отделов обучения, так и тем, кто стремится занять руководящую позицию.

Время проведения: 13-16 ноября с 9 до 18 часов.
Место проведения: г. Москва, Малый Сухаревский пер. д. 6
Авторы-ведущие — признанные эксперты:
Сергей Попов, Марат Удовиченко, Марианна Татарникова.
Стоимость участия: 35500 рублей, предусмотрены скидки.



Участники получают в подарок учебник и доступ к материалам курса на сайте!

Контакты: bs@obraz.co, +7 (495) 940 69 74 доб. 17

Сайт: www.educa-bs.ru/timetable