

**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
THE TECHNOLOGY OF QUALITY MANAGEMENT
IN PROFESSIONAL EDUCATION**

КИРИЧЕНКО Е.Г., канд. экон. наук, зам. директора Казанской банковской школы Центрального банка Российской Федерации

ДЮНДИНА А.П., зав. отделением ДПО Казанской банковской школы Центрального банка Российской Федерации

E-mail: fds.kbs@list.ru

KIRICHENKO E., PhD, Kazan Banking School at the Central Bank of the Russian Federation, Deputy Director

DYUNDINA A., Head of Extended Professional Education Department, Kazan Banking School at the Central Bank of the Russian Federation

E-mail: fds.kbs@list.ru

Аннотация

Экономические санкции против России остро обозначили необходимость перехода экономики на инновационный путь развития. Особая роль в этом процессе отводится банковскому сектору. Подготовка банковских кадров, соответствующих высоким мировым стандартам, – главная задача системы образования. Резкие и драматические изменения, произошедшие в последнее время на финансовых рынках, требуют изменений как в банковской философии, так и в банковском образовании. Традиционные системы подготовки банковских кадров сегодня не могут обеспечить уровень, соответствующий высоким мировым стандартам, а попытки прямого копирования западных образцов малоэффективны вследствие различия и банковских систем, и систем образования. Данные актуальные вопросы рассматриваются в настоящей работе.

Abstract

Economic sanctions against Russia visualized acute need for a transition of the economy to an innovative way of development. A special role in this process is played by the banking sector. Training of bank personnel at high international standards is the main task of the educational system. Sudden and dramatic changes, which have occurred in recent years in financial markets, demand changes, both in the banking philosophy and banking education. Traditional training of bank employees today can not provide the level corresponding to the highest international standards, and attempts to direct copying of western models are not effective due to the differences in both banking systems, and education systems. These topical issues are discussed in the article.

Ключевые слова: повышение квалификации персонала, квалификации работников, непрерывное профессиональное образование.

Key words: staff development, training of employees, continuing professional education.

Принципиально новые политические и социально-экономические условия выдвигают иные требования к подготовке специалистов на всех

уровнях профессионального образования. Предстоит снять ключевое противоречие между ожиданиями общества – заказчиками и потребителями образовательных услуг – и реальными результатами. Это не оценка результатов и достижений на разных уровнях. Главное в другом – в повышении конкурентоспособности наших выпускников на рынке труда, безболезненной их социализации, способности обеспечить себе достойный уровень жизни. Именно этими показателями оценивается сегодня профессиональное образование. Инструментом в такой борьбе могут стать эффективность управления образовательным процессом, качество профессионального образования, гибкость образовательных программ и обеспечение непрерывного профессионального образования.

Экономические санкции против России остро обозначили необходимость перехода экономики на инновационный путь развития. Жизнь доказывает, что даже имея квалифицированные кадры, современную материально-техническую базу, хорошо отлаженную организацию процесса, нельзя рассчитывать на выпуск конкурентоспособных специалистов без внедрения технологии управления качеством. Возникла проблема управления качеством образования. Это обусловлено необходимостью соотнесения целевых установок развития образовательного учреждения с государственной образовательной политикой, в основе которой лежит курс на создание государственной системы качества образования.

В Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года в качестве одного из основных приоритетов устойчивого развития государства обозначен экономический рост, который должен достигаться, прежде всего, путем развития национальной инновационной системы и инвестиций в человеческий капитал, устойчивостью финансово-банковской системы и созданием комплексной системы контроля над рисками [1]. В новых экономических условиях традиционные рыночные инструменты финансирования инновационного развития в России малоэффективны, значительный акцент делается на банковское кредитование субъектов инновационной деятельности. Все это предъявляет особые требования к подготовке банковских специалистов, обслуживающих кредитование инновационной деятельности.

В условиях бурного развития производительных сил, сопровождаемого массовым применением принципиально новых технологий, изменилось само понятие квалификации работников как их способности выполнять ту или иную работу. Если раньше общественное признание имела квалификация, полученная в процессе специального профессионального обучения, а затем обогащенная опытом рутинной работы, то в настоящее время требования к квалификации работников кардинально изменились. В настоящее время квалификация рассматривается не только как способность изо дня в день выполнять одну и ту же работу, но и как способность работника перепрофилироваться, время от времени переходить к исполнению видоизмененных и более сложных обязанностей. Самостоятельно выработать в себе такие качества достаточно сложно. В этих целях в стране должна

функционировать национальная программа (в масштабах всего государства), система непрерывного профессионального образования фактически в течение всей трудовой жизни.

В настоящее время соревнование национальных систем профессионального развития трудящихся стало ключевым элементом глобальной конкуренции. Сегодня выигрывает тот, кто быстрее адаптируется к запросам и требованиям динамично меняющегося мира, в котором постоянно обновляются технологии, где идет ускоренное освоение инноваций и формируются глобальные рынки трудовых ресурсов. Непрерывное профессиональное развитие в контексте международных стандартов представляется как всесторонне направленная обучающая деятельность, осуществляемая на постоянной основе с целью повышения уровня знаний, навыков и профессиональной компетенции [2].

С прагматической точки зрения непрерывное профессиональное развитие рассматривается как средство адаптации трудовых ресурсов к требованиям изменяющегося производственного процесса и условиям функционирования глобального рынка. Иметь в распоряжении персонал с актуальным набором знаний – экономическая необходимость для работодателя, а иметь багаж знаний, умений, навыков, компетенций, отвечающих требованиям рынка труда, быть востребованным в течение всей жизни этим рынком труда – экономическая задача работника.

Среди экономических институтов России банковская система наиболее подвержена глобализации, отличается высокими темпами вхождения в мировую банковскую систему в силу повышенной трансграничной мобильности капиталов, что в сложившихся условиях экономических санкций влечет за собой возрастание рисков. При этом механизмы экономической оценки конкурентоспособных человеческих ресурсов и управления их формированием в российском банковском секторе экономики пока не отработаны: отсутствуют эффективное информационное взаимодействие образовательных, научных и бизнес-структур, стратегия государственной поддержки непрерывного образования, система оценки качества непрерывного образования. В связи с этим научное обоснование и разработка методологических основ построения интеграционной системы непрерывного образования – одно из условий решения актуальной народно-хозяйственной проблемы построения инновационной экономики.

Банковский бизнес непосредственно заинтересован в непрерывном образовании. Прежние методики подготовки банковских специалистов, не теряя своей значимости, быстро устаревают, в то время как потребность в квалифицированных кадрах чрезвычайно высока. Классическая подготовка молодых специалистов дает базовые общеобразовательные знания, и лишь затем уже те знания, которые непосредственно определяют их будущую специальность. Фактически же в банках осуществляется подготовка специалистов непосредственно на рабочем месте, реально в банковской и образовательной сферах идет процесс первичного накопления материала для подготовки методик обучения специалистов.

Необходимо дальнейшее развитие так называемой «новой модели» образования, которая значительно обогатила бы «традиционную». «Новая модель» характеризуется, во-первых, значительной вариативностью (по форме и направлениям) образовательных услуг; во-вторых, широким распространением учреждений нового типа – виртуальные университеты и институты дистанционного образования, специализированные академии и школы бизнеса, а также программы MBA; в-третьих, актуализацией идеи интеграции профессионального и личностного развития специалистов.

Дополнительное профессиональное образование персонала банка должно осуществляться параллельно по двум направлениям. Первое предполагает реализацию специальных долгосрочных программ повышения профессионального уровня персонала в форме дополнительного образования, различных форм повышения квалификации и профессиональной переподготовки – это позволит минимизировать качественные риски. В рамках второго направления необходимо проводить специальное обучение: для основного контингента сотрудников – нацеленное на формирование осознанной лояльности интересам работодателя; для руководителей структурных подразделений – направленное на формирование управленческих навыков в области контроля, мотивации, коммуникации и пр.; для сотрудников службы безопасности – внутреннего контроля банка. В рамках целенаправленной подготовки обучающийся должен получить все знания, сопряженные с основной профессией, а не только знания о банковских операциях в целом. Важны глубокие знания об операциях, связанных с кредитованием, в области формирования ресурсов, оптимизации финансового портфеля и т.д.

Особые требования предъявляются к кредитным работникам, осуществляющим кредитование инновационной деятельности субъектов реального сектора экономики. На наш взгляд, кредитование инновационной деятельности в банке предполагает наличие постоянно действующей экспертной группы, осуществляющей оценку инновационных проектов, характеристики которых могут значительно варьироваться по срокам, объемам, масштабам и пр., что предъявляет специфические требования к специалистам, входящим в данную группу. С одной стороны, при всем дефиците кадров в области инновационного менеджмента банк может найти и привлечь на работу таких специалистов. В качестве обязательных требований к ним должны быть соответствующие знания, умения и навыки по основным направлениям инноватики. Однако имеет место другая сторона – субъекты кредитования инновационной деятельности также значительно отличаются друг от друга (от крупных отраслевых холдингов до предприятий малого бизнеса) и требуют знания специфических подходов в оценке их финансового состояния и кредитоспособности, что, в свою очередь, требует от специалистов глубоких знаний именно в области банковского дела, финансового менеджмента, оценочной деятельности. Разделение функций оценки инновационных проектов и оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков не всегда экономически оправдано и физически

возможно, поскольку очень сложно или практически невозможно в рамках различных отделов согласовать все нюансы будущего кредитного договора.

Кроме того, банковский специалист, занимающийся вопросами кредитования инновационной деятельности, должен обладать рядом специфических качеств, таких как: способность видеть проблемы и творчески решать их; быстро и точно воспринимать проблемную ситуацию; гибкость ума, умение определить вероятность событий; способность предвидеть ход событий; глубокие знания, специфика принятия решения в экстремальных условиях и др. В основе этих качеств лежит профессиональная компетентность. С нашей точки зрения, компетентность сотрудника определяется наличием у него суммы компетенций, каждая из которых имеет необходимый уровень развития. В свою очередь, компетенция – совокупность активно используемых знаний, умений, навыков и профессионально важных качеств личности, необходимых работнику для эффективного выполнения определенной работы.

Так, например, целью программ повышения квалификации Центра подготовки персонала Банка России является формирование банковских кадров нового поколения, обладающих стратегическим видением развития банковского сектора, профессионально владеющих управленческим инструментарием и умеющих внедрить эффективный банковский менеджмент. Структура «Каталога программ профессионального образования персонала Банка России» включает в себя программы, формирующие у слушателей знания в области анализа внешней регулятивной среды (экономической, правовой, социальной, технологической, международной), современных технологий в менеджменте, формирования организационного поведения, управления человеческими ресурсами; навыки в области использования МСФО, правил и процедур надзорного и инспекционного блока, разработки стратегии развития банка, формирования корпоративной культуры, управления рисками в банке, осуществления финансового анализа и оценки деятельности банка.

Не всегда на рынке труда можно найти специалистов необходимой квалификации, поэтому вопросы повышения квалификации действующего персонала являются наиболее актуальными в подразделениях Банка России. Организации и их сотрудники, не желающие в какой-то момент оказаться аутсайдерами в конкурентной борьбе, берут на вооружение идею самообучения, которая подразумевает инвестиции в человеческий капитал как основу долгосрочного конкурентного преимущества. При организации корпоративного обучения необходим системный подход, который давал бы не просто знания, а практические умения успешной деятельности в непрерывно меняющейся экономической ситуации и позволял бы осуществлять это без отрыва от основной работы.

Любое корпоративное образование необходимо для реализации стратегии компании. На наш взгляд, исторически сложившаяся миссия Банка России как банка банков и как государственного учреждения определяет основные направления обучения. Образовательные программы Банка России

составлены исходя из потребностей банковской системы, стратегических целей Банка России, с учетом задач подразделений. Целью обучающих программ является совершенствование (приобретение) знаний и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности в различных областях банковского дела. Потребности и мотивации каждого уровня работников учитываются при направлении на обучение и согласовываются с задачами подразделения. Для руководителей и специалистов Банка России предлагается широкий выбор программ, разработанных специалистами учебно-образовательных структур Банка России, различных по содержанию, формам и времени обучения, глубине погружения в материал: тренинги, семинары, программы повышения квалификации.

Нацеленность образовательных программ на решение профессиональных проблем обучающихся специалистов Банка России является важной особенностью системы повышения квалификации персонала Банка России. Таким образом, основным результатом обучения становится приращение профессиональной компетентности обучающихся. Признавая изменение профессиональной компетентности как важнейший результат обучения, полагаем, что система повышения квалификации специалистов в идеале должна ориентироваться на более широкий перечень результатов, которые были бы адекватны вышеуказанным потребностям. Этот перечень можно представить в виде слоев, где каждый последующий включает в себя предыдущий.

Первый уровень – *базовые компетентности*, которые являются необходимым условием для приобретения профессиональных компетентностей и влияют на эффективность их использования. На получение такого типа результатов нацелены высшие учебные заведения.

Второй уровень – *профессиональные компетентности*: способность осуществлять деятельность в данном профессиональном контексте.

Третий уровень – *межличностные компетенции*: организованность, коммуникабельность, умение работать в команде, владение искусством переговоров.

Четвертый уровень – *компетентности обучения*: умение применить имеющиеся знания в новых условиях, быстрая профессиональная адаптация.

Пятый уровень – *личностные изменения*, характеризующиеся способностью переосмысливать ценности, лежащие не только в основе профессиональной деятельности, но и выходящие за ее рамки.

В целом корпоративные программы обучения можно подразделить на три типа: адаптационные (связанные с введением в должность молодых сотрудников); компенсационные (выполняющие задачу ликвидации «зазора» между требованиями к необходимому и имеющемуся уровню знаний сотрудников); оперативные (предполагающие наличие конкретной проблемной ситуации, внедрение новых технологий). В Банке России наибольшее распространение получили компенсационные программы, которые являются своеобразной компенсацией возникновения проблем и хорошо встраиваются в систему работы с персоналом (мотивация, карьерный

рост). При внедрении новых банковских технологий разрабатываются и успешно применяются оперативные обучающие программы. Задача адаптации молодых специалистов решается на внутривнутриреспубликанском уровне.

Каждое территориальное учреждение решает основные вопросы развития и обучения персонала с позиций оптимизации банковской деятельности, соответствия профессионального уровня кадрового состава оперативным и стратегическим целям подразделения Банка России. В связи с этим особое внимание руководителей структурных подразделений обращается на необходимость дифференцированного подхода к профессиональному обучению персонала, исходя из реальных потребностей в изучении банковского дела, освоении новых банковских технологий, применении накопленного отечественного и зарубежного опыта, а также на осуществление контроля за выполнением плана-графика профессионального обучения персонала.

В настоящее время в Банке России существуют два вида обучения: централизованное и децентрализованное (обучение по самостоятельно заключенным договорам, внутривнутрибанковское обучение). Основными целями обучения являются: своевременная подготовка работников для качественного выполнения должностных обязанностей; профессиональный рост сотрудников, повышение удовлетворенности людей развитием собственной карьеры.

Остановимся подробнее на каждом из этих видов обучения. Централизованное обучение персонала осуществляется в соответствии с планом-графиком централизованного обучения, разработанным на основе Каталога программ повышения квалификации персонала Банка России. Приоритет в повышении квалификации персонала отдавался специализированным образовательным программам по наиболее актуальным вопросам банковской деятельности, таким как: деятельность банковского сектора в соответствии с МСФО, совершенствование деятельности в области банковского надзора, реализация денежно-кредитной политики, валютного контроля и противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Примером децентрализованного обучения являются внутривнутриреспубликанское обучение персонала, экономическая и техническая учеба, наставничество. Для повышения их эффективности отделом по работе с персоналом разработаны методические рекомендации по организации процесса. В документе определены цели и задачи, указаны формы организации и проведения занятий, даны рекомендации по вопросам наставничества. Содержание экономической и технической учебы для специалистов и руководящих работников в территориальном учреждении формируется исходя из реальных потребностей в изучении перспективных направлений банковского дела, освоения новых банковских технологий, применения накопленного отечественного и зарубежного опыта, что

обеспечивает готовность персонала успешно выполнять свои функции при любых изменениях в банковском деле и экономической ситуации в целом.

Рекомендуемыми формами проведения занятий являются: лекции-консультации, практические занятия в форме «кейс-стади», «мозговые штурмы», «круглые столы», дискуссии, занятия по обмену опытом. В качестве основного вида организации занятий экономической учебы рекомендуются лекции-консультации. Опыт показывает, что в целях активизации интереса слушателей и повышения эффективности восприятия изучаемого материала целесообразно предварительно ознакомить их с нормативными документами и раздаточными материалами. В связи с этим занятия рекомендуются начинать с экспресс-информации по актуальным вопросам банковской деятельности (продолжительность не более 10 минут), используя информационный материал, представленный Банком России в Интернете, а также наиболее интересные материалы о деятельности банковской системы из публикаций в периодической печати.

Успешной адаптации молодых сотрудников способствует такая проверенная временем форма обучения, как наставничество. Подбор наставников осуществляется из числа наиболее квалифицированных сотрудников подразделения, в компетенцию которых входит широкий круг профессиональных вопросов. Работа наставника по адаптации молодого специалиста строится на плановой основе с обязательным участием в экономической и технической учебе. При планировании и организации наставничества следует учитывать вопросы адаптации молодых сотрудников к новым производственным условиям, изучение ими способов и приемов текущей ежедневной работы для эффективного и ускоренного освоения служебных обязанностей. Работа наставника с молодыми специалистами завершается сдачей зачета на знание нормативных документов Банка России, регулирующих деятельность подразделения; итоговым собеседованием, которое проводят наставник, координатор обучения и руководитель подразделения.

Система комплексной оценки эффективности обучения, которая применяется в учебных заведениях Банка России при проведении централизованных учебных мероприятий, разработана с целью оценки самого учебного процесса, удовлетворенности обучающихся качеством преподавания, условиями обучения, содержанием программы. Эта система связывает показатели эффективности обучения с факторами, выходящими за рамки самого процесса обучения лишь в части возможности применения полученных знаний и умений и в вопросах цели обучения, которую ставит или нет руководитель перед специалистом, направляемым на обучение. Более глубокие исследования влияния обучения на результаты деятельности подразделений Банка России провести достаточно сложно.

В отличие от коммерческих банков, имеющих конкретные показатели деятельности, такие как прибыль, количество открытых счетов, численность привлеченных клиентов, подразделения Банка России имеют иные показатели деятельности. Поэтому оценить эффективность обучения с точки

зрения показателей деятельности можно путем сравнения их за определенные периоды. Так, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. в Национальном банке Республики Татарстан достигнуты определенные положительные результаты по основным направлениям банковской деятельности, таким как эмиссионно-кассовая, учетно-операционная, экономическая работа, надзор за деятельностью кредитных организаций, финансовый мониторинг и валютный контроль. Так, в 2014 г. увеличилось число мероприятий, проводимых Банковской ассоциацией Татарстана совместно со специалистами Национального банка Республики Татарстан – по оказанию консультационной и методической помощи кредитным организациям по вопросам обязательных резервов, применения международных стандартов финансовой отчетности, развития национальной платежной системы и системы банковских электронных срочных платежей (БЭСП), платежеспособности банкнот Банка России, внутреннего контроля, проблемам противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и противодействия коррупции и т.д. В организации мониторинга предприятий достигнуто оптимальное значение выборочной совокупности предприятий, охватывающих все виды экономической деятельности в Республике Татарстан.

В подразделениях Национального банка активно внедряются информационно-телекоммуникационные системы, проводится обучение пользователей, разрабатывается соответствующий инструктивный материал. Отдельный ресурс в корпоративном портале Интранета (КПИ) Банка России, синхронизируемый с единым информационным порталом учебных заведений, позволяет предоставить учебно-методическую, научную и организационную информацию по процессам переподготовки и повышения квалификации сотрудников по Интранету Банка России, т.е. его сотрудники получают доступ к требуемой информации без отрыва от работы. В связи с физической разделенностью сетей Интернет и Интранет Банка России синхронизация обучающего ресурса КПИ проводится в режиме off-line.

Руководство банка считает, что в достижении позитивных результатов важную роль играет активизация политики повышения квалификации персонала. В настоящее время широкое распространение получили тренинговые программы, направленные на развитие профессиональных навыков и компетенции сотрудников, закрепление наиболее эффективных стратегий и моделей поведения. На тренингах учебный материал усваивается быстрее, чем на семинарах или лекциях, за счет активного включения участников в процесс обучения и одномоментного контроля за их поведением и результатами со стороны ведущего. Особое значение придается повышению квалификации специалистов, состоящих в резерве. Для совершенствования профессиональных и управленческих навыков, а также с целью приобретения навыков делового общения работники банка активно участвуют в учебных мероприятиях Банка России. Для этой цели практикуется подготовка докладов и выступлений на совещаниях и семинарах, проводимых в Национальном банке для работников расчетно-

кассовых центров. При выдвижении специалиста в резерв на руководящую должность учитывается его участие в мероприятиях по повышению квалификации, при рассмотрении кандидатур на обучение приоритет отдается специалистам, состоящим в резерве.

Обобщая вышесказанное, полагаем, что применение различных видов и форм обучения, направленных на повышение квалификации персонала, помогает формированию личности, умеющей работать в команде, самостоятельно принимать решения, проявлять инициативу, способной нестандартно мыслить в новой ситуации, имеющей потребность в непрерывном повышении своего образовательного и профессионального уровня, как основного критерия успешной деятельности. И в этом мы видим залог успеха деятельности территориальных учреждений и всей системы Банка России.

Литература:

1. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года, утв. Указом Президента РФ от 12.05.2009 г. № 537.
2. Рекомендации Международной организация труда от 17 июня 2004 г. № 195 «О развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение».
3. Современные образовательные технологии: Учебное пос. / Колл. авт. / Под ред. Н.В. Бордовской. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011.
4. Посталюк М.П. Инноватизация пространственных структур развития экономических систем // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 3. – С. 31-39.

References:

1. The National Security Strategy of the Russian Federation to 2020, approved by Presidential Decree dated 12.05.2009 № 537.
2. Recommendations of the International Labour Organization dated June 17, 2004 № 195 «On the development of human resources: education, training and lifelong learning».
3. Modern educational technologies: a tutorial / ed. by N.V. Bordovskoy. – 2nd ed., M. ster.: KNORUS, 2011.
4. Postalyuk M. Innovatization of spatial patterns of economic systems development // Problems of modern economy. – 2014. – № 3. – P. 31-39.