

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 Вишневская 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 «K2» 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 Мирумян**, 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 Сартан**, руководитель консалтинговой компании Katarsis 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](http://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.



Журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» содержит экспертные статьи HR- и T&D-специалистов с кейсами и методическими советами, авторитетные мнения практиков и теоретиков обучения, аналитические материалы по всему комплексу тем, важных для успешной работы отдела обучения персонала, учебного центра, корпоративного университета.

Журнал даёт ответы на вопросы, которыми задаётся любой эффективный HR-специалист и руководитель.



## ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ на 2014—2016 годы

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЖУРНАЛА:

№49 (июль-август 2014)	Обучение сотрудников финансовых организаций
№50 (сентябрь-октябрь 2014)	Подготовка кадров для производственных компаний
№51 (ноябрь-декабрь 2014)	Оценка персонала: до и после обучения
№52 (январь-февраль 2015)	Компетенции руководителя
№53 (март-апрель 2015)	Российские и международные корпоративные стандарты качества обучения
№54 (май-июнь 2015)	Роль некомпьютерных тренажеров в корпоративном обучении
№55 (июль-август 2015)	Обучение как элемент мотивации персонала
№56 (сентябрь-октябрь 2015)	Обучение сотрудников в период адаптации
№57 (ноябрь-декабрь 2015)	Подготовка тренеров
№58 (январь-февраль 2016)	Электронный корпоративный университет
№59 (март-апрель 2016)	HR-бренд и учебный центр
№60 (май-июнь 2016)	Кадровый резерв

### ОСОБЕННОСТИ ЖУРНАЛА:

1. Каждый выпуск целиком посвящен одной теме, что позволяет рассмотреть её глубоко и со всех сторон.
2. Авторы статей — практикующие HR- и T&D-специалисты, эксперты с многолетним опытом. Редакция журнала выбирает наиболее интересные и полезные статьи.
3. Журнал не устаревает со временем, так как в нём — информация о всегда актуальных методиках и технологиях обучения, кейсы от ведущих компаний, советы профессионалов и другие полезные материалы.

## ПОДПИСАТЬСЯ НА ЖУРНАЛ МОЖНО С ЛЮБОГО МЕСЯЦА!

Роспечать (индекс 32949): +7 (495) 921 25 52, [pretenz@rosp.ru](mailto:pretenz@rosp.ru), [www.rosp.ru](http://www.rosp.ru)

Книга-сервис (индекс: E10 598): +7 (495) 680 90 88, [public@akc.ru](mailto:public@akc.ru), [www.akc.ru](http://www.akc.ru)

Пресса России (индекс: 10598, индекс интернет-каталога: E10598)

Урал-Пресс (индекс: 32949): [www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru)

Редакция журнала: +7 (495) 940 69 74 доб.14, [cu@obraz.co](mailto:cu@obraz.co), [www.Corporate-Universities.ru](http://www.Corporate-Universities.ru)

Подписаться на электронную версию журнала можно на  
[www.metoda.ru](http://www.metoda.ru), [www.ppressa.ru](http://www.ppressa.ru), [www.akc.ru](http://www.akc.ru)