

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 92071256
Нечаевой Татьяны Николаевны

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятия, цели и задачи развития персонала.....	8
1.2 Технологии обучения и развития персонала организации.....	27
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».....	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».....	37
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».....	42
2.3 Оценка системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».....	59
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».....	64
3.1 Оптимизация системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».....	64
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ...	81
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Экономический кризис в России коснулся всех сфер деятельности, и, лишь немногие предприятия сохранили свой потенциал и продолжают развиваться в этих условиях. Одной из причин их успешности является эффективное управление персоналом. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Для решения социально-экономических проблем страны необходимо поднять производительность труда, улучшить его качество, расширить производство. Это зависит от многих факторов, в числе которых одно из важнейших мест занимает обучение и развитие персонала. Профессиональное обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения сотрудниками знаниями, навыками, умениями и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. Профессиональное обучение – это процесс развития специфических навыков посредством специальных методов обучения. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современным требованиям производства.

Современный бизнес развивается, конкуренция растет, и, как следствие, организациям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы активно развиваться и быть успешными. Данный факт начали понимать и современные отечественные предпринимательские организации, которые все больше внимания уделяют созданию профессиональной системы управления персоналом. Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, их знаниям и навыкам, тогда как они имеют свойство терять свою действенность в условиях современной меняющейся экономики. Компании

осознают, что обучение и развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, любого бизнеса. Но при этом необходимо помнить тот факт, что профессиональное обучение, подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Безусловно, для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению и выработать соответствующую мотивацию к обучению своего персонала.

Современные исследования показывают, что обучение и развитие играет ключевую роль в сегодняшней организации рабочего процесса, а сумма, которую компании по всему миру тратят на это, составляет более 1 трлн. долларов в год. Следовательно, персоналу как одному из главных источников создания стратегических конкурентных преимуществ предпринимательской организации, принадлежит важнейшее место в системе менеджмента. Предпринимательские организации должны рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Таким образом, можно утверждать, что инвестирование в развитие кадров приносит предпринимательской организации большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, т. е. человеческий ресурс можно определить как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении компании. Кроме того, эффективное управление развитием и обучением персонала помимо непосредственного роста прибыли имеет ряд не менее важных положительных последствий для организации как раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива, рост мотивации, укрепление преданности сотрудников организации, обеспечение преемственности в управлении, привлечение новых сотрудников, формирование желательных

образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

Следовательно, актуальность темы исследования обусловлена потребностью развития и совершенствования системы обучения персонала в условиях необходимости согласования темпов роста деятельности предпринимательской организации и ее кадрового обеспечения с использованием современных разработок в области методов и приемов обучения и повышения квалификации сотрудников. Актуальность данного проекта связана с недостаточной разработанностью системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ», что негативно сказывается на производительности труда сотрудников и деятельности организации в целом.

Степень научной разработанности темы. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов в области предпринимательства и обеспечения конкурентоспособности организации на основе решения проблем управления персоналом. Данные проблемы исследовались в работах: Т.Ю. Базарова, В.И. Герчикова, В.В. Гончарова, Дж.К. Грейсон (мл.), С.И. Грядова, А.П. Егоршина, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, М.И. Кныш, Г.А. Мамед-Заде, В.В. Масленникова, Б.З. Мильнер, И. Метцнер, Ю.Г. Одегова, В.П. Пугачева, Т.А. Родкина, А.В. Тарханова, Р.А. Фатхутдинова, И. Хентце, Т.В. Чиркова.

Вопросы теории и практики управления и регулирования системы обучения персонала организации рассмотрены в трудах Ю.С. Алферова, А.Л. Гапоненко, О.В. Голодовой, В.Ю. Диановой, А.П. Королева, Б.И. Курбатовой, И.И. Курдюмовой, М.И. Магуры, Л.Ф. Никулина, А.В. Орлова, Л.П. Панфиловой, Л.И. Писаревой, Дж. Робинсона и других.

Несмотря на высокую степень разработанности вопросов обучения и развития персонала, данная проблема не изучена до конца, и руководители часто используют такие методы обучения своих сотрудников, которые не

дают должной эффективности в дальнейшей работе. Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области развития персонала и состоянием системы развития персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

Предмет исследования – система развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

Цель исследования – разработать проект совершенствования системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Провести концептуально-теоретический анализ существующих технологий развития персонала в современных организациях.
2. Исследовать кадровые процессы и систему управления персоналом Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».
3. Провести анализ системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».
4. Разработать проект совершенствования системы обучения и развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых: С.Я. Батышева, Н.В. Кузьминой, П.М. Новикова, Е.И. Огарева, В.Г. Онушкина, В.И. Подобед, П.Ю. Сухова, В.В. Шапкина и др. Концептуальные положения теории образования взрослых разработаны в исследованиях С.Г. Вершловского, М.Г. Громковой, И.А. Колесниковой, Н.П. Литвиновой, А.Е. Марона, В.Г. Онушкина, В.И. Подобеда, Г.С. Сухобской, Е.П. Тонконогой, Г.А. Федотовой, Р.М. Шрайзиной и др. Теории построения систем общего и профессионального образования, развития личности современного специалиста нашли отражение в работах таких исследователей, как

О.С. Анисимов, В.П. Беспалько, А.Л. Гавриков, Т.А. Каплунович,
Е.А. Климов, О.Е. Лебедев и др.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области развития персонала в организациях на примере ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

2. Определены методы решения проблем в области развития персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

3. Разработан проект оптимизации системы развития персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ», представляющий практический интерес для организаций подобного профиля.

Информационная база исследования включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, учебников, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; статистические источники; официальные документы (законодательные и нормативные акты); результаты расчетов проведенного исследования ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ».

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы**:

- 1) организационные методы – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – анализ документов, методы опроса, SWOT-анализ, методы проектирования;
- 3) методы обработки информации – качественный и количественный;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Текст исследования изложен на 103 страницах, иллюстрирован 19 таблицами, 2 рисунками. Список использованной литературы включает 74 наименования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятия, цели и задачи развития персонала

Новая роль науки, превратившейся в главный, решающий фактор развития экономики и общества, явилась закономерным следствием научно-технической революции, её нового этапа – информационной революции и связанным с ней формированием и развитием информационного общества. Неслучайно научный и информационный потенциал стал ныне главным индикатором уровня социально-экономического развития. Этим и обусловлено особое внимание к науке и знаниям во всем мире. Научно-образовательный, информационный и интеллектуальный потенциал, на котором базируются высокие технологии XXI века во всех сферах жизни общества, невозможно быстро создать, даже располагая другими видами капитала. Необходима стабильная работа системы научных учреждений, образования, профессиональных управленческих структур, оснащённых современными информационными технологиями.

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последнее время с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во всё большей степени зависит от накопления и анализа информации, обучения персонала и усвоения новшеств. В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления необходимо понимание механизмов овладения знаниями, а также факторов, препятствующих этому. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решения возникающих технических, экономических и организационно-управленческих проблем, как текущих, так и перспективных [43, с. 169-170].

Управление знаниями становится важным инструментом повышения эффективности деятельности организаций. Понятие «управление знаниями»

родилось в середине 90-х годов в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации приобрели особую остроту, став критическими. Выяснилось, что основное узкое место – это обработка знаний, накопленных специалистами компании. Знание, которое не используется и не возрастает, в конечном счёте, устаревает и становится бесполезным. Знание же, которое распространяется, приобретает и обменивается, наоборот, генерирует новое знание [9, с. 236]. При этом современные информационные и коммуникационные технологии обеспечивают постоянный и надёжный обмен идеями и информацией. К тому же управленческие решения принимаются более быстро и обоснованно, укрепляется сотрудничество с помощью самоорганизующихся групп. Знания о потребителях повышают степень результативности отношений с ними; а знания, полученные совместно с потребителем, открывают дорогу для внедрения нововведений, товаров и услуг более высокого качества. Обучающиеся организации становятся действенной формой управления постоянными изменениями. Именно эти названные условия дают новые импульсы развитию научных исследований и технических разработок, маркетинга и формированию долгосрочной стратегии компании [43, с. 170].

Политика обучения и развития персонала является основой для успешной деятельности организации. Под обучением понимают планомерный процесс изменения структуры подходов, знаний, умений через учебный процесс для достижения эффективной производительности труда. Его цель в развитии индивидуальных способностей и удовлетворении настоящих и будущих нужд организации. Обучение – системный процесс, который помогает работнику справляться с конкретными заданиями и овладевать навыками и знаниями на определенном уровне [5, с. 122]. Необходимость обучения работников в современной компании исходит из соображений как теоретического, так и прикладного характера. Использование организацией нового современного оборудования, внедрение более эффективных технологий, возможные изменения методов руководства

и проведение других организационных изменений могут привести к серьезному изменению содержания труда работников различных категорий. Вследствие этого возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии необходимых навыков и нестандартных подходов к работе. В этих условиях подготовка работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач должна обеспечить более успешную деятельность работника, которая приведет к повышению эффективности деятельности компании в целом [54, с. 143]. Реализация политики обучения осуществляется путём постановки и осуществления конкретных целей обучения. Обучение, проводимое с неизвестными или нечётко сформулированными целями, не только не приносит пользы компании, но может привести к негативным последствиям, начиная от неэффективного расходования ресурсов, вплоть до снижения эффективности деятельности организации [16, с. 99].

Следует специально выделить так называемые «организационные» знания, на которых основаны способности организации к изменениям с целью выживания и развития. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, фактов, навыков, правил, методов, обеспечивающих деловую активность организации и её кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие и производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях принятия решений и скорости восприятия нововведений. Организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью повышения качества выпускаемых изделий и удовлетворения запросов потребителя [43, с. 171]. В этих условиях овладение знаниями, их распределение и использование становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производства, обеспечения устойчивого экономического роста. Отметим, что управление

новыми знаниями и новые знания в области управления являются взаимосвязанными факторами, призванными фундаментально изменить организацию человеческой деятельности и резко повысить ее эффективность в XXI веке.

Взаимосвязь знаний, обучения и базовой компетенции организации представлена на рисунке 1.1 [43, с. 172].

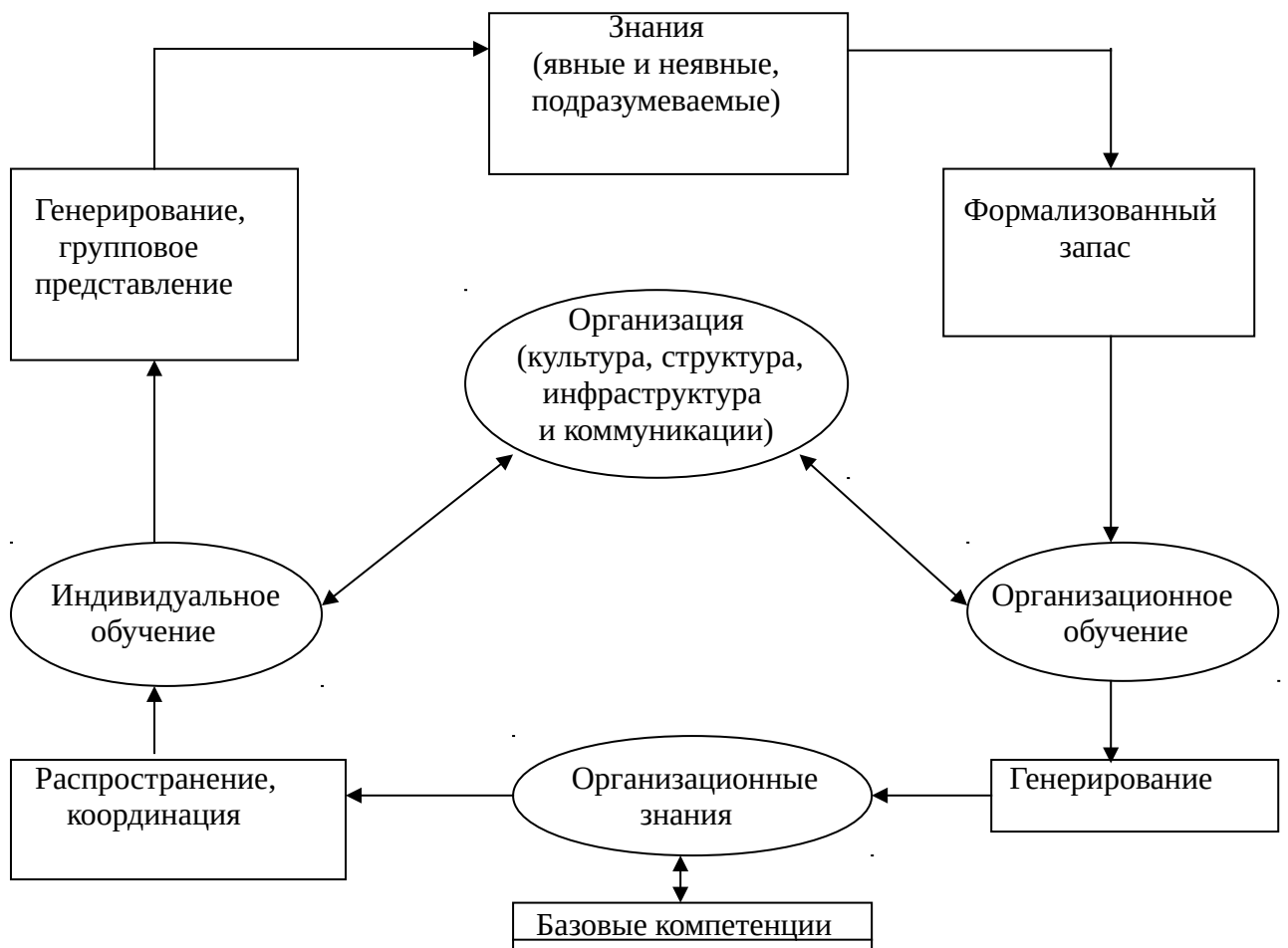


Рис. 1.1 Знания, обучение и базовые компетенции организации

На знаниях базируются все хозяйственные и управленческие отношения, выявляются предпочтения хозяйствующих субъектов, происходит обмен и поставляется информация на рынки. Отсутствие же информации приводит к краху рынков и препятствует их созданию. Поэтому обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является одной из важных задач современного руководителя [43, с. 173]. Принятие и

проведение руководством организации определенной кадровой политики предъявляет соответствующие требования к политике обучения персонала. В зависимости от кадровой политики организации в ней может существовать действенная подсистема обучения и развития персонала, либо развитие персонала может сводиться к его приёму и увольнению [28, с. 16].

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки двух крайних подходов к обучению персонала

Политика в области обучения и развития персонала	Преимущества	Недостатки
Развитие собственного персонала	Экономия издержек на набор персонала. Снижение потерь вследствие ухода квалифицированного персонала. Устойчивость состава персонала и его высокая лояльность.	Существенные расходы на обучение. Возможный «застой» в деятельности организации.
Прием и увольнение	Вливание новых сотрудников в организацию. Экономия издержек на обучение.	Низкая степень лояльности персонала компании. Большие расходы на набор персонала.

В действительности кадровая политика в различных компаниях весьма разнообразна и осуществляется в широком диапазоне между двумя крайними вариантами. Более того, кадровая политика в области организации обучения может быть дифференцирована даже для различных подразделений одной организации. При формировании политики в области обучения и развития необходимо ответить на следующие вопросы:

1) какая из трех типовых стратегий используется организацией для достижения конкурентного преимущества: стратегия инновации (производство уникального товара); стратегия качества (предложение высококачественных товаров и услуг потребителям); стратегия лидерства в издержках (спланированные результаты политики, направленной на «избежание лишних затрат»)?

2) какова политика набора персонала в организации: отдаётся предпочтение набору опытных специалистов или начинающих, в том числе

выпускников учебных заведений?

3) какой политики замещения руководящих должностей компания придерживается, какова доля вакансий руководителей, замещаемых из числа сотрудников предприятия?

4) насколько специфична для рынка труда квалификация, требуемая от сотрудников организации?

5) готова ли организация идти на риск и нести затраты на обучение, являющееся вложением в сотрудников?

6) расценивается ли как целесообразное участие сотрудников в финансировании собственного обучения?

7) какова частота или интенсивность обучения, отвечающего бизнес целям организации? [28, с. 52].

Ответив на эти вопросы, организация может сформулировать политику обучения и развития персонала. Обучение (как и другие процедуры работы с персоналом) может быть направлено на бизнес-результаты и на сотрудников. Высокая эффективность обучения, нацеленного, прежде всего, на результаты работы, достигается в основном за счёт передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, обычно не даёт быстрых бизнес-результатов. Такое обучение представляет собой, скорее, инвестиции в сотрудников. На практике цели обучения основаны на комбинации двух указанных базовых факторов [25, с. 402].

Определив понятие цели как совокупного представления о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, можно выявить перечень типовых целей обучения и развития персонала в организации.

Цель 1: обеспечение сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы. Сотруднику нужно иметь для выполнения своей работы, как минимум, необходимые навыки. Для осмысленного, гибкого, а при необходимости и творческого подхода,

человеку необходимы и соответствующие знания. Обучение и развитие работников начинается с их ориентирования. Набор и отбор работников с высоким потенциалом вовсе не гарантируют их эффективную работу. Например, люди не могут работать эффективно, если не знают, что им следует делать и как. Поэтому менеджеру важно убедиться в том, что работники знают свои обязанности. Он должен их ориентировать и подготовить. Ориентация предполагает обеспечение новых работников основной информацией и знаниями, необходимыми для удовлетворительного исполнения обязанностей. Ориентация обычно включает в себя информацию о методах управления персоналом, ежедневной работе, организации и операциях компании, льготах и пособиях, мерах и правилах безопасности. Новые работники получают должностные инструкции, которые содержат информацию о рабочем времени, обязанностях и уровне их исполнения, заработной плате и отпуске [18, с. 263]. Сотрудника с избыточной квалификацией нет смысла учить, по крайней мере, для работы на данной должности. Скорее, такого сотрудника следует переместить на иную должность, где высокая квалификация будет полезнее.

Противоположна ситуация с сотрудником, имеющим недостаточную квалификацию. Для обеспечения его успешной работы обучение должно быть весьма серьезным. Стоит задуматься, есть ли смысл вкладывать значительные средства в такого сотрудника [26, с. 76]. Большинство людей, работающих в организациях, имеют базовое образование, чаще — связанное с профилем деятельности, а нередко и не связанное. Но наличие даже очень хорошего профильного образования не гарантирует пожизненно успешной работы специалиста в данной профессиональной области. Сотрудник, не проходящий регулярного обучения, «стареет» с точки зрения его возможности успешно выполнять свои обязанности. Старение знаний и навыков — процесс естественный и довольно быстрый. Скорость этого процесса зависит от ряда объективных факторов: отрасли бизнеса, профессии, динамики технологии, динамики социально-экономической

обстановки (большое значение имеют и личные качества сотрудника), уровня и ширины (фундаментальности) полученного им базового образования, «срока давности» образования, опыта работы, интеллекта и обучаемости, мотивации сотрудника к обучению. Принято считать, что высшее профессиональное образование сохраняет свою актуальность для работы в течение 5 лет. В любом случае даже квалифицированный и опытный работник, принятый в новую организацию, нуждается в обучении, чтобы ознакомиться с особенностями продукции или услуг, предлагаемых компанией, и со своим местом в бизнес-процессах [96, с. 54].

Цель 2: поддержание профессионального уровня персонала, знакомство его с развитием технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий. Это является наиболее понятной, прагматичной и относительно легко достижимой целью обучения. Традиционно для её обозначения используется термин «повышение квалификации». С реализации мероприятий по достижению этой цели обычно начинают построение системы обучения персонала в тех организациях, где эта система отсутствует. Однако и здесь есть свои «подводные камни». Сформулированная выше цель обучения достигается лишь в том случае, когда обучение строго привязано к рабочему месту и реалиям деятельности конкретной организации [56, с. 390]. Для поддержания и повышения управленческой квалификации руководителей должно быть организовано их регулярное обучение менеджменту. Под развитием технологии в данном случае имеет смысл понимать как новые технологии управления, появляющиеся в других компаниях или описываемые в литературе, так и изменения в корпоративном управлении: реструктуризация, внедрение проектного управления и другие.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- 1) внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для

ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

2) мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;

3) изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии требуют непрерывного обучения персонала;

4) для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного образования, чем привлечение новых работников [67, с. 297]. Таким образом, сотрудник должен регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.

Цель 3: подготовка сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения. Если сосчитать время отсутствия каждого сотрудника на работе по вполне уважительным причинам, то оно составит в среднем от 8 до 10% годового объёма рабочего времени. Это означает, что каждый день на работе отсутствует каждый десятый/двенадцатый сотрудник. Работу отсутствующих сотрудников неизбежно выполняют оставшиеся, и если не обучить их этому заранее, она будет сделана плохо или не сделана вовсе. Нередко на практике приходится иметь дело с неравномерной загрузкой отдельных работников и целых подразделений, когда приходится подключать на «перегруженные» направления сотрудников родственных профессий [65, с. 158]. Стоит особо отметить ситуацию увольнения или перемещения сотрудников. Здесь также возникает необходимость, как минимум, во временном замещении вышедшего работника. Конечно, в отличие от отпуска увольнение или перемещение персонала предусмотреть заранее удаётся далеко не всегда. Но

ведь увольняются те же люди, которые каждый год уходят в отпуска, во время которых их необходимо подменять [65, с. 161]. Следовательно, для успешной работы организации определённая часть сотрудников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

Цель 4: подготовка сотрудников к перемещению или продвижению по должности. Развитие персонала является важнейшим этапом работы с персоналом. В его основе лежат планы развития персонала, включая обучение, но главным элементом этого этапа является планирование карьеры [3, с. 302]. Среди массы сотрудников любой фирмы есть определенный процент людей с высоким потенциалом роста. Эти люди являются «золотым фондом» организации и обеспечивают её успешное поступательное развитие. Однако перспективные сотрудники обладают отрицательным с точки зрения организации свойством: они более активны, подвижны и в любой момент могут сменить работу, получив интересное предложение. Наиболее эффективно использовать потенциал таких сотрудников и предотвратить их уход возможно только в том случае, если своевременно продвигать их по служебной лестнице или хотя бы расширять их обязанности и полномочия, давая более интересную работу, повышая зарплату. Если всего этого не делать, перспективные сотрудники не задержатся в организации, а эффективность их труда быстро снизится [73, с. 68]. Однако прежде чем продвигать сотрудников, их надо обучать. Ведь, просто выполняя обязанности на своем месте, они не могут освоить навыки, необходимые для работы в новой должности. Особенность этой группы в том, что обычно руководителями назначают высококвалифицированных специалистов. Но после назначения их должностные обязанности резко меняются: им необходимы, прежде всего, навыки управления, в том числе и руководства людьми. В организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки их к возможному продвижению.

Цель 5: создание и поддержание в сотрудниках чувства причастности к

деятельности организации, знакомство с её стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности. Процесс коммуникаций, который ограничен обеспечением информации о непосредственно выполняемых обязанностях и не даёт никаких сведений о качестве работы и общих направлениях и целях компании, оказывает отрицательное воздействие на эффективность деятельности сотрудников организации. Правильно построенная передача информации о смысле выполняемой сотрудником работы, её идейной связи с общими целями организации и качестве труда работников принесет компании существенную пользу [68, с. 274]. С этой целью в программы семинаров включают встречи и беседы с высшими руководителями компании. Таким образом, любому работнику необходимы не только соответствующие знания и умения, но и постоянное получение информации от руководства для лучшего понимания процессов, происходящих в компании.

Цель 6: поддержание в сотрудниках позитивного отношения к работе. Сам факт обучения сотрудника, которое проводится в организации, как правило, способствует улучшению его настроения и повышению мотивации по отношению к работе. Такой подход означает, что компания заботится о своих кадрах и надеется на долгосрочное сотрудничество с ними. Если обучение сопровождается встречей с руководителями фирмы, а в ходе его устраиваются кофе-паузы, обеды, проявляются другие знаки внимания к обучаемым сотрудникам, то есть появляется возможность неформального общения, этот положительный эффект оказывается еще более ощутимым, результативность обучения повышается. Поэтому, для успешной работы в организации обучение должно проводиться при активной заинтересованности руководства, в хороших условиях, и в его проведении желательно прямое или косвенное участие руководителей фирмы [51, с. 186].

Цель 7: обеспечение выполнения требований, предъявляемых действующим законодательством, контролирующими (лицензирующими, сертифицирующими) органами, поставщиками и клиентами. Действующий Трудовой кодекс РФ и другие федеральные законы предусматривают

обязательное обучение ряда категорий работников правилам техники безопасности и охраны труда. Выпущены и соответствующие подзаконные ведомственные нормативные документы, за нарушение которых руководители и ответственные сотрудники любой организации могут быть подвергнуты материальным и иным санкциям. Кроме того, для представителей ряда профессий и специальностей необходима регулярная сертификация. Планирование этого обучения должно соответствовать нормативным актам, обязательным для выполнения в данном виде деятельности.

В ходе реальных учебных мероприятий перечисленные выше типовые цели комбинируются самыми разнообразными способами. В зависимости от вида бизнеса, размера и этапа развития организации каждая из них в разное время может выходить на первый план.

Развитие персонала означает:

- 1) способность сотрудника осознать необходимость регулярной учёбы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- 2) способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- 3) способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала [6, с. 143].

Примеры практической реализации типовых целей обучения и развития персонала в организации приведены в таблице 1.2.

Необходимо также помнить, что цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Таблица 1.2

Примеры практической реализации типовых целей обучения

Наименование цели	Пример
1. Обеспечение сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы	Курсы введения в должность, адаптации. Наставничество. Обучение компьютерной грамотности. Изучение иностранного языка. Обучение работе в среде внедряемой корпоративной информационной системы. Обучение рабочих смежной профессии. Обучение руководителей
2. Поддержание профессионального уровня персонала и знакомство его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий	Обучение навыкам продаж. Профессиональные семинары и курсы для бухгалтеров, юристов, программистов, кадровиков и других специалистов. Конференции по различным направлениям бизнеса. Посещение презентаций и выставок
3. Подготовка сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения	Техническая учеба на рабочих местах. Ротация. Обучение рабочих второй профессии
4. Подготовка сотрудников к перемещению или продвижению по службе	Управленческая подготовка резерва на выдвижение. Наставничество. Стажировка. Ротация
5. Создание и поддержание в сотрудниках чувства причастности к деятельности организации, знакомство с её стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности	Участие высшего руководства в учебных мероприятиях в качестве преподавателей и обучаемых. Организация регулярных встреч руководства с коллективом
6. Поддержание в сотрудниках позитивного отношения к работе	Демонстрация руководством позитивного отношения к обучению. Создание благоприятных условий для обучения. Поощрение успешного обучения сотрудников. Продвижение с учётом результатов обучения
7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством	Техника безопасности и охрана труда. Экологическая безопасность. Обучение сотрудников, занимающих должности, требующие сертификации или лицензирования

С точки зрения работодателя целями непрерывного обучения являются: организация и формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы; воспроизводство персонала, интеграция персонала, гибкое формирование персонала, адаптация и внедрение нововведений. С точки зрения наёмного работника: поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации, приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности, приобретение профессиональных знаний о поставщиках и

потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы и развитие способностей в области планирования и организации производства [67, с. 298].

Таким образом, одна из целей обучения – развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Исходя из вышеуказанных целей обучения и развития персонала в организации, можно выделить основные задачи данного процесса. К ним относятся: повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям; способность к коммуникации, работе в группе; осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или организации; формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие её видов; самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний [6, с. 144]. Для решения данных задач организации используют различные методы и виды учебных занятий, такие как: деловые игры, лекции, групповые дискуссии, бизнес-тренинги.

Примерное соответствие между типами задач обучения и видами учебных занятий показано в таблице 1.3 [5, с. 42].

Таблица 1.3

Применение различных видов занятий для решения задач обучения

Виды занятий	Типы задач обучения			
	Знания	Навыки	Поведение	Мотивация
Лекция (презентация)	+			+
Самостоятельная работа с учебными текстами	+			
Групповая дискуссия	+		+	+
Круговой опрос	+			
Письменное задание	+	+		
Анализ практических ситуаций	+	+		+
Деловые игры	+	+	+	+
Ролевые игры		+	+	+
Тесты	+			
Бизнес-тренинги		+	+	+

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно, в первую очередь, для самой организации. Для успешного функционирования необходимо, чтобы руководство осуществляло деятельность в двух основных направлениях – внешняя адаптация и внутренняя интеграция. С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций, которые отображает таблица 1.4 [67, с. 299].

Таблица 1.4

Пять основных направлений в области обучения и развития персонала

№	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов. Анализ ситуаций

Среди основных факторов, определяющих необходимость и значимость обучения персонала, можно выделить следующие. Во-первых,

обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и его включённости в её дела, созданию благоприятного климата в организации и повышению конкурентоспособности. Хорошо спланированная и организованная работа по обучению может стать для организации залогом успеха в достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей. Во-вторых, обучение играет значимую роль в повышении ценности человеческих ресурсов. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения стал наибольшей после заработной платы статьёй расходов и составляет миллиарды долларов. Некоторые компании создали собственные университеты и институты подготовки и переподготовки персонала. Повышение квалификации работника даёт ему дополнительные возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда.

Целью учебного мероприятия называют общее представление работодателя о том, зачем необходимо обучение. Задачи учебного мероприятия — это чётко сформулированные запланированные результаты обучения, допускающие проверку. Неравномерное распределение технологических знаний среди работников и организаций считается дефицитом знаний. Трудности же, обусловленные неполнотой социально-экономических знаний, порождают информационные проблемы. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны, поскольку для того, чтобы высвободить заключённый в знаниях потенциал, организации должны решать и те, и другие задачи одновременно.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, организации должны решать такие важнейшие задачи, как:

- 1) приобретение знаний – использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений), а также получение новых знаний

путём ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

2) усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения на протяжении жизни и развитие системы высшего образования);

3) передача знаний □ использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулярование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. Использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний.

В конкретном приложении управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности охватывает:

1) практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путём выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;

2) придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;

3) создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний [43, с. 174].

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, имеющиеся в организации, путём постоянного поиска передового опыта. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональные знания и

практический опыт работников, творческие решения и другие. Чтобы стать компанией, основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны быть выявлены и распространены, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого работника. Спираль возобновляется всякий раз для подъёма на новый уровень, расширяя базу знаний, применимых к разным областям организации. Ещё одна идея кривой обучения, пропагандируемая в последнее время, появилась в связи с развитием технических навыков и заключается в том, что работники начинают учиться быстро и кривая обучения круто поднимается вверх, а затем, когда приобретают значительный опыт, она превращается в горизонталь. Кривая обучения личностным навыкам несколько иной формы — она не такая плавная и может быть даже не кривой. В идеале, обучение должно идти по нарастающей, постепенно развиваясь. Однако на самом деле в обучении бывают движение вперед и откат назад. Если обучающиеся проявляют упорство, их навыки постепенно совершенствуются, но иногда бывают краткие периоды спада. Они удручают, но это необходимая часть обучения.

Важную роль в этом процессе играют современные информационные технологии и программы обучения и развития персонала. Программы обучения, в свою очередь, должны включать разделы, нацеленные на реализацию соответствующих задач. Например, цель, связанная с передачей знаний, должна быть отражена в программе соответствующим информационным разделом. Если же целью является создание некоторых навыков, в программе необходимы те или иные упражнения и практические задания. Наконец, поведенческие цели могут достигаться путём проведения практических упражнений, например тренинга, а мотивационные — с помощью выступления во время обучения руководителей достаточно высокого уровня.

В последние десятилетия широкое распространение в мире получила концепция и практика непрерывного образования как комплекс мер, дающий

возможность человеку учиться на протяжении всей жизни по принципу «ценно любое образование, в любом месте, в любое время и любого содержания». Выдвигается требование по распределению образовательных ресурсов индивида в течение всей его жизни, а не их концентрация в строго определенный период. Это предполагает формирование системы непрерывного образования с учетом самообучения при консультационно-методической поддержке (организация сети открытых университетов, дистанционного обучения) [43, с. 179]. Современное состояние образования взрослых в России таково, что вряд ли может быть названо системой. Относясь по функциям к социокультурной сфере, образование взрослых включено в систему образования частично, только как непрерывное профессиональное образование. Непрерывность предполагает несколько факторов:

- 1) сочетание формального и неформального образования;
- 2) стимулирование образования ценностью образованности;
- 3) заинтересованность государства в использовании интеллектуальных ресурсов в социально-экономических преобразованиях страны;
- 4) поддержка средствами массовой информации идеи «образование через всю жизнь»;
- 5) стимулирование работодателями функциональной грамотности работников [15, с. 266].

Концепция непрерывного образования становится одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Выявление целей и определение задач обучения и развития персонала является важным процессом в управлении знаниями организации, без которого её выживание в современных условиях рыночной конкуренции невозможно [69, с. 23].

1.2 Технологии обучения и развития персонала организации

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия». В трудах других исследователей содержатся следующие определения: «Развитие персонала - комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации»; «Обучение персонала □ совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала»; «Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач»; «Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры».

Понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует разграничить. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает следующие компоненты: профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры. Цель развития персонала □ повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации. Основные принципы развития персонала: 1) целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала; 2) опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации; 3) гибкость различных форм развития; 4) профессиональное и социальное

стимулирование развития человеческих ресурсов; 5) учет возможностей организации. Факторы, влияющие на необходимость развития персонала: конкуренция на различных рынках; развитие информационных технологий; комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации; необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др. Особой сферой развития персонала является корпоративное обучение. Исследователи в этой области выделяют две основные современные модели развития рабочих кадров: обучение без отрыва от работы (теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка в организации); обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров [72, с. 308].

В настоящее время принято считать, что потребности в обучении развиваются при отношениях партнерства между отдельным сотрудником и организацией и что методы обучения не должны ограничиваться официальными курсами, но быть разнообразными, с использованием методов повышения квалификации без отрыва от работы и дистанционного обучения [62, с. 485]. Обучение может преследовать различные цели и принимать разные формы. Адаптивное обучение заключается в развитии способностей понимать новые ситуации и справляться с ними. Оно включает в себя анализ того, что было создано в прошлом с целью осуществления изменений, необходимых для удовлетворения специфических новых требований. Генеративное обучение заключается в выработке способности по-новому смотреть на мир и, в частности, на конкретную работу и организацию. Оно ориентировано в будущее, направлено на переоценку деятельности и выработку новых подходов [73, с. 68]. Полезно различать осознанное обучение и неосознанное. Первое обычно называют обучением при помощи образования, а второе – обучением на основе опыта [73, с. 70].

Рассмотрим обучение на опыте. Существует значительное количество работ, помогающих понять, как руководители и другие работники учатся на своём собственном опыте. Некоторые учёные утверждают, что весьма полезно сочетать элементы обучения, считающиеся пассивными, с решением проблем, что, как правило, считают активным процессом. На этой основе был разработан четырёхэтапный цикл обучения, который включал в себя: деятельность, планирование путей её воплощения на практике, размышление и создание теории. Каждый из четырех этапов чрезвычайно важен для эффективности обучения, но немногие люди одинаково сильны на всех этапах, поэтому важно понять, в чём наша сила и наши недостатки. Для этого существуют определённые стили обучения работников, которые обозначены как «активист», «созерцатель», «теоретик» и «прагматик». «Активисты» добиваются лучших результатов в обучении, пытаясь что-то сделать, часто без предварительной подготовки. Им нравятся ролевые игры, и они с готовностью рискуют в реальной ситуации. «Созерцатели» умеют слушать и наблюдать. Они способны к размышлению о своем и чужом опыте и могут анализировать, что произошло и почему. Сила «теоретиков» в том, что они могут разработать концепцию на основе своего анализа. Они умеют объединять разрозненные части информации и моделировать процессы. Часто предпочитают начинать обучение с чтения литературы по интересующей их теме. «Прагматики» стремятся использовать то, чему научились, и всегда думают, как применить знания в реальной ситуации. Они планируют, как реализовать полученные знания. Ценят информацию и идеи только тогда, когда понимают, как связать их с практическими заданиями, которые они должны выполнять [62, с. 486]. На понимании того, как работники учатся на опыте, построено всё обучение, что особенно важно для стимулирования саморазвития. Если работник понимает, в чём силен, а в чём слаб, то он может выбрать такие способы обучения, которые наилучшим образом ему подходят. Это даёт возможность решить, над каким из этапов цикла

обучения он должен поработать, в котором он особенно слаб [62, с. 487].

Запланированное и случайное обучение. Обучающихся также можно классифицировать по тому, насколько они планируют своё обучение и следуют плану (запланированное обучение) и насколько они могут воспользоваться неожиданно появившимися возможностями для обучения (случайное обучение). Учёные полагают, что выявленные в этих двух областях сильные и слабые стороны людей влияют на то, как они реагируют на саморазвитие. Две названные характеристики □ не взаимоисключающие, и, сочетая их, можно определить четыре типа обучающихся. «Воинами» называют тех, кто силён в планировании направления и методов обучения, но менее способен учиться на событиях, которых они не ожидали. Они точно знают, чему хотят научиться, и настойчиво добиваются этого. «Авантюристы» используют неожиданно возникающие возможности для обучения, они любознательны и гибки. Однако они не склонны планировать и создавать для себя возможности обучения. «Мудрецы» делают и то, и другое. А «соны», наоборот, — и не планируют, и не пользуются подвернувшимися возможностями. Для наибольшей эффективности саморазвития, обучающиеся должны максимально использовать и запланированное, и случайное обучение [62, с. 487].

Образование и курсы профессионального обучения. Как правило, курс профобучения является ключевым элементом официальной программы развития персонала; такие курсы могут быть предложены разнообразными профессиональными органами или могут являться собственными курсами, подготовленными в организации для внутренних нужд. Все чаще эти варианты обучения сочетают, и тогда курс, обеспечиваемый сторонней организацией, приспособляется для конкретных потребностей компании. Во-первых, существуют курсы дополнительного профессионального обучения, то есть дневное образование, по окончании которого человек получает научную или профессиональную квалификации, открывающие ему дорогу в профессию. Во-вторых, существуют курсы для работающих,

вечерние или дневные, по окончании которых выдается диплом или присваивается степень магистра в области менеджмента или бизнеса, или профессиональная квалификация. Третью категорию можно назвать консультативными курсами. Они бывают разной продолжительности — от половины дня до нескольких недель. Эти курсы проводят консультанты или профессиональные органы, доступ к ним открыт для всех желающих. Их преимущество в том, что они собирают людей самых разных профессий; они не ориентированы на конкретные нужды организации и популярны, потому что предлагают изучение актуальных проблем. Однако они довольно дорогостоящи и поверхностны, хотя и ценны тем, что слушатели могут обмениваться опытом. Из курсов такого типа наиболее полезны те, что посвящены изучению конкретных проблем — например, управлению временем, проведению собеседований, контролю за дисциплиной; или знакомят с новой государственной инициативой. Вероятно, единственный способ познакомиться с нововведениями, скажем изменениями в законодательстве, — это прослушать краткий курс, объясняющий их, потому что так люди могут не только узнать, как следует понимать эти нововведения, но и обменяться мнениями по поводу них со своими коллегами. Четвёртая категория — это курсы, организованные и проводимые силами самой организации, часто они похожи на консультативные курсы. Иногда, но не всегда, к проведению таких курсов привлекают специалистов со стороны. Такие курсы особенно полезны, если обучение должно быть связано с определёнными процедурами и структурами организации или если они предназначены для содействия более эффективной совместной работе сотрудников организации. Их недостатки заключаются в том, что они ограничены по содержанию и нет возможности использовать опыт работников других организаций [62, с. 491]. И последняя категория — курсы, проводящиеся на открытом воздухе. Они предназначены для развития навыков, необходимых при работе в коллективе; их целью является повышение уверенности в себе и самопознание при помощи разнообразных мероприятий, в том числе физических упражнений на

открытом воздухе. В последнее время такие курсы становятся все более популярными — предполагается, что их ценность в том, что они проводятся вне организации. Обстановка здесь отличается от привычной, мероприятия проводятся на природе, что заставляет людей вести себя естественно, быть открытыми для новых идей. Таким образом, хотя в настоящее время курсы обучения не считают основным средством развития персонала, они не потеряли своего значения [62, с. 492].

Обучение на рабочем месте. Инструктирование. Инструктирование является неформальным подходом к индивидуальному развитию, основанным на близких взаимоотношениях между работником и другим человеком, обычно его непосредственным начальником, имеющим опыт в выполнении задания. Руководитель помогает работнику развивать навыки, давая ему возможность выполнять всё больше заданий и помогая учиться на собственном опыте. Руководитель способствует совершенствованию работы сотрудника, задавая ему вопросы, внимательно выслушивая ответы, обсуждая проблемы, давая наставления, поддерживая его, консультируя, предоставляя ему информацию и честно высказывая свое мнение по поводу результатов работы. Инструктор предоставляет работнику возможности для повышения квалификации, когда считает это необходимым. Например, линейный руководитель может делегировать подчинённого на собрание вместо себя или назначить его своим заместителем, если это необходимо для развития навыков работника. Начальник может включить подчинённого в состав рабочей группы или на короткий период командировать его в другой отдел. Инструктор может делиться с подчинённым внутренней информацией, чтобы тот мог понять политический контекст, в котором работает. Например, он может объяснить, кто оказывает наибольшее влияние на принятие решений, или сообщить о планах реформирования отдела. Опытные инструкторы так адаптируют стиль поведения, чтобы человек, с которым они работают, мог воспринимать его; они могут командовать или вести себя совсем по-другому [62, с. 492].

Наставничество. Наставничество имеет много преимуществ для развития ученика, а инструктирование — лишь один из элементов таких отношений. В некоторых случаях наставник является непосредственным начальником ученика, но обычно это руководитель более высокого ранга того же или другого подразделения. Выделяют два назначения наставничества: во-первых, развитие карьеры, в том числе аспекты отношений, способствующие продвижению по карьерной лестнице, такие как покровительство, привлечение внимания к подопечному; вторая функция — психосоциальная, в том числе содействие развитию компетентности и эффективности в руководящей роли. Преимущества наставничества чаще всего видят в моделировании ролевого поведения и консультировании. Существует мнение, что руководители несут ответственность за развитие талантов, и, хотя отношения наставничества могут не возникнуть естественным образом, можно содействовать их возникновению или ввести официально. Например, имеются системы, когда к молодым специалистам, сразу же после их поступления на работу в организацию, прикрепляют наставника. Но учреждение официальной программы наставничества имеет свои трудности — несовпадение характеров, нереальные ожидания с обеих сторон, затраты времени и усилий [62, с. 493].

Поддержка равных по статусу. Отношения наставничества связывают с успехом в карьере, но не все имеют возможность получить доступ к такому обучению, и даже официальные схемы часто зарезервированы за определенными группами, например молодыми специалистами. Гораздо доступнее для работника поддержка равных по положению, такие отношения приносят пользу обеим сторонам. Какую именно пользу приносят подобные отношения, зависит от их характера. Отношения равных по статусу бывают трех типов, различаясь по первоначальному предназначению: 1 - информационные отношения основаны на предоставлении информации; 2 - коллегиальные основаны на обратной связи по поводу работы, дружбы и планирования карьеры; 3 - специальные отношения базируются на эмоциональной поддержке, обратной связи по личным

качествам и дружбе [62, с. 494].

Обучение в действии. Данный метод заключается в организации обменов: руководитель, имеющий опыт работы в одной организации, временно переходит в другую организацию для решения сложных проблем. Он или она приносят с собой другой опыт и свежесть подхода, их карьера не зависит от руководителей этой другой организации. Они работают над проблемой в течение нескольких месяцев, проводят дискуссии с коллегами, поставленными в такие же условия, то есть работающими над трудными проблемами в чужих организациях. Обучение заключается в том, что для решения поставленной задачи и других, попутно возникающих, проблем необходимо найти информацию, которую не преподносят в виде лекций [62, с. 495]. Можно также различать индивидуальное обучение и групповое обучение. Первое – это основа всех форм и процессов обучения. Без индивидуального обучения организационное обучение невозможно. При помощи индивидуального обучения работники учатся и изменяют своё поведение. При групповом обучении они обучаются вместе и учатся друг у друга. Групповое обучение ведёт к тому, что учится вся организация, благодаря чему происходят процессы организационных перемен [76, с. 419].

Саморазвитие. Чем полнее человек осознаёт последствия своих действий, тем насыщеннее и активнее живёт. Это и есть самообучение – изменение себя с помощью обратной связи, активируемой действиями. Естественное обучение — это обучение на рабочем месте на основе каждодневного опыта работы. Такое обучение еще труднее проанализировать, чем наставничество, инструктирование и помощь коллег, но, тем не менее, для развития очень важно то, как учатся на опыте работы и насколько это осознаётся. В какой-то степени саморазвитие можно рассматривать как сознательную попытку получить максимальную пользу от обучения на рабочем месте с использованием схемы цикла обучения. Саморазвитие может быть сосредоточено на развитии определённых навыков, но часто охватывает также и развитие личности, и формирование мировоззрения [62, с. 495].

Главное в саморазвитии то, что каждый человек сам отвечает за своё развитие и планирует его, хотя ему может потребоваться помощь в некоторых вопросах. Человек должен проанализировать свои слабые и сильные стороны, понять, каким образом он учится. Это можно сделать с помощью анкет и обратной связи. Такой анализ можно начать проводить во время курса по саморазвитию, но он может продолжиться и на рабочем месте. На его основе человек планирует цели своего обучения и пути их достижения, главным образом с использованием возможностей для повышения квалификации, предоставляемых организацией. Когда человек сознательно работает над своим развитием, он более осознанно использует цикл обучения, чем при естественном обучении на рабочем месте, и имеет больше возможностей обращаться за помощью к руководителю. Для саморазвития используют наблюдение, сбор мнений относительно своей работы, пробуют разные подходы и тщательно анализируют, что произошло, чему и как удалось научиться. Саморазвитие — это не быстрый процесс, здесь требуются время, терпение, упорство и тщательное планирование. Важное значение в саморазвитии имеют подробный инструктаж и объяснение теоретического обоснования саморазвития, а также развитие навыка такого рода обучения, обратная связь с коллегами, дальнейшая помощь в выявлении личных потребностей в обучении, для того чтобы выбрать наиболее правильное направление обучения [62, с. 496].

Группы саморазвития. Как правило, это группа работников, которые проводят ряд собраний для совместного обсуждения своего обучения, проблем организации и своих рабочих проблем. На начальном этапе работы группы ею может руководить лидер, являющийся специалистом по процессу, а не по содержанию обучения и который исполняет роль помощника, а не источника информации, хотя и такая роль не исключается полностью. Члены группы сами являются основным источником информации, они могут действовать без помощи со стороны, когда обретут навык проведения таких встреч. Содержание встреч и их продолжительность зависят от обстоятельств, но

требуются значительные усилия, чтобы они приносили пользу. Группы саморазвития могут быть созданы в самых разнообразных форматах. Они могут быть составной частью формального курса обучения, например, курса менеджмента, когда группа руководителей из разных организаций собирается вместе для обмена мнениями; они могут существовать как «курс» саморазвития; или быть неформальной группой взаимопомощи внутри организации. В любом случае важно, чтобы члены группы понимали, что каждый из них хочет получить от работы в группе, и как они будут взаимодействовать, чтобы правильно представляли роль помощника (если таковой имеется), процессы и правила работы группы [62, с. 497].

Открытое, дистанционное и компьютерное обучение. Поскольку технология предлагает всё новые интересные интерактивные материалы для дистанционного обучения, некоторые организации с энтузиазмом принимают такой подход к развитию персонала и используют предоставляемые им преимущества. Хотя существует мнение, что компьютерное обучение требует больших расходов, так как необходимы оборудование, программное обеспечение и время для его разработки, в конце концов, оно оказывается рентабельным и дает возможность быстро и гибко провести обучение. Но одного энтузиазма организаций недостаточно. Учёные обнаружили, что руководители не очень широко используют методы дистанционного обучения, поскольку считают их менее эффективными, чем другие типы обучения. Дистанционному обучению необходима поддержка [62, с. 499].

Таким образом, управление знаниями – важный инструмент повышения эффективности деятельности данной организации. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организации и позволяют находить решения возникающих проблем. Обучение – это системный процесс, который помогает работнику справиться с конкретными заданиями и овладевать знаниями на определённом уровне.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»

Постиндустриальное общество характеризуется превалированием в числе прочих услуг сферы торговли. Это связано с тем, что потребности населения постоянно возрастают, а фактические возможности их реализовать не могут быть удовлетворены. При этом сфера торговли с позиции экономической теории выполняет одну из важнейших задач – насыщение рынка товарами и услугами. Сфера торговли позиционирована не только широким спектром товаров и услуг, но и персоналом, непосредственно осуществляющим локализованные операции. Негативная динамика торгового персонала заключается в следующем: снижение культурного уровня; снижение образовательного уровня; снижение профессионального уровня; низкая мотивация и самомотивация.

Данные негативные аспекты в совокупности приводят к дефициту лиц, обладающих необходимой квалификацией, личностными особенностями, профессиональными навыками и опытом работы в торговой сфере. Тем самым развитие торговли не может быть обеспечено необходимым для этого персоналом. Результативным выходом из сложившейся ситуации является самостоятельное формирование, «выращивание» персонала в рамках конкретной организации. Именно такой стратегии в области развития персонала придерживается руководство рассматриваемого нами объекта исследования (Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»).

Юридический и почтовый адрес организации: 309541, область Белгородская, район Старооскольский, село Котово, улица Котовского, дом 36. Обществу с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» присвоены: ИНН 3128104009, КПП 312801001, ОГРН 1153128000464, ОКПО

22270728. Действует с 30.01.2015

Основной целью Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» является торгово-закупочная деятельность (оптовая торговля зерном, необработанным табаком, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных). Устав Общества представлен в Приложении 1. Также «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» работает еще по 22 направлениям. Размер уставного капитала составляет 100 000 руб.

Дополнительными сферами деятельности Общества являются:

- производство, заготовка, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции;
- оптовая и розничная торговля алкогольными напитками;
- посреднические услуги;
- автотранспортные услуги, в том числе перевозка грузов и пассажиров;
- ремонт и автотехническое обслуживание автотранспортных средств;
- рекламная и оценочная деятельность;
- информационно-консультативные услуги;
- туризм, гостиничное хозяйство.

На протяжении 2-х лет продвижение на рынке качественной сельскохозяйственной продукции является основным направлением работы ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ». В магазинах Общества представлены коллекции продукции, в том числе из высококачественного сырья. Покупателей привлекает не только большой выбор, но и непривычный высокий уровень обслуживания клиентов. Небольшой коллектив сумел каждому клиенту уделить максимум внимания, продавцы-консультанты были вежливы и доброжелательны в обслуживании покупателей, проявляли учтивость и терпение.

Обществом, в соответствии с Законодательством Российской Федерации, учредительными документами созданы филиалы в Белгороде, Орле, Тамбове. Более опытный персонал обучал новых стажированных

консультантов. При наборе нового персонала ведущие менеджеры придерживались высоких критериев оценки: учитывались образование и интеллигентность, умение творчески мыслить и инициативность. В то время не было системы отбора и оценки персонала, допускались ошибки из-за спонтанности этого процесса. В связи с назревшей производственной необходимостью начал формироваться отдел по работе с персоналом, функции которого были направлены, в основном, на прием и обучение персонала. Численность работников фирмы выросла, компания нуждалась в специальной бригаде квалифицированных сотрудников, которые бы могли отбирать, обучать и развивать персонал во всех филиалах сети, поддерживая определённый корпоративный стиль продаж и высокий уровень культуры обслуживания клиентов. В последний год опытным тренером-психологом стали проводиться тренинги по мастерству продаж и семинары по профессиональной подготовке. В настоящее время существует и активно действует служба по управлению и развитию персонала, органично интегрированная в структуру компании и взаимодействующая с другими отделами, так как её деятельность тесно связана со многими сферами деятельности Общества, что обеспечивает единство действий по достижению стоящих перед организацией целей. К основным направлениям деятельности отдела относятся:

- 1) планирование персонала;
- 2) наем и оценка кандидатов;
- 3) обучение и развитие персонала, наставничество и коучинг;
- 4) оценка персонала;
- 5) мотивация персонала;
- 6) развитие корпоративной культуры компании.

В настоящее время Общество с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» является крупной торговой компанией региона. В ассортименте продукции около 300 наименований товара, поставляемого известными производителями России. В штате Общества 656 сотрудников. Динамика

структуры персонала представлена в таблице 2.1. Основным направлением деятельности компании является продвижение на рынке товаров народного потребления качественной сельскохозяйственной продукции.

Таблица 2.1

Динамика структуры персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»»

Структура персонала	Численность персонала (человек)		
	2015 г.	2016 г.	март 2017 г.
Продавцы консультанты	114	280	550
Менеджеры филиалов	11	20	28
Работники служб маркетинга, рекламы, и аналитического отдела	9	15	18
Служба персонала	8	10	16
Администрация	8	16	19
Техперсонал	9	13	25
Всего	159	354	656

Организационная структура ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»» состоит из одиннадцати отделов: 1- учредители; 2 - отдел развития бизнеса; 3 - финансово-экономический отдел; 4 - управляющие направления продаж; 5 - служба персонала; 6 - закупочно-аналитический отдел; 7 - отдел логистики; 8 - служба распределения и доставки товара; 9 - рекламный отдел; 10 - IT-отдел; 11 - сервисный отдел по работе с клиентами (ремонт, рекламации, учёт). Экономическую характеристику и анализ деятельности рассматриваемой нами организации наглядно демонстрирует таблица 2.2, где ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»» рассматривается как субъект предпринимательской деятельности, направленной на систематическое извлечение прибыли от продажи товаров и услуг.

Таблица 2.2

Показатели размера производства ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»» за последние три года

Показатели	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	1156	1098	0.94
Стоимость товарной продукции, млн. руб.	863	799	0.93

Среднегодовая численность работников	354	656	1.85
--------------------------------------	-----	-----	------

Получаем на основе указанных данных спад первых двух показателей, причиной которого является, как экономически нестабильная обстановка на мировых рынках (рост курса валют и т. п.), рост конкуренции в сфере розничной торговли, так и стоящая на месте не развивающаяся система обслуживания покупателей. Главной целью экономического анализа хозяйственной деятельности организации является оценка работы и специализация производства предприятия. Специализация предприятия – это форма общественного разделения труда. Она позволяет сосредоточить трудовые и материальные ресурсы на производство наиболее эффективной продукции. Цель специализации производства – создание условий для увеличения прибыли, объемов производства продукции, снижении издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Специализация хозяйства определяется удельным весом стоимости товарной продукции отраслей в стоимости товарной продукции организации в целом. Товарная продукция – это продукция, предназначенная для реализации, она служит базой для расчета валовой и реализованной продукции и включает: стоимость готовой продукции; стоимость нестандартного оборудования общего назначения своего производства, зачисляемого в основные средства предприятия или реализуемого на сторону; стоимость работ и услуг. Товарная продукция организации отражается в текущих ценах. В годовой бухгалтерской отчетности она рассчитывается в фактически действующих в отчетном году ценах. Также товарная продукция может определяться в сопоставимых (неизменных на определенную дату) ценах предприятия. Для характеристики специализации производства организации необходимо рассмотреть структуру товарной продукции за последние три года.

2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»

Тактика компании основана на желании и способности сотрудников постоянно получать знания из любого источника и быстро преобразовывать их в действия. Это залог устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому основными целями развития персонала в ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» являются:

- 1) создание в компании единой системы обучения персонала;
- 2) профессиональное и личностное развитие сотрудников;
- 3) сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности продавцов;
- 4) приобретение продавцами профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;
- 5) повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- 6) формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации.

Большое внимание в ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» уделяется персоналу переднего края, то есть продавцам-консультантам. Так как это те работники, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами или общественностью. Положение об обучении персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» представлено в Приложении 2.

Разработка программы обучения персонала компании предназначена решить следующие задачи:

- 1) достижение более высокого объёма продаж и качества обслуживания во всех филиалах Общества;
- 2) сохранение и укрепление имиджа компании как торговой сети с высоким уровнем культуры обслуживания на продовольственном рынке во всех городах, где есть филиалы ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»;

- 3) повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- 4) поддержание и развитие общей корпоративной культуры во всех филиалах торговой сети.

Для выявления потребности в обучении служба по управлению персоналом совместно с управляющим компанией проводит следующие мероприятия:

- 1) опрос сотрудников с целью выявить, какие темы для обучения необходимы и какие формы обучения предпочтительны;
- 2) интервьюирование руководителей подразделений для мониторинга изменений, касающихся работы отдельных подразделений и сотрудников;
- 3) анализ данных, полученных в ходе опроса и интервьюирования, а также данных предыдущей аттестации с целью выявления потребности в обучении;
- 4) принятие решения о том, каким образом будет проходить обучение, какие формы будут использоваться, сроки, место и участники обучения.

Организация знаний – подход, который может обеспечить выигрыш всему персоналу организации □ от высшего руководства до рядовых сотрудников, осуществляющих непосредственное взаимодействие с клиентами.

Именно последней категории в ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» уделяется много внимания в силу специфики их потребностей. В отличие от других участков, специфика рабочей среды переднего края мало связана с командным или проектно-ориентированным стилем работы. Напротив, персонал переднего края, как правило, занимается работой, определяемой основным родом деятельности организации, в которой находят отражение все изменения и инициативы, вводимые руководством.

Основная цель работ по управлению знаниями применительно к персоналу переднего края – обеспечить эффективное распространение информации из головного офиса во все магазины сети. Таким образом, внимание сосредоточено на передаче знаний, результатом которой должно

быть внедрение в практику на местах новых сведений и процедур.

Объём информации, который необходим персоналу переднего края, ошеломляет. Сюда входят сведения о товарах и услугах, о самой организации, информация о последних нововведениях, данные по различным юридическим вопросам, и это ещё далеко не всё. Значительная часть этого набора сведений нужна каждый день и поэтому довольно легко удерживается в памяти. Однако ещё больший объём знаний используется редко. Именно эта информация и является источником самых больших трудностей.

Персоналу переднего края, как правило, необходимо получить новую информацию раньше, чем кому-либо ещё в организации. Чтобы обеспечивать выполнение этих требований, в компании разработана база знаний, в которой документально зафиксирована подробная информация о продукции, технологических процедурах, ответы на возможные вопросы; а также создан штат внутренних корпоративных тренеров, для того, чтобы информацию можно было быстро получить и легко понять. Отработаны процедуры, необходимые для поддержания базы в рабочем состоянии и своевременного обновления содержащейся в ней информации.

Эффективная деятельность ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» в значительной степени зависит от профессионального уровня подготовки её сотрудников. А чтобы кадровый состав организации соответствовал установленным корпоративным стандартам, недостаточно подобрать на соответствующие должности квалифицированных специалистов, необходимо их постоянно развивать.

В каждой организации свои подходы и требования к подготовке сотрудников, опирающиеся на её миссию, философию, стратегию, которые также зависят от масштаба бизнеса и выделенного бюджета на обучение. Поскольку каждому из нас ежедневно приходится сталкиваться с розничной торговой сетью, то оценить степень культуры обслуживания в этих организациях может любой человек, однако, вряд ли кто-либо из посетителей станет выяснять причины, которые вызывают их неудовольствие от

обслуживания в тех или иных торговых организациях, просто предпочтут пользоваться понравившимися магазинами. Почему же, несмотря на все ухищрения, к которым прибегают розничные сети, одни из них остаются в привилегированном положении в сердцах покупателей, другие посещаются только от случая к случаю и то по острой необходимости. Всё дело в людях, которые правильно представляют товар, грамотно консультируют покупателя при совершении покупки, быстро совершают расчётную операцию на кассе, упаковывают покупку и при этом обязательно любезно общаются.

На сегодняшний день рост конкуренции среди торговых компаний – общая тенденция рынка. Все чаще открываются красивые магазины недалеко друг от друга со сходным ассортиментом. Изменился сам потребитель – он предпочитает качественное обслуживание. В новых условиях торговые компании растут и процветают, пока они нужны клиенту, поэтому качество обслуживания выходит на первое место, становится одним из основных конкурентных преимуществ. Качество обслуживания диктуется субъективной оценкой клиента. Человек сравнивает уровень сервиса, который, по его мнению, он заслуживает, с обслуживанием, предоставленным данной организацией. Если организация хочет, чтобы удовлетворенный клиент продолжал иметь с ней дело, она должна обеспечить превосходный сервис. Развитие персонала в данном направлении является важнейшим условием успешного функционирования и одной из главных целей, стоящей перед руководством ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ». Несоответствие же квалификации персонала требованиям клиента отрицательно сказывается на результатах торговой деятельности, даже если товар очень популярен, ассортимент велик и торговые точки расположены в удобных местах. Учитывая всё это, компания стремится развивать клиент-ориентированный подход при обучении торгового персонала. Задачей службы персонала является максимально эффективная организация процесса подготовки сотрудника к качественному выполнению своих функций.

Основными показателями эффективности работы кадровой службы на предприятии являются: общие финансовые показатели компании; показатели численности или движения персонала; показатели трудового потенциала; показатели службы управления персоналом; показатели по направлениям деятельности HR. Первую группу составляют показатели, связанные непосредственно с денежными затратами на персонал, которые, как правило, контролируются финансовыми структурами компании. Чаще всего применяются следующие финансовые показатели: расходы на персонал как процент от прибыли компании, процент от операционных расходов, процент от товарооборота; средние расходы на персонал. Они сильно варьируются в зависимости от отрасли, в которой работает компания; доля ФОТ в общих затратах на персонал, в операционных расходах; средняя заработная плата одного сотрудника по компании; ФОТ на одного сотрудника компании; темп роста средней зарплаты в сравнении с темпом увеличения доходов – коэффициент опережения (поквартально); динамика выручки на одного человека; динамика выручки на человеко-час; среднегодовая выработка на одного рабочего.

Коэффициент постоянства персонала незначительно меньше 1, что говорит о стабильности и постоянстве кадров.

Что касается профессионально-квалификационного потенциала рассматриваемой нами организации, то можно выделить основные аспекты: профессиональная структура (или структура персонала по уровню образования) работников высока, так как преобладающее большинство менеджеров переднего края (продавцов) имеют высшее образование и являются представителями таких профессий, как экономист, бухгалтер и т.д.); квалификационная структура находится на уровне выше среднего, так как каждый третий продавец имеет высшую квалификацию (то есть степень профессиональной подготовки), необходимой для выполнения определенных трудовых функций.

Интенсивность труда, которая оценивается двумя основными

показателями: характеристика использования рабочего времени (степень занятости сотрудников в течение дня, или «плотность рабочего времени») и темп труда (скорость выполнения рабочих операций или частота движений и действий в единицу времени) очень высока, особенно в периоды покупательской активности, что связано с особенностями мотивационной системы сотрудников. Творческий потенциал и мотивационный потенциал достаточно высок, так как в рассматриваемой нами организации ценятся креативные идеи, инициативность, заинтересованность в саморазвитии, что, в свою очередь, напрямую отражается в материальном поощрении труда.

Директор совместно со службой персонала осуществляет контроль и координацию всех стадий организации процесса.

Специалисты по обучению и развитию персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» используют в своей практике матрицу оценки потребностей в обучении персонала, которая предлагает различные источники сбора информации о потребностях в обучении.

Самый верный путь оценки данных потребностей – проводить интервью с сотрудниками, но этот способ имеет определённые ограничения. Идеальная процедура сбора информации – «триангуляция», которая предполагает получение информации, как минимум, из двух источников.

«Триангуляция» □ это метод определения опорных (основных) потребностей на основе «замеров» работы сотрудников по сравнению со стандартами работы, вычислении других их потребностей, вытекающих из наблюдений и анализа, и поиск «пересечений» («углов соприкосновения») потребностей, вытекающих из различных источников получения о них информации.

Проведение «триангуляции» заключается в следующем:

- 1) сбор информации о трёх объектах: о тех, кто будет вовлечён в процесс (целевая группа); о работе, которую они выполняют и должны выполнять (задачи); о продукте, с которым они имеют дело (содержание);
- 2) для получения информации об этих составляющих используется

три простых пути:

а) наблюдение, которое считается наиболее прямым и достоверным методом сбора информации о потребностях в обучении. При интерпретации наблюдений получают большую долю выводов и умозаключений на предмет того, чему нужно обучать и в чём развивать персонал;

б) интервьюирование. Оно считается самым простым путём сбора нужной информации. Опрос и фокус-группы также эффективны. Однако, то, что скажут сотрудники о своих потребностях и то, что им нужно на самом деле, может различаться. Очень важно сверять результаты интервью с тем, что показали наблюдения и анализ документов (норм, процедур);

в) документы компании, а именно их анализ, может обеспечить нужной информацией;

3) сбор информации для матрицы анализа потребностей в обучении и развитии персонала. При этом очень важно, чтобы разные люди собирали информацию по разным источникам или разным объектам, чтобы исключить влияние полученной информации на сбор другой.

Анализ задач используется при определении потребности обучения новых сотрудников. Службой персонала проводится детализированное изучение выполняемой продавцами-консультантами работы с целью определения требуемых специфических навыков, создаётся описание работы, её спецификация, определяются критерии профессиональной деятельности, часть которых служит опорой для разработки «анкеты клиента», другие учитываются в аттестации. Например:

1) каждый продавец, чтобы достичь успеха, должен, прежде всего, разбираться в продукте, который он продаёт. Поэтому, в программу включён блок по изучению ассортимента. На основе данной программы формулируются вопросы к аттестационному собеседованию;

2) сотрудники должны за короткое время получить знания и навыки по технологии продаж. Для решения этой задачи разработан базовый тренинг продаж; он проводится в некоторых случаях перед вступлением в должность;

3) новому сотруднику также необходимо адаптироваться к работе и влиться в общий стиль обслуживания клиентов. Следовательно, одной из задач обучения новичков □ ознакомление их с корпоративными ценностями фирмы и воспитание приверженности этим ценностям.

На этом этапе очень важна роль директоров филиалов и руководителей подразделений Общества. В их задачи входит не только грамотное проведение стажировки, введение в коллектив, но и обучение на рабочем месте. Именно они обеспечивают преемственность опыта, полученного сотрудниками во время обучения, с практикой ежедневного обслуживания клиентов. Их оценка учитывается при аттестации сотрудника.

Следующий блок программы обучения персонала – работа с постоянным составом продавцов, чей стаж в компании приближается к полугоду, с теми, кто прошёл и базовый тренинг продаж, и последующую аттестацию.

Оценить необходимость обучения действующих сотрудников более сложно. Для этого проводится оценка профессиональной деятельности с помощью второго метода – анализа исполнения.

Данный процесс предваряет анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений. Обучение должно работать на цели компании, и поэтому для начала определяется, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Чем более тщательно определены потребности в обучении персонала, тем лучше содержание и формы обучения будут соотнесены с целями и задачами организации. Таким образом, в любом случае неизменным первым шагом в обучении опытных продавцов является определение того, какое обучение требуется и требуется ли оно вообще.

Так как ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» находится на этапе активного роста компании, эффективное обучение всех категорий персонала невозможно без деятельной поддержки высшего руководства. При совместном обсуждении служба управления персоналом и руководители подразделений определили,

что в условиях ожесточающейся конкуренции и стремительного развития торговых компаний на рынке одно из главных конкурентных преимуществ – это качество обслуживания.

Общество ежегодно увеличивает статью расходов на развитие персонала. Но, имеющиеся проблемы (снижение выручек, претензии клиентов) не всегда могут быть решены за счёт обучения персонала, необходимо учесть значение таких факторов, как мотивация персонала, сложившаяся система контроля. Поэтому параллельно проводятся дополнительные мотивирующие программы, изменения в системе оплаты труда. Определённые усилия направляются также на рекламу.

В целом руководство и служба персонала пришли к общему пониманию того, что дифференцированная система обучения торгового персонала компании и контроль результатов деятельности являются одним из важнейших условий успешного функционирования организации. И только сформулировав общую цель обучения, основной подход к нему как к процедуре, повышающей квалификацию персонала в соответствии с основными целями компании служба персонала перешла к более частным вопросам: как оценить, каким должно быть обучение по форме и содержанию, чтобы оно позволило работникам поддерживать требуемый уровень квалификации.

Далее для определения потребности в развитии персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» используются следующие методы:

- 1) оценка информации, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, опыт, базовое образование, участие в программах обучения);
- 2) регулярная оценка рабочих результатов (аттестация). Аттестация выявляет как сильные, так и слабые стороны конкретных сотрудников. Анализ результатов аттестации показывает необходимость обучения и конкретную форму обучения. В документах по аттестации содержатся и конкретные рекомендации отдельным сотрудникам, и результаты оценки деятельности торгового персонала компании в целом;

3) наблюдение за работой персонала. В магазинах компании эту роль на себя берут директора, которые наблюдают за работой персонала ежедневно и могут охарактеризовать работу своих непосредственных подчинённых. Они имеют право сформировать и подать заявки в отдел управления персоналом, обозначить потребности в проведении соответствующего обучения, высказать свои пожелания по коррекции программ обучения, согласовать сроки и время, которое будет потрачено на обучение, чтобы не нарушать график работы;

4) предложения работников. Разработана анкета для сбора предложений по обучению и интересующим сотрудника темам.

Выбор целевой аудитории обучения напрямую зависит от типа бизнеса и условий, в которых компания работает. Для ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» это продавцы □ консультанты или менеджеры по продажам и руководители подразделений, так как им требуется масса разнообразных навыков: развитая коммуникативная компетентность, содержательное знание товара; поэтому у них есть целый перечень довольно сложных обязанностей, которые без соответствующей тренировки и без развития соответствующих навыков не могут быть выполнены.

Таким образом, в компании обучение ориентировано, главным образом, на две категории персонала:

- 1) руководители;
- 2) продавцы-консультанты.

Так как система управления предъявляет новые требования ко всему персоналу, наибольшая ответственность ложится на линейных руководителей. От них требуются навыки делегирования полномочий, коммуникации, управления эффективностью, умения принимать оперативные решения.

В рассматриваемой нами организации развитие персонала существовало только в форме повышения квалификации. Большинство руководителей никогда не проходили тематических тренингов, не владеют

элементарными навыками управления людьми и не понимают своей менеджерской роли. Менеджеры привыкли «прикрываться» инструкциями и стандартами, чтобы избежать ответственности за принятые решения.

Современные условия бизнеса требуют совершенно иных установок. Пока менеджеры не сформируют у себя понимание своей роли, своей ответственности за персонал, за коммуникацию, за последствия решений, которые они принимают, все инновации, которые проводит компания, не будут эффективными, так как организация не сможет их воспринять. Именно поэтому служба персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» уделяет столь пристальное внимание развитию руководителей всех уровней.

Вторая приоритетная категория сотрудников для компании □ продавцы-консультанты. Для них создана большая программа обучения, направленная на успешную интеграцию в компанию и на развитие необходимых знаний и опыта. Новое поколение сотрудников обладает совсем иными компетенциями и иным мышлением; они за три □ шесть месяцев способны набирать обороты, которые несколько лет назад человек набирал за пять лет. Поэтому важно сформировать у них чувство лояльности к компании, расставить приоритеты таким образом, чтобы быстрые успехи на старте не «затмили» тот потенциальный опыт, который они могут получить от своих наставников.

В современных условиях конкуренции на рынке услуг выбор клиента нередко зависит от качества сервиса, предоставляемого компанией, и соответственно от уровня подготовки тех работников, которые его обеспечивают. Компания решает вопрос обучения своих сотрудников исходя из потребностей клиентов. Руководство сети магазинов рассматривает управление знаниями подчинённых как один из инструментов работы с персоналом и механизм внутриорганизационных коммуникаций в компании.

Управление знаниями персонала организации осуществляется со следующими основными целями:

- 1) своевременная подготовка работников для качественного выполнения должностных обязанностей;

- 2) профессиональный рост сотрудников;
- 3) повышение удовлетворённости людей развитием собственной карьеры.

Чтобы решить перечисленные задачи, служба персонала ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» формирует план мероприятий по управлению знаниями сотрудников. Это локальный документ, который отражает сроки обучения и прогноз результатов (так, сотрудник знает, что после обучения и оценки его компетенций он сможет претендовать на повышение в должности или горизонтальное перемещение). План мероприятий составляется на определённый период с учётом итогов аттестации и/или оценки индивидуальной деятельности, персональных планов развития, рекомендаций руководителей подразделений и членов аттестационной комиссии, пожеланий сотрудников, а также задач, стоящих перед компанией.

План мероприятий позволяет определить ресурсы, необходимые для обучения (материальные, временные, человеческие). Его выполнение обязательно для работников и руководителей всех уровней.

На основании данного документа составляется также перспективный план обучения, который может корректироваться, например, в связи с изменениями стандартов деятельности компании или с открытием новых магазинов и появлением новых сотрудников.

В соответствии с планом мероприятий управление знаниями персонала в ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» делится на восемь этапов. Рассмотрим каждый из них.

1. Подготовка внутренних специалистов по обучению. Из числа персонала выбираются высокопрофессиональные сотрудники (корпоративные тренеры), способные чётко выражать свои мысли, передавать знания окружающим, имеющие мотивацию к обучению других (чаще всего это руководители подразделений с продолжительным стажем работы и высокой компетенцией).

2. Курирование и контроль подготовки специальных программ.

Подготовленные корпоративные тренеры самостоятельно составляют учебные программы с учётом того, что каждый из них «отвечает» за определённый вид товара.

Программа включает следующие блоки:

- 1) изучение ассортимента;
- 2) технологии продаж, сервисные услуги, юридические аспекты торговли, основы психологии покупателей;
- 3) внутренние стандарты и правила компании.

На начальном этапе работу внутренних преподавателей по составлению программ семинаров курируют консультанты консалтинговой компании. В дальнейшем тренеры самостоятельно проводят периодическую коррекцию программ с учётом изменяющихся условий рынка.

Кроме того, корпоративные тренеры совместно со службой персонала готовят блок тестов для кандидатов (при конкурсном отборе) и уже работающих продавцов-консультантов (при оценке индивидуальной деятельности).

В результате компания получает базу данных по товарам (характеристики ассортимента, его преимущества, отличия от других аналогичных, выгоды, получаемые при их приобретении), различные тренинговые программы для торгового персонала, вопросы для отбора новых сотрудников и аттестации продавцов-консультантов. При этом руководство компании имеет возможность заказывать определённые программы обучения для сотрудников.

3. Первичное обучение продавцов. Первичное обучение прошедших конкурсный отбор продавцов проводится ещё до их выхода на работу по программам, составленным внутренними тренерами. Служба персонала планирует и организует учебные мероприятия в зависимости от количества вакансий. При небольшом числе новичков в направлении (от двух до четырёх человек) одновременно проводится несколько семинаров по профессиональным блокам, а для изучения технологии продажи

обучающиеся объединяются в группы (от 6 до 15 человек).

4. Наставничество и обучение на рабочем месте. На время адаптации за каждым новым сотрудником закрепляется наставник (из числа лучших продавцов, чаще всего – это старший менеджер). Основная его задача – подготовить за время испытательного срока квалифицированного продавца-консультанта, соответствующего всем внутренним стандартам компании.

В этот период новички также изучают пособия для самообразования, подготовленные корпоративными тренерами, которые периодически, в частности, при поступлении нового товара, их корректируют. Без их изучения продавцам, начинающим работать в компании, сложно пройти следующий этап управления знаниями – входящий зачёт.

После двух-трех недель работы сотрудник сдаёт зачёт по внутренним стандартам и правилам компании, по особенностям ассортимента и технологии продаж. Зачёт принимает кто-либо из руководителей подразделений, корпоративный тренер и специалист службы персонала. При отрицательном результате можно повторить попытку; если же человек и вторично не справится с заданием, это будет означать, что он не прошел испытательный срок. При положительном результате сотрудник направляется на дальнейшее обучение. После зачёта проводится аттестационное собеседование, где комиссия выявляет мотивацию работника к обучению и деятельности в данной компании. В аттестационном листе, который заполняется не только руководителем, но и сотрудником, последний указывает, к чему он стремится, и что ему хотелось бы изучить. Если пожелания продавца в отношении собственного развития и задачи компании совпадают – ему предлагается обучение по данной теме.

5. Обучение продавцов с отрывом от работы. На этом этапе продавцы проходят обучение по специальным программам. На этот раз им предлагается более сложный профессиональный блок.

Корпоративные тренеры работают над совершенствованием знаний сотрудников, информируют о нововведениях, комментируют произошедшие в

компании изменения. В результате таких занятий нарабатываются методические материалы (учебные пособия, видеофильмы), которые используются для обучения других групп. Корпоративные тренеры также дают рекомендации каждому новому продавцу по его дальнейшей деятельности, а менеджерам магазина – по работе с данным сотрудником.

Среди обучающих программ, предлагаемых корпоративными тренерами, наибольшей популярностью пользуются «Навыки профессиональных продаж» и «Навыки эффективной работы с клиентами». Последняя обязательно включает в себя навыки борьбы с возражениями.

Необходимость организации внутреннего обучения сотрудников обусловлена следующими факторами:

- а) быстрый рост компании;
- б) большая численность торгового персонала (более 100 человек);
- в) специфика ассортимента;
- г) возможность учёта индивидуальных особенностей обучаемых;
- д) необходимость непрерывно поддерживаемого процесса обучения;
- е) экономичность;
- ж) возможность полного учёта организационных условий, способных повлиять на результаты обучения.

Поскольку опытные специалисты являются носителями корпоративных ценностей компании, в ходе обучения они знакомят с ними новых сотрудников и участвуют в формировании приверженности этим ценностям. Составление плана занятий, а также организация различных форм взаимодействия с персоналом непосредственно на тренингах проходит в тесном сотрудничестве со службой персонала. Тренинги продаж проводит руководитель службы персонала, профессиональный психолог, который участвует в разработке программ дифференцированного обучения. Таким образом, он имеет возможность участвовать в процессе профессионального роста сотрудника, начиная с первого собеседования и в течение всей его последующей деятельности в компании. В процессе разработки и внедрения

отдельных методов обучения и развития персонала требовалось совершенствование стиля обслуживания, возникали проблемы при ведении «сложных» продаж, было много упущенных вариантов, и необходимо было научить анализировать причины подобных промахов, закрепить навыки при работе с возражениями клиентов. Для этого были разработаны и проведены целевые видеотренинги, результатом которых стало углубленное понимание профессиональных и личностных особенностей продавцов, что послужило основой и стимулом дальнейшего совершенствования.

6. Оценка по окончании испытательного срока, составление плана обучения. К концу испытательного срока продавца снова оценивает руководитель подразделения, корпоративные тренеры и представители службы персонала (результаты этой оценки в дальнейшем хранятся в личном деле сотрудника). После этого проводится собеседование, где работнику сообщается, прошёл ли он испытательный срок, и ставятся задачи на следующий период. Сотруднику также предлагается последующее обучение для совершенствования полученных навыков. Программы в этом случае строятся в зависимости от потребностей компании (например, «Работа с жалобами клиента», «Презентация товара»). Учитываются также способы мотивации продавца-консультанта и предлагаемое развитие его карьеры. Он может и самостоятельно выбрать программу, подав заявку в службу персонала, или внести предложение о разработке интересующих его тем. Дальнейшее обучение продавцов проводится 2 - 3 раза в год в зависимости от их квалификации, предоставления новых программ.

7. Этап оценки индивидуальной деятельности, развитие сотрудников. По окончании обучения наставники и менеджеры выясняют, как сотрудники используют полученные знания и навыки в своей работе: под видом обычного покупателя с продавцами-консультантами общается проверяющий, который затем заполняет «Лист проверки». Продавцы осведомлены о том, что их должен посетить «тайный» покупатель, но когда именно они не знают. Кроме того, периодически проводится индивидуальная оценка компетенций

специалистов. Её итоги, а также отчёты о выполнении индивидуальных задач и планов объёмов продаж – всё это данные, на основании которых руководство принимает решение о повышении в должности или ином перемещении сотрудников. Консультант может стать, например, старшим продавцом, наставником, заместителем директора, корпоративным тренером, директором или менеджером другого подразделения компании.

8. Оценка эффективности обучения. По итогам обучения оценивается не только работа сотрудников, но и эффективность самой программы обучения. Для этого используются следующие критерии:

1) степень соответствия содержания курса потребностям компании или отдельных участников на данном этапе и в перспективе;

2) своевременность данного курса обучения для достижения персоналом максимальных результатов. В ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» не только проводится периодическое и разностороннее обучение, но и постоянно отслеживаются его результаты, чтобы планировать и корректировать программы. Кроме того, результативность бизнес-тренинга оценивается на основании критериев по модели Д. Киркпатрика.

Не менее важно сравнение результатов до и после обучения, а также оценка эффективности программ, которая проводится самым распространённым способом: определяется мнение слушателей о курсе обучения путём анкетирования и изучается высказанное мнение.

2.3 Оценка системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»

В рассматриваемой нами организации обучение подразделяется на краткосрочное (от 1 до 5 дней) и долгосрочное (несколько модулей по 3 дня). В зависимости от формы обучения используются различные методики оценки его результативности и эффективности.

Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. В первом случае оценка базируется на информации,

касающейся приобретаемых знаний и навыков, практической ценности данного мероприятия, полученной от сотрудника, прошедшего обучение, и непосредственного руководителя. По окончании долгосрочного обучения обязательно оценивается эффективность, результативность деятельности сотрудника, посещавшего семинары, курсы или тренинги.

К критериям результативности краткосрочного обучения относятся:

1) удовлетворённость сотрудника, прошедшего обучение. Для оценки сотрудники после обучения заполняют специальные анкеты (приложение 4) и сдают их в службу управления персоналом, в которой проводится анализ и расчёт результативности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворённости и делаются выводы.

2) эффективность внесённых обучившимся предложений по усовершенствованию его профессиональных навыков, повышению эффективности деятельности сотрудника, отдела, подразделения или выполнение данным работником специального задания. Сотрудник, прошедший обучение, выносит на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учётом полученных знаний, которое оценивается с точки зрения эффективности. Другой вариант: служба персонала совместно с руководителем разрабатывает специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения. Устанавливается срок его выполнения, и далее оцениваются результаты.

3) удовлетворённость руководителя подразделения результативностью обучения. Непосредственный руководитель заполняет анкету результативности обучения, проводит оценку в баллах. Желательно это делать через 2 – 3 недели или месяц после обучения.

Далее проводится анализ полученных данных (возможно сравнение результатов удовлетворённости обучившегося и руководства) и делаются выводы о качестве обучения. На заключительном этапе происходит анализ всех данных и даётся окончательная оценка эффективности проведённого краткосрочного обучения. Для подведения итогов оценки сотрудника

используется следующая последовательность действий:

- 1) проводится оценка работника по каждому критерию;
- 2) рассчитывается результативность по каждому критерию в процентах;
- 3) устанавливается удельный вес – степень значимости каждого показателя для организации;
- 4) оценивается общая результативность, полученная из расчёта по всем критериям с учётом значимости;
- 5) оценивается эффективность обучения для данного сотрудника.

В будущем в Обществе планируется проводить сравнение полученных показателей с общей результативностью деятельности сотрудников и по результатам вносить коррективы в методику оценки обучения и разработанные критерии. При долгосрочном обучении, помимо вышеописанных критериев краткосрочного обучения, дополнительно используются следующие:

- 1) приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и качеств. Для оценки приобретённых сотрудниками знаний проводится экзамен. Для этого в ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» используются профессиональные тесты, которые разрабатываются непосредственными руководителями или ведущими специалистами в данной области деятельности.

Оценка навыков и качеств вызывает определённые трудности. Во-первых, она должна проводиться через определённый период времени, например, через 1 – 2 месяца после обучения (в зависимости от должности и вида обучения).

Во-вторых, для этого необходимо планировать финансовые и временные ресурсы. Прежде чем оценивать навыки и качества после обучения, необходимо выявить степень их развитости и сравнить результаты. Кроме этого, важно определить сроки проведения оценки. В этих целях применяется оценка по методу «360 градусов» или обычные методики:

кейсы, групповые или индивидуальные упражнения, наконец, ассесмент-центр.

2) эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение. По этому критерию в компании оценивается результативность (эффективность) деятельности сотрудника после обучения, которая выражается: в повышении норм выработки; росте производительности; сокращении времени, затрачиваемого на выполнение работ/проектов; сокращение финансовых затрат; увеличении объёма продаж.

Для того чтобы установить норматив эффективности обучения, показатели должны оцениваться в течение нескольких кварталов. Важно анализировать их в динамике. Показатели ниже нормативных свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин такой результативности.

3) для некоторых групп обучаемых подсчитывается возврат инвестиций в обучение. Для менеджеров по продажам это показатели роста прибыли, объёма реализованной продукции (рассчитываются при отсутствии изменений во внешней среде, например, появления нового конкурента на рынке, резкого изменения спроса на продукцию), отнесённые к затратам на обучение. Также при оценке обучения персонала применяется тестирование знаний персонала, позволяющее определить их теоретический уровень подготовки и мониторинг изменений в показателях работы и поведении участников. Очевидность выбора такого метода тестирования проста. Как правило, владельцам бизнеса интересен результат от вложенных в персонал инвестиций. А этот способ оценки позволяет с наименьшими затратами наиболее полно предоставить практический результат обучения. Для получения обратной связи применяют анкетирование участников обучения.

Отчёт об оценке результатов обучения может включать:

- 1) список сотрудников с графиком их обучения;
- 2) критерии оценки;
- 3) анализ данных по оценке и интерпретацию результатов;

- 4) анализ эффективности обучения с учётом затрат на него;
- 5) выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Управление знаниями персонала – это не только непосредственно обучение сотрудников (повышение квалификации, совершенствование знаний) и их оценка, но и механизм внутриорганизационных коммуникаций. С помощью данного механизма сотрудникам передаётся нужная для работы информация (локальные нормативные акты, обращения руководства); в компании внедряются новые правила и стандарты; продавцы приобретают навыки работы в команде (совместное обучение); структурные подразделения имеют возможность взаимодействовать для решения оперативных задач (планирование и организация тренингов). Управление знаниями сотрудников, кроме того, является одним из важнейших способов создания конкурентного преимущества компании, с помощью которого обеспечивается:

- 1) положительный имидж организации на рынке;
- 2) удовлетворение запросов клиентов и поставщиков, развитие с ними долговременных и взаимовыгодных отношений;
- 3) возможность для каждого сотрудника выполнять свою работу наиболее рационально (качественно и быстро);
- 4) освоение передовых методов менеджмента.

На основе проведенного исследования можно сказать, что обучение персонала в ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» проводится довольно активно. С экономической точки зрения метод обучения персонала путём работы корпоративных тренеров и совершенствования программ обучения, принимая во внимание большую текучесть кадров в этом сегменте рынка и высокую стоимость услуг внешних провайдеров, наиболее вероятный и оправданный.

Анализ настоящего положения дел наглядно покажет SWOT-анализ – это глубокий и систематический анализ внутренних факторов самой организации и особенностей внешней окружающей ее среды. Составим такую матрицу применительно к процессам обучения и развития персонала в рассматриваемой нами

организации.

После того как матрица составлена, необходимо ответить на главный стратегический вопрос: «Каким образом можно использовать сильные стороны и возможности среды, для того, чтобы справиться с недостатками и быть готовым ответить на возможные угрозы»? В нашем случае необходимо обратить внимание на развитие корпоративной культуры: деньги на ее развитие есть, потенциал тоже — необходимо разработать и внедрить систему корпоративных мероприятий, как первый шаг — заняться визуализацией корпоративного кодекса. Важно не забыть о понимании стратегии компании рядовыми сотрудниками (отдел продаж, склад, подсобные рабочие и пр.) — довести до них цели и задачи работы всей организации, отделов и лично каждого. В этой связи к процессу обучения и развития персонала нужно привлекать не только внутренние ресурсы, но и внешние. Внешние провайдеры тренинговых услуг полезны для внедрения сложных (специализированных) обучающих программ для управленческого персонала и обучения внутренних тренеров. Ведь от эффективной работы не только торгового, но и всего персонала в целом зависят наши пристрастия как покупателей, а значит успех и процветание торговой сети на рынке.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»

3.1 Оптимизация системы развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ»

Обучение внутри организации с привлечением преподавателей из штата, то есть работников, имеющих высокую квалификацию, имеет ряд преимуществ. Во-первых, это возможность обучить сотрудников по конкретной теме (виду продукции, технологии), непосредственно связанной с организацией. Проводя такое обучение, разрабатываются свои собственные программы. Во-вторых, внутрифирменное обучение с привлечением

собственных работников в качестве преподавателей даёт возможность проводить обучение на рабочих местах. В-третьих, достигается экономия времени на обучение.

Привлечение внешних консультантов нужно использовать, если необходимо провести какие-либо целевые семинары и тренинги. Например, сегодня вносятся изменения в налоговое, трудовое законодательство, поэтому по запросам подразделений время от времени необходимо организовывать целевые семинары с приглашением консультантов, которые либо сами принимали участие в разработке этих законов, либо прошли специализированные курсы высокого уровня.

Периодически для оценки внутренних тренингов необходимо приглашать внешнего практикующего тренера. На наш взгляд для руководства компании это важно, потому что даёт свежее видение ситуации внутреннему тренеру. Консультация профессиональных тренеров даёт возможность обсудить наиболее трудные блоки тренинга, получить оценку тренерской работы внутреннего тренера.

На сегодняшний день для ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» необходимо активно использовать услуги рынка по бизнес-обучению, который предлагает 2 - 3-х дневные тренинги для внутренних тренеров, когда внешний провайдер, предварительно ознакомившись со спецификой продаж в компании, проводит обучение в установленные заранее даты. Преимущества такого корпоративного обучения очевидны – в нём участвуют только представители компании □ заказчика, и в обучении учитывается специфика компании, плюс поддерживается корпоративный дух сотрудников (участников тренинга). Тем не менее, в таком подходе имеются и свои слабые стороны.

1. Процесс предтренинговой диагностики часто носит поверхностный характер из-за сильной загруженности тренера. Слабое понимание специфики и уровня подготовки персонала может отразиться на качестве проведённого обучения.

2. Интенсивность обучения – за короткое время участники получают

большой объём информации и не успевают, как следует, отработать практические навыки по использованию полученных знаний «в поле». В связи с чем, тренинг приобретает более информативный, нежели тренировочно-практический характер.

3. Часто после тренинга, окрылённые участники, начинают применять всё то, что они услышали, но, совершив 2 - 3 ошибки или столкнувшись по неопытности с неудачей, они опять возвращаются к своему старому, может не всегда эффективному, но зато «проверенному и комфортному» стилю работы. Вопрос напрашивается сам собой: «Зачем же был нужен тренинг?» Парадокс, но самое важное в обучении начинается после тренинга, когда участники начинают применять полученные знания на практике. И в этот момент они больше чем когда-либо нуждаются в компетентной помощи и обратной связи при использовании новых полученных техник при работе, как с персоналом, так и с клиентом [25, с. 139].

Позитивная оценка внешних тренингов заключается в эффекте ломки стереотипов, изменения привычных рамок восприятия работы и сплочения команды. Подобный эффект «встряски» способствует переосмыслению целей деятельности и даёт возможность «приподняться» над повседневной текучкой для стратегического взгляда на собственную работу и на организацию в целом.

И ещё немаловажный момент – постепенное угасание «свежего» взгляда внутреннего тренера на работу и обучение продавцов в компании. А также часто разработанные внутренними тренерами программы обучения далеки от совершенства, плюс напряженная работа по обучению часто меняющегося персонала приводит подчас к быстрому «выгоранию» таких специалистов.

Основные проблемы объекта исследования в конкретной предметной области были определены в параграфе 2.3, поэтому данный параграф проекта будет содержать следующие компоненты.

1. Анализ целей – выработка целей из выявленных проблем,

определение связей «средства – цель». По результатам исследования первой целью проекта ставим привлечение бизнес-тренеров «со стороны» для обучения и развития персонала, второй – усовершенствование методов стимулирования персонала к саморазвитию.

2. Анализ стратегий. Анализ стратегий также рассматривает выполнимость тех или иных путей улучшения ситуации.

3. Логическая структура представляет собой таблицу или матрицу. Вертикальная логика устанавливает, что проект намеревается делать, проясняет причинно-следственные связи и выявляет важные допущения и неопределенности, лежащие за пределами контроля менеджера проекта. Горизонтальная логика связана с измерением эффективности проекта и затраченных на проект ресурсов через спецификацию важнейших показателей и средств, с помощью которых показатели могут измеряться (таблица 3.1).

4. Планирование деятельности – определение последовательности и взаимозависимости действий, оценка их продолжительности, установка этапов и распределение ответственности. Для решения данной задачи применяется календарный план-график проекта.

В нашем исследовании оптимальным вариантом развития персонала считаем наем «внешнего» бизнес-тренера. Данный подход к обучению – новинка на рынке, но тот принцип, который лежит в его основе, проверен временем и имеет как прикладное, так и научное обоснование: любое обучение навыком требует максимум практики под руководством наставника.

Основная цель «аренды» тренера – получить профессионального наставника для наших корпоративных тренеров и продавцов-консультантов, который временно будет работать у нас в компании, выполняя функции корпоративного тренера. Таким образом, мы сможем получить преимущества долгосрочного корпоративного обучения, в первую очередь, наших внутренних тренеров, во вторую – продавцов, при этом сэкономив на затратах по посещению внутренним тренером тренингов с отрывом от

рабочего места. Срок «аренды» - 4 недели. За это время:

1) используя различные методы, «внешний» тренер «внедряется» в компанию: изучает специфику продаж, проводит диагностику торгового персонала, изучает деятельность внутренних тренеров;

2) разрабатывает и проводит тренинги для корпоративных тренеров и для торгового персонала с учётом результатов предварительной диагностики (продолжительность тренинга □ 22 - 28 академических часов);

3) работает «в поле», помогая внутренним тренерам и продавцам применять полученные на тренинге знания на практике.

Теперь рассмотрим, как решает «арендованный» тренер три перечисленные выше проблемы:

1. «Арендованный» тренер посвящает диагностике и исследованию специфики продаж в компании 20 часов (5 дней по 4 часа). 90% этого времени тренер проводит «в поле» вместе с корпоративными тренерами и продавцами, изучая «пробелы» в работе с клиентом. Это позволяет сконцентрироваться во время обучения на тех вопросах и задачах, которые действительно актуальны в компании.

2. Разбивка тренинга на три логические части позволяет максимально облегчить процесс восприятия и запоминания информации участниками. На практическую отработку каждой части тренинга отводится неделя работы «в поле» вместе с тренером, что позволяет «отточить» первичные навыки «в живую» с клиентом под наблюдением тренера.

3. Посттренинговая работа построена на:

а) получении продавцом обратной связи и рекомендаций по повышению качества работы с клиентом;

б) эффективном применении полученных на тренинге знаний.

Заключительный этап проекта – анализ и обсуждение результатов с руководством компании [35, с. 201].

С помощью внешних консультантов-тренеров корпоративные тренеры проходят специальную подготовку, которая позволяет им обучать продавцов-

консультантов данной торговой сети.

На этом обучение внутренних тренеров не должно заканчиваться. Они могут совершенствовать свои навыки на ежеквартальных круглых столах, где обмениваются опытом ведения занятий.

В ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» к обучению также можно подключить представителей поставщиков. Такое положение связано с особенностями оптового и розничного бизнеса, когда необходимо обучать продавцов правильной презентации товара, умению рассказать о его особенностях. Помимо организации внешнего обучения персонала компании, руководство ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» совместно со службой персонала должны уделять внимание и внутренним факторам.

Руководство должно мотивировать своих сотрудников на самообучение. Стимулом для сотрудников может быть не только повышение зарплаты, но и условия работы, соцпакет, престиж компании, возможность себя творчески проявить. Для мотивации можно использовать амбиции сотрудников. В таком случае хорошим стимулом для профессионального роста и самообразования является «соцсоревнование». Сценарий его таков: берётся под наблюдение два филиала, и только коллектив одного из них отправляется на обучение, затем даётся один и тот же план продаж, и тот коллектив, что прошёл обучение, справится с задачей успешнее. Другому станет очевидно, что знания позволяют добиваться лучших результатов. У людей из коллектива, не прошедшего обучение появляется заинтересованность в профессиональном росте. Этот способ может дать гиперэффект, но нужно соблюдать меры предосторожности, поскольку могут возникнуть проблемы из-за отсутствия обратной связи и неправильного понимания данной ситуации сотрудниками подразделения, не прошедшего обучение [17, с. 41].

Обучение проходит прямо на рабочем месте, под руководством опытного специалиста, которого новичок хорошо знает; оно опирается на рабочие ситуации и на реальные проблемы. При этом исходный

профессиональный уровень обучаемого может быть самым разным – от полного отсутствия нужных навыков до «солидного багажа», тогда наставник своими советами помогает влиться в коллектив, освоить стандарты работы с клиентами, корпоративную культуру компании. Особую актуальность тема наставничества приобретает в связи с развитием и становлением понятия обучающейся компании. «Обучающаяся организация – это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес-среды путём создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности. В связи с этим персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм» [17, с. 40]. Построение обучающейся компании предполагает наличие эффективной системы обучения с параллельным функционированием двух систем обучения, имеющих сходные задачи и содержание, но различные формы реализации. Первая система – это когда с помощью внутренних тренеров проводятся семинары, лекции и тренинги. И вторая – система наставничества, при которой обучение персонала происходит непосредственно на рабочем месте, более опытный сотрудник передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажёру.

В рассматриваемой системе обучения персонала наставничество выполняет следующие функции:

- 1) эффективная и систематическая передача знаний, опыта наиболее успешных продавцов-консультантов;
- 2) передача корпоративных ценностей компании, функция «общественной памяти», сохранения и накопления опыта компании;
- 3) обеспечение системности, целостности обучения, контроль за усвоением знаний;
- 4) мотивирующая функция для опытных продавцов – статус наставника, реализация потребности в признании, уважении; а для стажёров – наставник как модель;

5) функция развития персонала.

Система наставничества предполагает: разработку и утверждение «Положения о наставничестве»; подготовку наставников; разработку системы мотивации; внедрение системы наставничества в фирменной розничной сети и в других подразделениях компании [32, с. 279].

Обучение наставников является одним из разделов курса «Управленческая компетентность» в рамках внутреннего обучения в компании. Для этих целей создана специальная программа – тренинг наставничества. Цель тренинга:

- 1) осознать важность и уникальность системы наставничества;
- 2) ознакомить будущих наставников с методикой обучения стажёров;
- 3) приобрести навыки наставничества по предложенной методике.

Программа тренинга рассчитана на 1 день (8 часов), на группу от 6 до 12 человек. Идея тренинга: ведущий (тренер) группы является наставником для участников, обучает новичков. Стержнем программы является последовательность изучения этапов наставничества: 1 - «Я расскажу, ты послушай»; 2 - «Я покажу, ты посмотри»; 3 - «Сделаем вместе»; 4 - «Сделай сам, я подскажу»; 5 - «Сделай сам, расскажи, что сделал».

Каждый этап предполагает использование обратной связи. На первом этапе тренинга происходит осознание собственного спроса («Я в роли стажера») и процесса обучения («Как мне передают знания, умения»). Второй этап – введение понятий «наставничество», «этапы процесса наставничества», «заземление» теоретических основ на практическую деятельность участников тренинга. Третий – составление участниками группы плана вхождения в должность. Этот документ поможет каждому из них в дальнейшей работе чётко понимать цели, задачи обучения, на каком этапе, в какие сроки, какие результаты должен достигнуть стажёр. Четвертый – тренер, являясь наставником, делится своим опытом обучения новичков, соотнося свой практический опыт с теоретическими основами наставничества, используя при этом этапы наставничества.

Таким образом, служба персонала организует для сотрудников компании обучение как внешнее, так и внутреннее. Внешнее обучение проводится для руководителей подразделений разного уровня; специалистов (бухгалтер, менеджер по персоналу, экономист); внутренних тренеров и сотрудников, относящихся к кадровому резерву компании. Обучаясь вне компании, они, помимо повышения квалификации, имеют возможность познакомиться с новыми идеями, приобрести новый опыт в общении со специалистами других компаний, преподавателями учебных заведений.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Оценка эффективности проекта системы обучения и развития торгового персонала может быть проведена со следующими целями: 1 - оценка, в каком состоянии пребывают сотрудники после обучения: изменился ли у них настрой на работу, появилось ли желание проявлять инициативу; а возможно, кто-то готов взять на себя больше ответственности; 2 - стремление оценить глубину усвоенных сотрудником знаний, для того чтобы иметь в дальнейшем возможность спросить в процессе работы или поручить ему новое ответственное задание; 3 - желание руководителя понять: а не зря ли он вложил деньги в обучение своих сотрудников? И тогда встаёт вопрос об анализе изменений поведения сотрудника на рабочем месте; 4 - выявить экономический результат, который получила компания, проведя серию тренингов или семинаров [72, с. 323].

Общеизвестно, что обучение работников отражается на себестоимости продукции, то есть представляет собой определенные затраты для его организации. Конечно, они окупаются не сразу - должно пройти какое-то время, чтобы сотрудник мог применить полученные знания на практике. Производительность труда сотрудника повышается через какое-то время после проведения внутрифирменного обучения.

Самым чистым методом расчёта эффективности инвестиций в образование сотрудников при применении метода «соцсоревнования» считается методика контрольной группы. Персонал делится на две равные по уровню квалификации части, одна проходит тренинг, другая – нет. Вычисляется разница между показателями обеих групп, которая и отражает эффективность инвестиций в корпоративное обучение наиболее адекватно, поскольку люди работают в одинаковых условиях и единственная разница между ними – полученное образование [49, с. 79]. Многие специалисты считают, что реально можно оценить только изменение потенциала сотрудников, и в теории математических расчётов в сфере обучения персонала верить отказываются. Данной позиции придерживается и руководство ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ». Тем не менее, рассчитать эффективность инвестиций в обучение персонала вполне возможно. Для этого, прежде всего, надо признать расходы на обучение не затратными статьями бюджета, а инвестициями, и воспользоваться стандартной формулой расчёта эффективности инвестиций ROI.

Для оценки эффективности обучения корпоративных тренеров внешними провайдерами будем использовать метод, который соединяет в себе элементы двух наиболее известных моделей оценки обучения – ROI (Return On Investment) и 4-уровневой модели, разработанной Д. Киркпатриком (таблица 3.4). Модель ROI Дж. Филипса — это расширенная и дополненная модель оценки эффективности, разработанная Д. Киркпатриком 46 лет назад. Модель имеет 4 уровня оценки:

- 1) реакция на обучение;
- 2) обучение новым навыкам, получение новых знаний;
- 3) применение в работе;
- 4) бизнес-результаты.

Чтобы рассчитать коэффициент ROI, Дж. Филипс добавил 5-й уровень оценки, который переводит результаты оценки 4-го уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами

на программу обучения. По сути ROI — это разница, между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе). Методика ROI может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета и для оценки потенциально возможной прибыли.

Для расчёта ROI сначала необходимо оценить затраты и прибыль от программы обучения по следующим пунктам:

1) сначала собираем данные для четвёртого уровня оценки, задав следующий вопрос: Можем ли мы оценить выгоду от применения новых знаний/навыков?

2) изолируем эффекты обучения от других факторов, влияющих на результат;

3) переводим полученные результаты в материальные ценности.

Дж. Филипс рекомендует разделить результаты обучения на «hard» и «soft». По его мнению, категория «hard» подвергается традиционному измерению эффективности деятельности организации. Так как эта информация объективна, легко измерима и легко переводится в материальный эквивалент. Она включает в себя получаемый продукт на выходе (измеряется решенными задачами, выполненными проектами); качество (измеряется количеством брака, переделок); время (измеряется временем вынужденной простоя, количеством переработок сотрудников, вовремя законченными проектами) и затраты.

Категория «soft» включает в себя такие вещи как рабочие привычки (опоздания, отсутствие на рабочем месте); рабочую атмосферу (конфликты, удовлетворённость работой); отношения (лояльность, восприятие) и инициативу (высказывание новых идей, количество предложений сотрудника) [52, с. 113].

Методика ROI, разработанная Дж. Филипсом, помогает перевести результаты обучения в материальный эквивалент, а затем подставить полученную сумму в известное математическое уравнение: отношение прибыли к затратам (benefit-cost ratio или BCR), где сравнивается общая

сумма прибыли с общей суммой затрат.

Сам коэффициент ROI выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы обучения к сумме затрат.

Внешняя простота формулы не должна вводить в заблуждение – вычислить эффективность инвестиций в корпоративное образование непросто, поскольку определение доходов и затрат на практике может оказаться весьма сложной задачей. Самый очевидный способ – сравнить объёмы продаж до, и после обучения. Минимизировать искажения при расчётах можно, если взять за единицу измерения параметры, мало подверженные внешним воздействиям. Такими критериями могут быть: время выполнения операций, количество допускаемых ошибок, число жалоб, количество времени на удовлетворения каждого нарекания и т. п. Они в меньшей степени зависят от внешних факторов и в большей – от профессионализма работника [48, с. 32-33].

С помощью модели Дж. Филипса мы можем:

- 1) показать, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников;
- 2) оценить программу обучения как бизнес-инструмент;
- 3) оправдать затраты на обучение;
- 4) улучшить программу обучения;
- 5) использовать полученную информацию в выборе методов обучения;
- 6) увеличить поддержку инициатив в области обучения и развития со стороны менеджмента [64, с. 111].

Чтобы сделать оценку изменения поведения участника тренинга на рабочем месте после обучения, менеджерам по персоналу и руководителям компании необходимо иметь какую-то точку отсчёта, то есть чёткое представление о том, что сотрудник должен знать и уметь. Такой точкой отсчёта должны являться корпоративная модель компетенций и должностная инструкция. В корпоративной модели компетенций профилирование

должностей строго призывается к стратегии развития компании. То есть сначала разрабатывается стратегия, создаётся образ желаемого будущего, и лишь затем выявляются компетенции, необходимые для достижения этого будущего. Корпоративная модель компетенций изменяется вместе с изменением стратегии. При отсутствии модели компетенций и должностной инструкции такой отправочной точкой могут служить: перечень знаний – для оценки продавцов, и перечень базовых навыков менеджера – для оценки управленцев.

Выявленный набор недостающих сотруднику знаний (Requirement) можно использовать: при составлении плана обучения и мотивации сотрудников на ближайший год; при разработке комплексной программы развития персонала на заданную перспективу.

Достижение 4-го и 5-го уровней – изменение результатов деятельности компании и возврат от инвестиций, затраченных компанией на обучение, не зависят напрямую от качества обучения, а зависят от качества управления компанией менеджерами высшего и среднего звена [48, с. 34].

Для расчётов возьмем подразделение ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» г. Старый Оскол, в котором исполнительный директор является корпоративным тренером торгового персонала. Количество сотрудников данного магазина – 14 человек.

Предположим, что последний прошёл внешний тренинг по повышению своих профессиональных навыков в области обучения торгового персонала длительностью в одну неделю и стоимостью 10 000 руб. (2000 руб. в день x 5 дней). Теперь оценим эффективность вложенных в него инвестиций с помощью вышеуказанной таблицы.

1. Уровень реакции по пятибалльной шкале будет равен 5, поскольку директор магазина – это человек, обладающий лидерскими качествами и, пройдя тренинг, у него будет позитивный настрой, готовность и желание применять полученные знания.

2. Уровень усвоенных знаний и навыков будет оцениваться

внешними провайдерами в конце тренинговой программы. Но, в любом случае, у человека, сознательно идущего на повышение уровня своих компетенций, уровень усвоенных знаний и навыков будет равен 4 или 5 баллам (по пятибалльной шкале).

3. Уровень изменения поведения будем рассчитывать по формуле $M - I = R$. Знания, которые должен знать сотрудник по пятибалльной шкале будут оценены на 5. Применение полученных знаний оценивается также по пятибалльной шкале после прохождения тренинга менеджером по персоналу и заносится в таблицу. Недостающие или плохо усвоенные знания рассчитываются в виде разницы. Для расчёта возьмём десять компетенций, которыми должен обладать корпоративный тренер.

Полученный результат сравнивается с процентом, рассчитанным до прохождения тренинга, по той же таблице.

Уровень эффекта отслеживается в течение месяца после прохождения тренинга. Так как директор магазина, после прохождения тренинга должен передать свои новые знания и навыки торговому персоналу. Качественные показатели отслеживаются по привлечению определённого числа новых покупателей, количеству положительных и отрицательных отзывов в книге «жалоб и предложений». Количественные показатели рассчитываются исходя из объёма продаж и нормы прибыли в сравнении с предыдущим месяцем.

Коэффициент ROI выше 1, что говорит о положительном эффекте от внешнего обучения корпоративного тренера.

Однако не стоит забывать, что любое хорошее предложение может скрывать и недостатки. И чтобы не оказаться «в минусе», осуществляя корпоративное обучение, необходимо учесть следующие аспекты. Во-первых, это качество обучения. Очень важен этап выбора обучающей компании. Менеджеру по персоналу необходимо собрать максимум рекомендаций от её клиентов. Можно посетить пробное учебное занятие, чтобы познакомиться с преподавателями, узнать, какие методики они используют, а также пообщаться с учащимися. Стоит посмотреть учебную литературу и

раздаточные материалы и оценить, насколько они информативны, будут ли доступны и понятны сотрудникам.

Во-вторых, оценка эффективности обучения. Сотрудники, которые проходят обучение, должны понимать, что компания вкладывает в них финансовые ресурсы и ожидает получить нужный результат. Поэтому необходимо проверять усвоенные персоналом знания и отслеживать их динамику. Например, раз в два месяца проводить тестирование для определения уровня владения навыками продаж. Для большей эффективности данное тестирование стоит включить в процедуру оценки, которая проводится в компании один раз в год. Полученные результаты должны влиять на статус сотрудника (расширение функций, должность более высокого уровня) и размер его заработной платы. Возможно и нематериальное стимулирование для повышения мотивации сотрудника к дальнейшему углублению знаний.

В-третьих, важно разработать или дополнить уже имеющуюся программу удержания специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление знаниями – это процесс систематического формирования, обновления и применения знаний с целью максимизации эффективности компании, который вошел в практику многих бизнес-структур как новый вид управленческой деятельности и новая функция управления. Значимость управления знаниями с каждым годом возрастает, отражая объективные требования развития наукоемкого производства, информатизации общества и повышения роли человеческого потенциала. Интеллектуальный капитал становится главным источником создания устойчивых конкурентных преимуществ организаций, усиления их потенциальной ценности и удовлетворения динамично развивающегося потребительского спроса. Производя расчет итоговых результатов деятельности персонала по КРІ, мы рассчитываем не только сумму вознаграждения, но и эффективность труда

персонала за отчетный период.

Таким образом, значение ключевых показателей эффективности нашего проекта, в том числе и коэффициент ROI равный 2,54 говорит о положительном эффекте от внешнего обучения корпоративного тренера и одновременно являются стимулом к продуктивной и качественной работе. Следовательно, использование данных показателей эффективности в работе персонала – способ помочь сотрудникам добиваться поставленных целей, а организации расти и развиваться в положительной динамике на рынке.

Еще десятилетие назад управление знаниями рассматривалось как феномен, имеющий отношение лишь к тем отраслям и производствам, для которых характерны, так называемые, высокие технологии, изготовление новых образцов продукции непосредственно на базе конкретных научных исследований и технических разработок, технологические инновации. Однако практика опровергла такой узкий подход к эффективному управлению, доказав, что не может быть отраслей, производств и компаний, которые не используют интеллектуальный капитал в изготовлении продукции, оказании услуг и самих методах управления. Инновационные процессы – это неременное условие развития всех сфер деятельности в эпоху технологической и информационной революции.

В настоящее время ценность работы, выполняемой людьми, и стоимость продукции и услуг, продаваемых компаниями всех отраслей, во многом определяется знаниями и информацией, заложенными в них. Компании должны научиться управлять знаниями, потому что знания, с одной стороны, превратились в наиболее важный продукт и, с другой стороны, эффективное использование знаний является ключевым фактором в изучении потребностей рынка и их удовлетворении наиболее инновационным способом.

Поворотное значение в экономической теории и практике, в ориентации управленческих методов и оценке эффективности имеет то, что знания становятся активами организации, требующими систематической оценки,

бережного отношения, распространения и использования. Поскольку корни знаний заложены в опыте и интеллектуальных возможностях человека, в его социальном контексте, успешное управление ими возможно только при внимательном отношении к человеку, к корпоративной культуре и организационной структуре. Существенное значение имеют и технологии, являющиеся инструментом распространения и использования знаний. Однако практика показывает, что эффективное управление знаниями требует гибкого и целостного подхода, фундаментальных изменений как во внутренней деятельности, поведении, построении компании, так и в работе с внешней средой.

Чтобы иметь гибкую, адаптивную организацию, управление знаниями следует использовать во всех её частях. Умственные способности всех должны взаимодействовать и создавать постоянную цепочку знаний. Организационная форма этого взаимодействия представляет собой постоянно меняющуюся систему связей, в том числе и неформальных. Речь идёт о нахождении систем, позволяющим группам координировать и контролировать работу, включая способы связи с другими группами для приобретения знаний, получения ресурсов и услуг, преодолевая организационные барьеры. Управление знаниями базируется на возможностях современных информационных технологий и человеческих ресурсов.

В Обществе с ограниченной ответственностью «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» процесс формирования достаточно полной и взаимоувязанной системы управления знаниями идёт активно и содержательно. Благодаря коллективным усилиям руководителей и специалистов создан штат корпоративных тренеров, налажена система внутреннего обучения и развития торгового персонала. Непременным элементом управления знаниями является постоянное обучение работников. Совершенствуется корпоративная культура, основанная на доверии, взаимном интересе и общих целях. Созданы условия для реализации новых знаний и навыков.

Таким образом, ООО «СПК «ЗАРЕЧЬЕ» находится на пути формирования обучающейся организации. Необходимо помнить, что эффективно развивается лишь та организация, которая взаимодействует с внешней средой и максимально использует внутренние и внешние ресурсы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] /В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 544 с.
2. Алабугин, А.А. Диагностика предпочтений обучаемого и менеджера в стиле развития персонала и управления знаниями: тренер-консультант, агент изменений, HR или учитель? [Электронный ресурс] /А.А. Алабугин // Управление персоналом. – 2006. - № 4. – С. 55-59.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] /Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432 с.
4. Бабосов, Е.М. Социология управления [Текст] /Е.М. Бабосов. - 4-е изд. - Минск: ТетраСистемс, 2004. - 288 с.
5. Бакирова, Г.Х. Управление человеческими ресурсами

[Текст] /Г.Х. Бакирова. – СПб., «Речь», 2003. - 152 с.

6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] /Н.П. Беляцкий. - Минск: Интерпрессервис, 2012. - 352 с.

7. Бланк, И.А. Торговый менеджмент [Текст] /И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004. - 784 с.

8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента с приложением схем [Текст] /В.Р. Веснин. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Элит-2000, 2003. - 560 с.

9. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] /В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2004. - 504 с.

10. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] /О.С. Виханский. - 3-е изд. - М.: Экономика, 2003. - 528 с.: ил.

11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] /О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2004. - 296 с.: ил.

12. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление [Текст] /А.Л. Гапоненко. - М.: Омега-Л, 2004. - 472 с.

13. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] /И.Н. Герчикова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 501 с.

14. Грачев, С.М. Сборник должностных инструкций: Более 350 образцов [Текст] /С.М. Грачев. - М.: Проспект, 2005. - 832 с.

15. Громкова, М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых [Текст] /М.Т. Громкова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 495 с.

16. Гусарова, Е.Н. Технология обучения персонала: Семинары-тренинги для менеджеров, руководителей, студентов и преподавателей гуманитарных специальностей [Текст] /Е.Н. Гусарова. - М.: АПКИПРО, 2015. - 152 с.

17. Денисова, А.В., Дудяшова, В.П., Нестерова, Н.А. Компании и люди, в них работающие, сами должны создавать своё будущее [Электронный ресурс] /А.В. Денисова, В.П. Дудяшова, Н.А. Нестерова //Управление персоналом. – 2016. - № 20. – С. 38-45.

18. Десслер, Г. Управление персоналом: пер. с 9-го англ. изд. Д.П. Коньковой [Текст] /Г. Десслер. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. - 799

с.: ил.

19. Добротворский, И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии [Текст] /И.Л. Добротворский. - М.: ПРИОР, 2002. - 464 с.
20. Драчева, Е.Л. Менеджмент. - 3-е изд., [Текст] /Е.Л. Драчева. - М.: Академия, 2003. - 288 с.
21. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] /А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с.
22. Змеёв, С.И. Технология обучения взрослых [Текст] /С.И. Змеёв. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 128 с.
23. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала. - 3-е изд. [Текст] /С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 160 с.
24. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] /Н.И. Кабушкин. - М.: Новое знание, 2003. - 336 с.
25. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст] /А.В. Карпов. - М.: Гардарики, 2005. - 584 с.: ил.
26. Кафидов, В.В. Управление персоналом [Текст] /В.В. Кафидов. - М.: Академический Проект, 2003. - 144 с.
27. Кезин, А.В. Менеджмент: методологическая культура [Текст] /А.В. Кезин. - М.: Гардарики, 2011. - 269 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] /А.Я. Кибанов. - М.: Экзамен, 2004. - 416 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. - 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] /А.Я. Кибанов - М.: Экзамен, 2003. - 480 с.
30. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] /В.И. Кнорринг - М.: НОРМА, 2001. - 528 с.
31. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс [Текст] /А.И. Кравченко. - М.: Академический проект: Трикта, 2004. - 536 с.
32. Кротова, Н.В. Управление персоналом [Текст] /Н.В. Кротова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.: ил.

- 33.** Куликов, В.Г. Эффективная команда менеджера [Текст] /В.Г. Куликов. - Ростов на/Д: Феникс, 2005. - 288 с.
- 34.** Курганов, В.М. Современный менеджмент. Теория и практика управления [Текст] /В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2004. - 182 с.
- 35.** Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст] /Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2004. - 264 с.
- 36.** Магура, М.И. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей [Текст] /М.И. Магура. - М.: Управление персоналом, 2005. - 223 с.
- 37.** Малуев, П.А. Управление персоналом [Текст] /П.А. Малуев. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 184 с.
- 38.** Маренков, Н.Н. Управление персоналом организации [Текст] /Н.П. Маренков. - М.: Академический проект: Трикста, 2005. - 464 с.
- 39.** Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] /Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, НГАЗиУ: Новосибирск, - 1998. – 312 с.
- 40.** Медведев, В.П. Основы менеджмента [Текст] /В.П. Медведев. - М.: ДеКА, 2002. - 352 с.
- 41.** Менеджмент и экономика труда. Новый англо-русский толковый словарь: Свыше 8 000 статей. Т.2. [Текст] / под общ. ред. М.А. Сторчевого. - СПб.: Экономическая школа, 2004. - 576 с.
- 42.** Менеджмент. Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. [Текст] - М.: Экономистъ, 2004. - 432 с.
- 43.** Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] /Б.З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 558 с.
- 44.** Молодчик, А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание [Текст] /А.В. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2015. - 296 с.
- 45.** Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследования, оценка, обучение. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] /Е.Б. Моргунов. - М.: «Управление персоналом», 2015. - 550 с.: ил.

- 46.** Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] /С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.: ил.
- 47.** Никитин, Э.М., Ситник, А.П., Савенкова, М.Э., Крупина, И.В. Андрагогика: история и современность [Текст] /Э.М. Никитин, А.П. Ситник, М.Э. Савенкова, И.В. Крупина. – М.: АПК и ПРО, 2003. – 125 с.
- 48.** Паринова, А. Обучили! А как измерить результат? [Текст] /А. Паринова //Управление персоналом. – 2006. - № 2. – С. 32-34.
- 49.** Петров, А.Ю. Экономический анализ производительности труда [Текст] /А.Ю. Петров. - М.: Экономистъ, 2013. - 128 с.
- 50.** Пищулин, Н.П. Социальное управление: теория и практика [Текст] /Н.П. Пищулин. - М.: Академкнига, 2013. - 549 с.: ил.
- 51.** Психология менеджмента. Под ред. засл. деятеля науки РФ, д.пс.н., профессора Г.С. Никифорова. [Текст] - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2004. - 639 с.: ил.
- 52.** Радзиевская, Т.Н. Нанять или вырастить? И как оценить выгоду обучения [Электронный ресурс] / Т.Н. Радзиевская //Справочник по управлению персоналом. – 2017. - № 4. – С. 113-115.
- 53.** Резник, С.Д. Управление персоналом: Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Текст] /С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 212 с.
- 54.** Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] /Н.В. Самоукина. - СПб.: Питер, 2013. - 236 с.: ил.
- 55.** Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации [Текст] /А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
- 56.** Современный менеджмент: теория и практика. [Текст] Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. - СПб.: Питер, 2014. - 432 с.
- 57.** Степанов, Е.А. Управление персоналом [Текст] /Е.А. Степанов. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
- 58.** Тараненко, В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. [Текст] - 2-е изд. /В. Тараненко. - Киев: Ника-Центр, 2004.

- 240 с.

59. Таранов, П.С. Секреты поведения людей: 300 законов жизни и успеха [Текст] /П.С. Таранов. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. - 512 с.

60. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] /А.А. Томпсон. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2007. - 576 с.

61. Томпсон, Л. Создание команды /Пер. с англ. Е. Бугаева; под науч. ред. д-ра псих. наук Е.Г. Молл [Текст] /Л. Томпсон. - М.: Вершина, 2006. - 544 с.: ил.

62. Торрингтон, Д., Хом, Л., Тейлор, С. Управление человеческими ресурсами [Текст] /Пер. – 5-го англ. издания /Д. Торрингтон, Л. Хом, С. Тейлор. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 750 с.

63. Уорд, М. 50 методик менеджмента. [Текст] Пер. с англ., науч. ред. и автор коммент. А.П. Колесник /М. Уорд. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 200 с.

64. Управление персоналом: Практикум: конкретные ситуации [Текст] /Под ред. д. э. н. М.Н. Кулапова; Авт.-сост. д. э. н. Ю.Г. Одегов, к.физ.-мат.н. Т.В. Никонова, к. э. н. Д.К. Балаханова. - М.: Экзамен, 2003. - 192 с.

65. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] /Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. - М.: МГУ, 1997. - 480 с.

66. Управление персоналом организации: Практикум: ролевые и деловые игры [Текст] /Под ред. д. э. н. М.Н. Кулапова; Авт.-сост. д. э. н. Ю.Г. Одегов, к. физ.-мат. н. Т.В. Никонова, к. э. н. Д.К. Балаханова. - М.: Экзамен, 2013. - 128 с.

67. Управление персоналом [Текст]/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 423 с.

68. Управление персоналом организации [Текст] /Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 638 с.

69. Управление персоналом предприятия. [Текст] Под ред. д. экон. н.,

профессора А.А. Крылова, к. юрид. н. Ю.В. Прушинского. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 495 с.

70. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 554 с.

71. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент [Текст] /Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2014. - 283 с.: ил.

72. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] /В.Н. Федосеев. - М.: Экзамен, 2004. - 368 с.

73. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст] /В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2014. - 160 с.

74. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент [Текст] /Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 439 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ