

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
«Совершенствование системы обучения персонала в сфере торговли
(на примере ООО «Автолоцман-КМ»»

Студент

(подпись, дата)

Шульгин А. М.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики и управления
Кафедра «Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом (степень) бакалавр

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав.кафедрой

Г.Б. Кошарная

«___» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема ВКР : _____

(в соответствии с приказом по ВУЗу)

2. Утверждена приказом по университету от «___» _____ 2018 г. №___

3. Срок предоставления ВКР к защите «___» _____ 2018 г.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

5. Перечень графического материала: таблиц _____, схем _____.

6. Дата выдачи задания «___» _____ 2018 г.

Руководитель ВКР

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Нормоконтролер ВКР

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Задание принял к исполнению

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Аннотация

на выпускную квалификационную работу Шульгина Артема Михайловича на тему: «Совершенствование системы обучения персонала в сфере торговли (на примере ООО «Автолоцман-КМ»)».

В современных условиях происходит постоянное изменение знаний, появляются новые, поэтому главным залогом успеха компании являются высококвалифицированные, подготовленные к работе, сотрудники. Значительное повышение роли обучения персонала стало одной из важнейших функций любой организации. Система обучения персонала включает в себя определение целей обучения, выбор методик обучения и исследование результатов, выявление эффективности обучения. В настоящее время появляется все больше новых требований к обучению персонала, которые направлены на регулярное углубление, обновление знаний всего персонала организации: от низового звена до высшего. Система обучения персонала и его результаты становятся определяющими факторами для управленческих решений в компании.

В Главе 1 рассмотрены теоретические основы обучения персонала: раскрыто понятие, виды и методы обучения; представлены этапы процесса обучения.

Во 2 Главе проанализирован отечественный и зарубежный опыт обучения персонала в торговой сфере; изучен процесс обучения сотрудников ООО «Автолоцман – КМ».

Приложений 5, таблиц 2, рисунков 6, библиографический список 46 источников.

Автор ВКР

А. М. Шульгин

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Формы и методы обучения персонала	7
1.2 Система обучения персонала в организации	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ СФЕРЕ	34
2.1 Зарубежный и отечественный опыт обучения персонала в сфере торговли	34
2.2 Изучение системы обучения персонала в ООО «Автолоцман -КМ» и основные направления ее совершенствования	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях, когда инновационные внедрения значительно ускоряют процесс устаревания профессиональных теоретических знаний сотрудников и их практических навыков, развитие персонала становится важнейшим условием для успешной деятельности организации. Персонал организации является стратегическим ресурсом любой организации. Эффективность, конкурентоспособность компании в первую очередь зависит от того насколько компетентные сотрудники работают в ней. Для того, чтобы выжить в конкурентной борьбе многие компании разрабатывают систему внутрифирменного обучения своих сотрудников. Большинство руководителей понимают важную роль обучения, но их задача сегодня состоит в активном участие в процессе продвижение его среди сотрудников, только так удастся сохранить связь между бизнес-целями компании и обучением, способствующим их достижению. Основная цель обучения персонала заключается в обеспечение такой квалификации кадров организации, которая позволит качественно выполнять возложенные на них функции и задачи. В настоящее время популярна концепция непрерывного образования, которая позволяет руководству компаний решать проблемы соответствия компетентности специалиста в быстро изменяющихся условиях. Концепция предполагает, что процесс профессионального обучения и развития становится постоянным, то есть человек на протяжении всего трудового пути получает новые знания, навыки и умения, необходимые для поддержания собственной работоспособности как в рамках самой профессиональной деятельности, так и на специализированных курсах.

Данная проблема является актуальной и разрабатывается зарубежными и российскими учеными уже очень давно с точки зрения различных дисциплин. Теоретические основы обучения персонала рассматриваются современными исследователями и практиками в работах Т. Ю. Базарова, Б. Л.

Еремина, В. Р. Веснина, И. А. Иванова, А. Я. Кибанова, Н. Самоукиной и многих других. Анализ организации системы обучения персонала в зарубежных странах представлен в работах М. Д. Абанькиной, А. Е. Галиной, П. П. Новикова, В. В. Савицкой, Е. Л. Шемякин и т. д. Такие авторы как Г. Денишева, Е. В. Никифорова, Я. Ян в своих публикациях рассматривают и анализируют действующие системы обучения персонала в конкретных организациях.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ системы обучения персонала в ООО «Автолоцман – КМ» и разработка основных направлений по её совершенствованию.

Объектом исследования ВКР является система обучения персонала организации в торговой сфере.

Предмет исследования – система обучения персонала в ООО «Автолоцман – КМ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и содержание понятия обучение персонала;
2. Изучить основные формы и методы обучения персонала;
3. Проанализировать этапы системы обучения персонала;
4. Сравнить зарубежный и отечественный опыт обучения персонала в торговой сфере;
5. Исследовать существующую систему обучения персонала в ООО «Автолоцман-КМ» и предложить основные направления ее совершенствования.

Теоретической и методологической основой изучения данной проблемы является изучение и анализ научной литературы по теме ВКР. Исследование системы обучения персонала в ООО «Автолоцман – КМ» проводилось с использованием метода анализа документов и глубинного интервью с менеджером по персоналу.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Формы и методы обучения персонала

В настоящее время качество рабочей силы становится одним из важных факторов, определяющих конкурентоспособность любого работодателя. Ключевым способом развития любой организации является обучение персонала. В настоящий момент можно наблюдать изменения во всех сферах экономики, в связи с этим появляются новые требования к профессиональной подготовке и знаниям работников. Значительное повышение роли обучения персонала стало одной из важнейших функций отдела по управлению персоналом. Система обучения персонала включает в себя определение целей обучения, выбор методов обучения и анализ результатов, выявление эффективности обучения. В связи с этим новые требования к обучению персонала, направлены на регулярное углубление, обновление знаний всего персонала организации: от низового звена до высшего. Система обучения персонала и его результаты становятся определяющими факторами для управленческих решений в компании: формирование кадрового резерва, перераспределение полномочий, продвижение сотрудников по карьерной лестнице и т.д.

Профессиональное обучение персонала – вид управленческой деятельности, направленный на формирование компетенций, знаний, умений и навыков сотрудников, позволяющих реализовывать стратегию развития организации [38, с.34].

В современных условиях построение системы обучения и развития персонала превратилось в необходимый элемент управления современной организации. Большинство компаний рассматривают технологию обучения персонала как постоянный процесс, способный оказывать непосредственное влияние на достижение целей организации.

Профессиональное обучение персонала должно соответствовать следующим принципам:

- Актуальности – программа обучения должна соотноситься с профессиональной деятельностью обучаемого;
- Индивидуальности – для каждой категории персонала должен быть подобран рациональный набор методов;
- Непрерывности – обучение должно осуществляться на регулярной основе, в соответствии со специализацией и должностным статусом сотрудника;
- Участия – обучающиеся должны принимать активное участие в учебном процессе и использовать новые знания и навыки в практике;
- Повторения – данный принцип основывается на закреплении новых знаний в памяти, а также позволяет превратить приобретенные навыки в привычку;
- Обратной связи – обучающимся сотрудникам необходимо предоставлять информацию об успехах пройденного обучения [40, с.87].

Организационное обучение является динамическим процессом, в результате которого компания получает новую информацию, методы работы, позволяющие ее быстро и эффективно адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Основными задачами профессионального обучения персонала организации являются:

1. Формирование стратегии развития квалифицированных кадров;
2. Определение потребности обучения по разным категориям персонала;
3. Выбор необходимых форм и методов подготовки и повышения квалификации сотрудников;
4. Предоставление программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения;
5. Финансирование всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством [14, с.174].

Профессиональное обучение включает ряд мероприятий. К ним можно отнести дополнительную и адаптирующую подготовку, подготовку резерва, переподготовку кадров. В связи с этим выделяют различные формы и методы обучения.

В условиях рыночной экономики от сотрудников организаций непрерывно требуется повышение профессионализма и изменение содержания и технологий труда, которое достигается в различных видах обучения (рисунок 1).

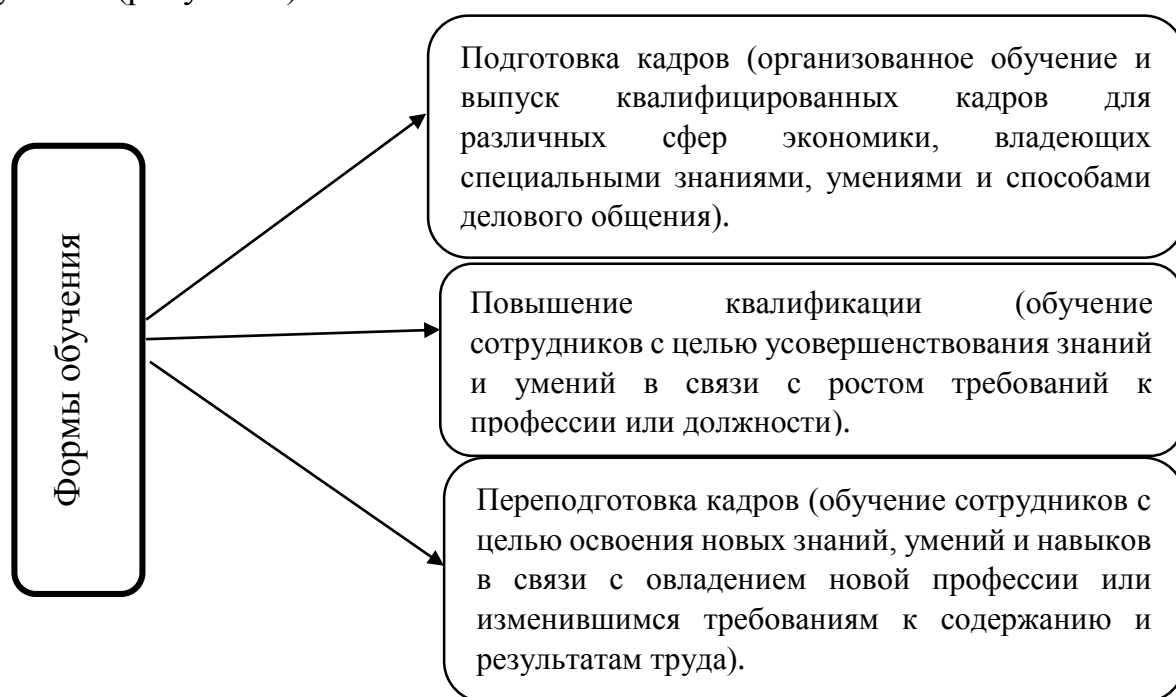


Рисунок 1 – Виды обучения

Источник: Руденко, А. М. Управление человеческими ресурсами/ А. М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 85 с.

В профессиональной сфере жизнедеятельности человека постоянно происходят изменения, поэтому процесс обучения должен быть непрерывным и сопровождать человека на протяжении всей его жизни.

При выборе форм и методов обучения руководителям предприятий следует помнить о том, что обучение взрослых людей имеет ряд специфических особенностей, учет которых позволяет достичь его эффективности:

- осознанное отношение к процессу обучения;

- самостоятельность;
- мотивацию человека, которая обеспечивает его осмысленность обучения (необходимость достижения цели, решения проблемы и т.п.);
- стремление к практическому применению знаний, навыков и умений, полученных в процессе обучения;
- наличие жизненного опыта;
- влияние на процесс обучения временных, профессиональных, бытовых, социальных факторов и др. [4, с. 113].

Кроме направлений профессионального обучения и переподготовки выделяют несколько форм повышения квалификации, которые отличаются друг от друга по различным параметрам [11, с. 235]:

1. В зависимости от того, кто проводит обучение персонала, выделяют повышение квалификации сотрудников в организации (внутрифирменное) и за ее пределами (внешнее). Внутреннее обучение используется в случае, когда необходимо регулярно и в массовом порядке воспроизвести одинаковые учебные программы, а также при высокой текучести кадров на определенных позициях для поддержания необходимого уровня знаний. Обучение за пределами организации применяется в случаях, когда: требуются редкие или уникальные знания; нет необходимости массового воспроизводства программ обучения; необходимо дополнительное поощрение некоторых сотрудников. Эффективность внутреннего обучения обусловлена следующими факторами:

- Индивидуальный подход к разработке программы обучения. Программу обучения разрабатывают сотрудники службы управления персоналом организации. В отличие от сторонних фирм, занимающихся обучением персонала, HR-менеджер владеет исчерпывающей информацией о персонале предприятия, его уровне квалификации и компетентности, а также может сопоставить цели и задачи обучения работников с общими целями и задачами организации.

– Гибкость обучения. Так как обучение персонала проводится без привлечения сторонних организаций, то содержание и время обучения можно подстраивать под возможности отдельных групп персонала, организацию в целом.

– Адаптивность обучения. Внутрифирменное обучение проводится в реальной рабочей обстановке с использованием оборудования организации, что позволяет сотруднику получить необходимые знания и приобрести практические навыки.

Среди наиболее существенных недостатков внутреннего обучения исследователи выделяют: отсутствие обмена опытом с другими организациями. В ходе обучения происходит взаимодействие только с сотрудниками данного предприятия, которое не позволяет находить альтернативные способы решения организационных проблем. Еще один недостаток – злоупотребление со стороны руководства. Так как обучение проводится собственными силами компании, а его сроки можно изменять, то нередко руководство отзывает сотрудников с учебных занятий в связи с производственной необходимостью без объяснения причин [18, с. 77-83].

2. В зависимости от связи с практической деятельностью выделяют обучение на рабочем месте и вне рабочего места. К обучению на рабочем месте чаще всего прибегают на этапе адаптации новичков или внедрения новых технологий или оборудования в трудовой процесс. Данная форма характеризуется тесной связью с повседневной деятельностью, облегчает адаптацию работника, однако такое обучение узкоспециализировано и не позволяет выйти за рамки традиционного поведения. Обучение с отрывом от рабочего места предполагает приобретение новейших знаний, обзор и передача последней информации и достижений в профессиональной области.

В современных условиях обучение персонала рассматривается не как средство решения некоторых производственных задач, а как мощный ресурс внутриорганизационных трансформаций. Реализация этой парадигмы возможна только в рамках системного подхода к профессиональной

подготовке специалиста. При выборе той или иной формы обучения необходимо учитывать методы развития профессиональных знаний и навыков. Методы обучения персонала, которые используются в современных организациях, постоянно претерпевают изменения с учетом достижений науки и информационных технологий в образовании. За последние годы процесс образования претерпел серьёзные изменения. В настоящее время практика показывает, что обучение строится следующим образом:

- классические методы обучения (с инструктором) – 65 %;
- программы дистанционного обучения – 20 %;
- альтернативные методы обучения – 15 % [7, с.138-142].

Современные условия предъявляют жесткие требования к подготовке специалистов, поэтому организации все шире используют новые, нетрадиционные методы обучения персонала, позволяющие соответствовать требованиям времени. Особый интерес среди практиков вызывают методы обучения, так как они отличаются разнообразием. Многообразие методов может различаться по продолжительности, стоимости обучения, количеству вовлеченных в процесс работников и т. д. (рисунок 2).

В связи с этим можно выделить несколько классификаций методов обучения персонала:

1. В зависимости от активности участников в образовательном процессе, методы могут быть активные и пассивные.

К пассивным (традиционным) относятся: лекции, семинары, видеообучение и др. Основное назначение пассивных методов, заключается в передаче и закреплении знаний. Данные методы имеют свои преимущества и недостатки. Среди основных отрицательных сторон отмечается следующее: не учитывается разный уровень знаний, отсутствует обратная связь, которая позволяла бы оценить степень усвоения полученного материала. Преимущество состоит в том, что в рамках данных методов (например, лекция, видеообучение) охватывается достаточно большая аудитория. Кроме того, в этом случае организация расходует меньше затрат на одного обучающегося.

Эффективность семинара как метода обучения персонала зависит от умения преподавателя создать обстановку, побуждающую слушателей к активному участию в обсуждении.



Рисунок 2 – Классификация методов обучения

Источник: Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах/ Ю. В. Щербатых. – М.: КНОРУС. – 2014. – 214 с.

Активные методы обучения направлены на практическое применение слушателем полученных знаний, навыков и умений. Этот метод обучения позволяет облегчить восприятие материала, найти новые подходы к решению поставленных задач; шире традиционных методов использует опыт обучающихся, позволяет продемонстрировать слушателям модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести с образцами собственного поведения и т.д. В современной практике можно выделить несколько основных методов активного обучения персонала: тренинги, дискуссии, деловые игры, групповые обсуждения, кейс-метод и др. [35, с. 41-42]. Деление методов обучения персонала на активные и пассивные является дискуссионным, так как некоторые из них являются переходными к самостоятельной работе.

2. По количеству обучающихся все методы можно разделить на индивидуальные и групповые. Преимуществом индивидуального метода обучения является возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного работника; групповое обучение выгоднее для организации, так как требует финансовых затрат. К групповым относят: лекции, тренинги, семинары и т.д. Инструктаж, ротация являются индивидуальными методами обучения.

3. В зависимости от места проведения выделяют: без и с отрывом от производства. Методы обучения на рабочем месте непосредственно взаимосвязаны с трудовой деятельностью и немедленно применяются на практике. Внешнее обучение эффективно использовать в случае, когда обучаемых мало, необходимы узкие навыки и знания в определенной сфере деятельности [20, с.10-14].

Наиболее распространёнными методами обучения сотрудников на рабочем месте являются:

Инструктаж – в рамках данного метода предоставляется общая информация, происходит введение в должность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.

Смена рабочего места или ротация предполагает получение знаний и приобретение опыта по итогам постоянной смены рабочего места. По прошествии определенного времени складывается представление о разнообразии деятельности и производственных задач организации.

Для некоторых организаций распространённым методом обучения являются внутрикорпоративные тренинги. Внутрикорпоративные тренинги могут быть: общие, которые разрабатываются на основе общих требований к эффективному сотруднику организации; специальные - направлены на определенные категории сотрудников, разрабатываются и проводятся для обучения овладения каким-либо специальным процессом; к дополнительным прибегают в случае появления в организации новых задач. Такое обучение может носить индивидуальный характер. Обучение четко планируется и

проводится по определенной программе, разработанной для данной профессиональной категории [12, с. 157].

Стажировка предполагает обучение в различных отделах или филиалах компании, а также за ее пределами, наблюдение за работой опытных специалистов, выполнение определенных задач под их руководством, освоение навыка решения профессиональных задач.

Наставничество является традиционным методом обучения на рабочем месте, часто используемым там, где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов. Под наставничеством понимают индивидуальное кураторство опытных специалистов над молодыми работниками. На сегодняшний момент система наставничества широко применяется при обучении разных категорий сотрудников. При использовании данных методов необходимо учитывать достоинства и недостатки (таблица 1).

Таблица 1 - Достоинства и недостатки методов обучения на рабочем месте

Достоинства	Недостатки
Возможность адаптировать содержание и сроки обучения к потребностям компании	Ограниченность выбора квалифицированных преподавателей
Возможность использовать собственное оборудование и технологии	Ограниченность новой информации
Экономичность при большой аудитории	Возможность прервать обучение и отозвать работника

Источник: Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика учебник/В. Р. Веснин — М.: Проспект, 2015. – 688 с.

Методы профессионального обучения сотрудников за пределами рабочего места предназначены для получения теоретических знаний и приобретения навыков адаптироваться к требованиям производственной обстановки. Наиболее распространенными методами являются:

Лекция как метод обучения направлена на донесение обучающимся информации. По содержанию занятие строится в формате 80: 20 (80% учебного времени преподаватель доносит слушателям необходимую информацию, 20% учебного времени отводится на обсуждение услышанного

материала, вопросы слушателей и ответы преподавателя).

Основная цель семинарского занятия состоит в предоставлении информации и проведение обсуждения. В связи с этим учебное время структурируется в формате 60:40 (в течение 60% учебного времени слушателям доносится учебная информация, а 40% времени отводится на активность со стороны обучаемых (развернутые вопросы обучающихся и ответы преподавателя, решение кейсов, задач и т.п.).

Тренинг, направлен на выработку у учащихся определенных профессиональных навыков работы. Время в рамках данного метода распределяется следующим образом: 80% учебного времени затрачивается на упражнения, проигрывание рабочих ситуаций, анализ результатов игр и упражнений, а 20% или меньше, учебного времени тратится для обсуждения учебной информации.

Метод анализа конкретных ситуаций (кейсовый метод). Обучение с помощью данного метода направлено на предоставление обучающимся информации и развитие у них навыков анализа кейсов. В этом случае преподаватель распределяет учебное время в формате: 40% учебного времени дается учебная информация, 60% — активность со стороны слушателей (вопросы-ответы, анализ типичных примеров или кейсов, презентации, проигрывание небольших упражнений, задачи).

Деловые игры можно отнести к активным методам обучения и развития персонала, в условиях которых достигается 100% активность всех участников. Сейчас можно наблюдать большое разнообразие деловых, развивающих и учебных игр (командные, ролевые, имитационные и моделирующие игры) [33, с. 174].

Самостоятельное обучение предполагает, что обучаемый самостоятельно, в удобное для него время, получает знания в подходящей для его восприятия форме. Такое обучение не требует инструкторов и наставников, учебных и производственных помещений. Основано на сознательности и мотивации обучающегося и желании им усваивать новые

знания.

В данной группе методов выделяют следующие преимущества и недостатки (таблица 2):

Таблица 2 - Достоинства и недостатки методов обучения на рабочем месте

Достоинства	Недостатки
Возможность использования специальных средств обучения	Отсутствие прямой связи с потребности организации, отрыв от практики
Широкий выбор и высокая квалификация преподавателей	Невозможность вызвать сотрудника на работу в случае производственной необходимости
В рамках обучения участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с сотрудниками других компаний	Высокая стоимость обучения

Источник: Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика учебник/В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. - 688 с.

Необходимо отметить, что отдельные формы обучения, например, ротация или наставничество, возможны только на рабочем месте. С другой стороны, теоретическая подготовка не может эффективно осуществляться в условиях производства, для нее необходимо посещение учебного заведения, т.е. отрыв от рабочего места. В связи с этим выделяют формы обучения, которые сочетают в себе методы обучения на рабочем месте и вне его:

- опытное или эмпирическое обучение — обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством — обучающий показывает ученику, как делать, далее наставник предоставляет возможность сделать данную работу самому работнику, но под его руководством;
- программируемое обучение — книга или компьютер, которые «ведут» читателя и периодически проверяют его знания постановкой вопросов;
- обучение действием;

– обучение в ходе выполнения действий, к примеру, участие вместе с другими в разработке проекта, или работа во втором составе другого отдела [12, с. 157].

Выбор метода обучения персонала должен основываться на системном подходе в связи с тем, что программы обучения существенно отличаются по: назначению, уровню сложности, оплате, по длительности. Эффективное обучение требует индивидуального подхода к задачам обучения каждого сотрудника организации, так как каждый метод обладает как достоинствами, так и недостатками, учитывая характеристики методов необходимо при составлении программы обучения.

Современные социально-экономические условия развития всех сфер деятельности предъявляет высокие требования компетентности не только производственных рабочих, но и других категорий персонала. Основная задача развития персонала связана с обеспечением быстрой реализации новых организационно-технических и социально-экономических идей в практическую деятельность предприятия. В данных условиях можно наблюдать развитие инновационных методов обучения. Организации начинают использовать в своей практике такие методы как:

1. Корпоративная социальная сеть (КСС). Она напоминает привычную многим социальную сеть с ее функционалом, но созданная для обеспечения потребностей компании. Рабочая страница в КСС - личная страница работника по его должностным обязанностям. Основным назначением такой страницы является обеспечение сотрудника необходимым инструментом для выполнения работы. На рабочей странице можно найти набор правил и обязанностей, функцию получения приказов, инструкций, новостей, заданий и другой информации, необходимой для решения поставленных перед работником задач. Таким образом, корпоративная социальная сеть позволяет общаться внутри организации и заменяет электронную почту. Основное назначение корпоративной социальной сети - предоставление доступа к информации (справочная информация о сотрудниках, о бизнесе самой

организации, обучающие ресурсы для всех категорий персонала) работников организации. В рамках такого метода развития происходит взаимное обучение, так как работники неформально обучаются, общаются и развиваются посредством интернет-ресурсов в специально созданной сети.

2. Сейчас во многих компаниях набирает популярность организация корпоративных университетов. Построение программы обучения в корпоративном университете осуществляться с учетом как требуемого и имеющегося уровня компетенций у обучаемых, так и предоставления каждому слушателю возможности раскрыть и проявить свой индивидуальный управленческий потенциал. Система обучения персонала в корпоративном университете характеризуется следующими особенностями:

- Программа обучения строго сфокусирована на конкретных целях данной организации с учетом специфики ее бизнес-процессов.
- В рамках корпоративного университета реализуется принцип непрерывности и плановости обучения сотрудников.
- В корпоративном университете преобладает модульное обучения распределенное по целям, компетенциям и по категориям обучающихся.
- Представлен комплексный формат обучения, т. е. обучение делится по разным классификациям (дистанционные методы, методы самообразования, групповые и индивидуальные методы).
- В рамках обучения широко используется наглядный материал (раздаточный материал или учебные пособия), который изменяется в соответствии с новыми тенденциями.
- В качестве преподавателей привлекаются, в первую очередь, собственные сотрудники — наставники, внутренние консультанты, успешные специалисты и выпускники корпоративного университета, а также внешние консультанты и бизнес-тренеры приглашенные со стороны [33, с.176].

В рамках корпоративного университета может быть организован Центр знаний, который использует внутреннюю интернет-сеть организации. Другими словами, на корпоративном сайте организации есть окно, кликнув на

которое, каждый работник получает доступ к внутренней информации, накопленной в компании в процессе ее деятельности.

3. Технология дистанционного обучения персонала позволяет доставить до обучаемого всю необходимую информацию удобным для него способом. Это интерактивное взаимодействие с преподавателем, возможность изучать материалы в любое время в любом месте, а также контролировать процесс обучения на любой его стадии. В настоящее время дистанционное обучение направлено на то, что все или большая часть учебных процедур осуществляется удаленно с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии без непосредственного, личного контакта между преподавателем и учащимся. Целью внедрения СДО является повышение качества подготовки специалистов компании, организация непрерывного обучения сотрудников, создание общей виртуальной базы знаний и централизованный контроль за всем этим процессом.

Таким образом, можно сказать, что в практике управления персоналом накоплен достаточно обширный опыт обучения сотрудников с помощью различных видов, форм и методов. При проведении любого метода обучения нужно учитывать его положительные и отрицательные стороны. Однако, положительный эффект возможен только в том случае, когда каждое отдельное занятие способствует приобретению новых знаний, умений и навыков, а также позволяет раскрыть потенциал и новые возможности сотрудников предприятия.

1.2 Система обучения персонала в организации

В последнее время можно наблюдать как стремительно появляются новые технологии, разрабатываются и внедряются в практику автоматизированные системы управления, активно начинает использоваться робототехника. Все вышеперечисленные изменения требуют от организаций

своевременного реагирования на изменившуюся ситуацию. В связи с этим многие компании для того, чтобы обеспечить эффективность ее функционирования и обеспечить конкурентоспособность на рынке, создают системы обучения или развития сотрудников. Внутрифирменное обучение стало рассматриваться как форма организации профессиональной подготовки работников определенной компании, для получения ими новых навыков и умений для повышения результативности работы как отдельного сотрудника, так и организации в целом. Корпоративные программы обучения носят целенаправленный характер, так как они обеспечивают развитие персонала организации в соответствии с ее потребностями. Другими словами, данные программы разработаны для решения кадровых проблем характерных только для данной организации, а также направлены на перспективное развитие компании с учетом ее долгосрочной стратегии. Общая концепция управления системы обучения должна включать:

- Структуру системы обучения с указанием ее места в таких кадровых процессах как найм, оценка, адаптация, мотивация персонала;
- Целевую аудиторию (управленческий состав, кадровый резерв, отделы и отдельные работники);
- Цели и задачи обучения;
- Ответственных за обучение лиц (менеджеры по персоналу, линейные руководители, внутренние тренеры, наставники);
- Направления и методы обучения;
- Бюджет на программу обучения персонала;
- Составление плана и графика обучения;
- Разработка документации, регламентирующей технологию обучения [16, с. 77-81].

Система обучения сама создает условия для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками. В рамках системы обучения персонала

можно выделить основные направления: «введение в должность» (знакомство с корпоративной культурой, введение работника в должность, формирование базовых компетенций, адаптация сотрудника, система наставничества); «повышение квалификации» (оценка потребности в обучении, разработка, внедрение и проведение обучающих программ, курсы по базовым знаниям, тренинги развития навыков); «оценка персонала» (моделирование компетенций, оценка уровня компетенций, развитие компетенций по различным категориям персонала, оценка знаний и навыков персонала, перемещение сотрудников по категориям персонала).

Формирование системы обучения персонала сложный и трудоемкий процесс, осуществляемый в несколько этапов, каждый из которых оказывает непосредственное влияние на эффективность обучения (рисунок 3).

Первым этапом в процессе корпоративного обучения можно выделить определение потребностей организации в обучении персонала. Реализация этого этапа основана на оценке потребностей развития кадров, учитывает необходимость выполнения сотрудниками текущих производственных обязанностей. На данном этапе происходит выявление несоответствия между знаниями и навыками, необходимыми для достижения организационных целей и реальными компетенциями сотрудников. В рамках этого этапа определяются субъекты обучения, т. е. целевые группы и конкретные сотрудники, которым необходимо развитие. В качестве субъектов обучения могут выступать сотрудники все категории персонала: от линейных сотрудников до высшего руководства.

Для определения необходимости повышения квалификации сотрудников необходимо учитывать следующее:

- Результаты оценки (аттестации) персонала, которые указали на проблемы в работе тех или иных сотрудников;
- План материально-технического обновления организации;

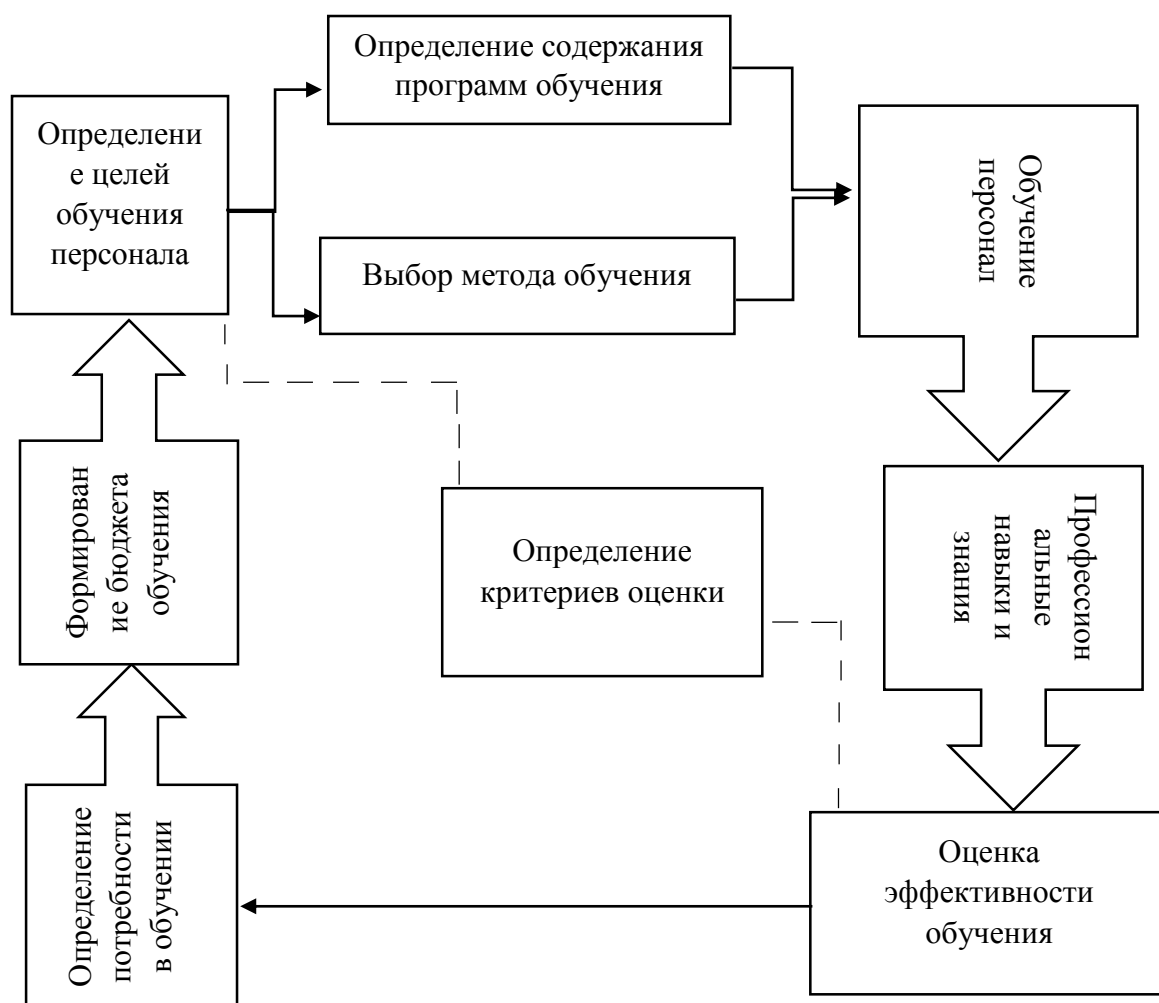


Рисунок 3 – Технология обучения персонала в организации

Источник: Базаров Т. Ю. Управление персоналом/ Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. — М.:ЮНИТИ, 2015. – 530 с.

- Специфику профессиональной подготовки молодых сотрудников, приходящих в организацию после учебных заведений;
- Сбор и анализ заявок линейных руководителей на обучение сотрудников;
- Предложения работников, которые можно получать путем опросов или анкетирования;
- Наблюдение за работой сотрудников, в результате которого можно выявить несоответствие стандартам и требованиям должностных инструкций;
- Средний уровень компетентности новых сотрудников [3, с.359].

Кроме вышеперечисленных факторов, влияющих на определение потребности в обучении, многие организации используют количественные и качественные методы оценки потребности в обучении персонала. В рамках качественной потребности можно определить, какие именно методы и программы обучения будут наиболее целесообразны, какие навыки можно развивать и усовершенствовать. Количественная оценка дает возможность определить какое количество работников разного уровня нуждается в обучении. Среди наиболее распространённых методов определения потребности в обучении выделяют:

- Анализ кадровой информации;
- Рассмотрение долгосрочных и краткосрочных планов компании;
- Аттестация работников;
- Опрос сотрудников;
- Экспертные оценки;
- Фотография рабочего места;
- Хронометраж и т.д. [34, с. 134-145].

В результате применения каждой из перечисленных технологий выявления потребностей в обучении образуется информация, которую можно использовать при планировании обучения. Оценка потребности в обучении персонала заключается в проведении мониторинга знаний, навыков и умений работников, с целью поддержания их компетентности на должном уровне и развития потенциала.

Второй этап создания системы обучения персонала тесно взаимосвязан с первым. При формировании бюджета на развитие, в первую очередь, должны учитываться краткосрочные и долгосрочные цели и задачи организации. Исходя из потребностей организации в развитии, определяется какие навыки необходимы сотрудникам для эффективной работы, кого и чему обучать, какие обучающие программы использовать, какие программы продолжить. В большинстве случаев бюджет на обучения рассчитывается на

один год, однако финансовые проблемы, существующие во многих организациях, заставляют пересматривать затраты на развитие каждые три месяца. Как правило, на формирование бюджета на обучение необходимо рассматривать внутренние и внешние данные. Значимой внутренней информацией является стратегия организации, ее цели и задачи на ближайший год, планируемые корпоративные проекты, изменение в составе персонала, бюджет на развитие в прошлом году, средняя стоимость предыдущего обучения сотрудников, успешность учебных программ в прошлом периоде. Внешние данные вносят свои коррективы в бюджетирование обучения. Среди них: тенденции в обучении и развитии персонала, стоимость различных форм и методов обучения на рынке образовательных услуг, процент инфляции, макроэкономические показатели, характерные для определенной отрасли и т. д. [9].

Кроме анализа внешней и внутренней информации, важно учесть все компоненты издержек обучения. В рамках профессионального обучения величина издержек складывается из трех компонентов:

1. Прямые издержки на обучение, т.е. оплата преподавателям, посещения семинаров, курсов, платежи за аренду помещения, учебные материалы и т.д.;
2. Косвенные издержки связаны с транспортными и командировочными расходами обучающихся работников;
3. Издержки потерянной производительности, т.е. отсутствие работника на рабочем месте во время обучения [36, с.82].

Этап определения целей обучения персонала взаимосвязан с целями, задачами и общей стратегией предприятия. Обучение персонала может иметь двоякую направленность: на бизнес-результаты и на сотрудников. Обучение, нацеленное на результат работы, обеспечивает его улучшение за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, может не дать

быстрых бизнес-результатов. Такое обучение является перспективным вложением в людей, инвестициями в сотрудников [8, с. 41].

Цели развития составляют основу для формирования детальной учебной программы, содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Основная направленность обучения персонала может быть следующая:

- Поддержание необходимого уровня квалификации сотрудников с учетом требований производства и перспектив его развития;
- Развитие профессионального потенциала компании;
- Повышения конкурентоспособности организации за счет использования профессиональных знаний и навыков применения современных технологий;
- Поддержка инновационных изменений рабочих мест для увеличения роста производительности труда;
- Создание условий для профессионального развития, самообразования сотрудников за счет повышения мотивации трудовой деятельности, использование новых программ, средств и техник обучения [16, с.77-81].

Без четкой постановки целей, обучение теряет свою направленность и осмысленность для исполнителей (как организаторов обучения и преподавателей, так и сотрудников). Цели обучения могут существенно изменяться в зависимости от таких переменных, как потребности предприятия, содержание профессиональной деятельности сотрудников, проходящих обучение, демографические или квалификационные характеристики работников, финансовое положение организации и др. Цели обучения могут также варьироваться со временем, при изменении стратегии организации, рыночной ситуации или других факторов.

Современные практики стали обращать внимание не только на цели, обучения, которые соотносятся с целям организации, но разделять цели работника и работодателя в процессе обучения. Так, основными стимулами к обучению для сотрудника могут быть: поддержание на определенном уровне

и повышение профессиональной квалификации; приобретение знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретение новых знаний о внешней среде компании (конкурентах, поставщиках и т.д.); развитие способностей в области управления и организации бизнес-процессов. Работодатель преследует другие цели непрерывного обучения: профессиональная адаптация, внедрение новшеств, воспроизводство и интеграция персонала, формирование кадрового резерва (управленческого персонала) [3, с. 359].

В настоящее время выделяют два подхода, при котором работодатель вынужден проводить обучение персонала. В первом случае, как было описано выше, обучение необходимо для эффективности работы сотрудника, отдела и всей организации в целом. Во втором случае, обучение предусмотрено законодательством. Так, действующий Трудовой Кодекс РФ предусматривает обязательное обучение всех работников основам охраны труда и правилам техники безопасности. В статье 225 ТК РФ прописано «для всех поступающих на работу лиц, а также для работников, переводимых на другую работу, работодатель или уполномоченное им лицо обязаны проводить инструктаж по охране труда, организовывать обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказания первой помощи пострадавшим» [39]. В связи с этим цели обучения могут определяться действующим законодательством. Кроме того, существует специальности и профессии, которые требуют регулярной обязательной сертификации. Работодатель обязан направлять на повышение квалификации сотрудников, если это является условием выполнения конкретных видов деятельности.

Определив потребности и цели обучения, можно переходить к следующему важному этапу – определения содержания программ и методов обучения. Ключевые требования, которым должна подчиняться разработка программы обучения персонала:

1. Программа должна подчиняться определенной цели предприятия, то есть работать на конкретные позитивные изменения процессов, практик, взаимодействий и так далее.

2. У программы должны быть четкие учебные цели, вытекающие из бизнес-целей обучения, описанные ясно, недвусмысленно, и подразумевающие измеримый результат.

3. Программа строится так, чтобы вышеописанные цели могли быть достигнуты минимальным усилиями и в кратчайшие сроки.

4. Программа обучения должна создаваться в соответствии с принципами обучения взрослых.

5. В программе должен быть заложен механизм, с помощью которого ее результаты можно будет измерить и объективно оценить.

Кроме того, в содержании учебных программ имеет смысл учитывать следующее:

- Место конкретной учебной программы в общем комплексе запланированного на тот или иной срок, или для определенной аудитории сотрудников, должно быть четко определено (цель, задачи, роль, уровень необходимых учащимся знаний и умений, следующие ступени обучения и так далее).

- Системный подбор материалов, его последовательное и логичное изложение.

- Внимание к междисциплинарным связям, которые подразумеваются спецификой конкретной программы.

- Четкая и конкретная формулировка результатов прохождения программы для обучающихся: что они должны будут знать, уметь, выполнять, демонстрировать в поведении [29].

Методы и формы реализации обучения должны быть подобраны с учетом целей программы, интересов и потребностей всех затронутых сторон, и спецификой содержания обучения. Выбор методов обучения будет зависеть от тех целей, для достижения которых процесс организуется, а также от

размера организации, категории специалистов, их возраста, от времени, отведенного на обучение, от уровня подготовки обучающихся, от возможностей преподавателя и от материально-технической базы организации. Образовательная задача процесса обучения представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. В соответствии с этой задачей определяется, чему именно будет обучен персонал. Весь персонал организации можно разделить на категории, в рамках которых будут расставлены приоритеты обучения. Так разные категории обучаются в соответствии с разными задачами. В самом общем виде можно выделить приоритетные группы для обучения. Так, исполнителям обучение необходимо для того, чтобы организация получила стабильность и дополнительную экономию ресурсов. Для специалистов обучения важно, когда организация расширяется горизонтально, т. е. она овладевает новыми областями в своей деятельности. При расширении структуры компании возникает необходимость активно обучать менеджеров, т. к. появляются новые звенья в управлении. В случае стратегического развития компании субъектами обучения выступают топ-менеджеры. Организация выходит на новый качественный уровень – происходит изменение целей стратегии, соответственно и положения на рынке. В зависимости от целей, категорий персонала выбираются вышеописанные методы обучения. Так, например, для руководителей используют очные формы обучения, такие как кейсы и семинары. Для специалистов и рабочих чаще используют дистанционные методы обучения.

После того как составлена программа обучения, выбраны методы, осуществляется само обучение персонала в соответствии с утвержденной программой. Несмотря на то, что обучение персонала является важнейшим инструментом организации в повышении ее конкурентоспособности, неправильный подход к процессу обучения может принести ей немалые убытки. В настоящее время можно выделить несколько типичных ошибок при проведении обучения:

- Развитие ради развития, т.е. поставленные цели обучения не совпадают с целями организации;
- Сверхразвитие одной категории сотрудников за счет других. На некоторых предприятиях выделяют определенную группу сотрудников, которым предоставляется возможности для обучения, большей же массой работников никто не занимается;
- Развитие как развлечение так же может быть. Когда обучение рассматривается как оплачиваемые выходные, в данном случае связь между обучением и рабочем местом отсутствует;
- Сокращение расходов на профессиональное развитие. Такая позиция подрывает конкурентоспособность организации, снижению прибыли [44, с. 198].

Следующий этап представляет собой проверку полученных знаний и приобретенных навыков. При внешнем обучении оценить знания, полученные сотрудниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, можно наблюдать за поведением сотрудника после обучения. Оценку процесса обучения можно проводить по четырем уровням:

1. Реакция – выяснение реакции обучающихся на процесс обучения (в качестве инструментов может быть: интервью, фокус-группа).
2. Обучение, т.е. оценка полученных знаний и навыков в процессе обучения (тесты, опросники, задания). На данном этапе оценка может быть проведена во время обучения или после него.
3. Поведение – оценка поведения участников в результате обучения. На данном этапе можно выявить полезность программы обучения, а также степень мотивации персонала.

4. Результат – определение результатов, появившихся после обучения. Важно определить показатели, которые необходимо измерить после программы обучения персонала: раскрытие потенциала сотрудников; улучшение социально-психологического климата в коллективе; рост мотивации; формирование положительных образцов поведения и организационной культуры и другое [45, с. 69-72].

Как показывает практика оценочные процедуры могут быть разовые и регулярные. Критерии оценки должны быть определены до начала программы обучения, а также доведены до сотрудников. Многие организации по завершению обучения персонала проводят интервью с сотрудниками. Полученная информация может быть использована для внедрения результатов обучения в практическую деятельность, выявление недостатков при отборе, оценке персонала, анализа эффективности обучающих программ.

Завершающий этап процесса обучения является оценка эффективности программы обучения. Основная цель данного этапа состоит в анализе влияния обучения на эффективность деятельности всей компании. Оценить эффективность программы обучения в рамках прибыли достаточно сложно, поэтому возможна оценка эффективности на основе качественных показателей. Так, некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям, проводимым в организации и другие. Оценка эффективности процесса обучения решает такие задачи как: осуществление контроля за реализацией программы обучения; анализ и корректировка недостатков; мониторинг эффективности, качества; анализ результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий [41, с.24]. Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была

максимальной. Для достижения эффективности организации технологии обучения, необходимо учитывать такие факторы как:

- Скорость изменения технологий в соответствии со сферой деятельности компании;
- Финансовые возможности компании;
- Общий уровень подготовленности сотрудников;
- Ближайшие планы развития организации [12, с. 157].

Начиная с обычных программ обучения на сегодняшний момент многие организации создают целые центры знаний или корпоративные университеты. Такой подход позволяет свести к минимуму недостатки программ обучения персонала. Кроме того, специфика программ обучения в корпоративных университетах в том, что они нацелены на узкие потребности конкретной компании и это делает сотрудника востребованным именно в той организации.

Таким образом, система обучения персонала сложный и трудоемкий процесс. Внедрение новых технологий и методов работы подталкивает компании к организации непрерывного обучения персонала. Поэтому многие работодатели в качестве главного направления в развитии персонала и выделяют профессиональное обучение. Разумеется, обучение происходит не только из - за внедрения новой техники, большую роль играет и стремление самих сотрудников к освоениям определенных профессиональных знаний конкретной должности, для которой необходимо переучиться. Корпоративное обучение направлено на повышение эффективности всех сотрудников организации. Однако, в процессе обучения персонала возникают некоторые проблемы, связанные с выбором сотрудников, которым необходимо обучение, определением потребности в обучении, определением целей обучения, выбором метода, способа подачи информации, и т.д. Важно учитывать цели обучение и цели и задачи организации, а также потребности и особенности персонала. Исходя из этого выбирать рациональные методы обучения.

Эффективная система обучения персонала организации обеспечивает не только получение сотрудниками новых знаний и навыков и высокий уровень

их профессионализма, но и решает ряд управленческих задач. К ним можно отнести трансляцию стандартов работы компании, стратегий развития, технологий деятельности; поддержание позитивного отношения к работе; формирование чувства причастности к компании; мотивацию к дальнейшей работе. Вложения в знания и навыки сотрудников являются прямыми инвестициями в развитие компании.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ СФЕРЕ

2. 1 Зарубежный и отечественный опыт обучения персонала в сфере торговли

Современные компании переходят на качественно новый подход к формированию системы непрерывного обучения персонала организации. В настоящее время во всех странах развитие персонала рассматривается как насущная необходимость и как фактор успеха организации. Такие перемены в значительной степени связаны с интенсивным становлением постиндустриальной экономики, основанной на знаниях и инновационных технологиях. В зарубежной практике сформировалось устойчивое мнение, что расходы на развитие кадрового потенциала следует рассматривать как эффективные капиталовложения. Многие крупные и средние фирмы формируют собственную систему обучения сотрудников на основе создания центров подготовки, специализированных курсов, университетов и др. Систему профессиональной подготовки рабочих имеют 80% организаций Японии. Расходы американских компаний на переподготовку и обучение персонала составляют до 5% прибыли, не учитывая государственные дотации [65, с. 70-73].

Только при наличии высококвалифицированных рабочих и специалистов можно добиться высоких экономических показателей, наиболее полного и производительного применения сложных технологий и оборудования. Обучение персонала формирует у сотрудников современное экономическое мышление, умение работать в команде, и в результате обеспечивает высокую производительности труда и эффективное функционирование всей организации. Особый интерес представляет опыт зарубежных стран в сфере обучения персонала, так как все передовые технологии развития сотрудников появились в развитых странах мира.

США являются одной из немногих стран, где на профессиональное обучение персонала расходуются большие финансовые ресурсы, рассматривая инвестиции в развитие сотрудников как элемент долгосрочной экономической стратегии. Исследования, проведенные в США, показали, что при 10%-ом увеличении расходов на обучение производительность труда повышается на 8,5%, тогда как при таком же увеличении расходов на технику и оборудование производительность труда возрастает только на 3,8% [24, с. 382-390]. Данные результаты еще раз подтверждают необходимость вложения средств в развитие персонала. Американские компании в построении системы обучения придерживаются таких принципов как: использование активных методов обучения; практическая направленность обучения, заточенная на решение проблемных ситуаций в практической деятельности организации; непрерывность обучения персонала, обусловленная высоким развитием НТП [43, с. 74-79].

Наиболее широко обучение используется в отраслях с высокой долей персонала, получающего наибольший эффект от обучения (менеджеры, специалисты, инженерно-технический персонал, персонал сбыта), т. е. производство, торговля и сфера услуг. Формы обучения, к которым чаще всего прибегают: курсы различной продолжительности с отрывом и без отрыва от рабочего места, семинары, симпозиумы, стажировки, ротация. В качестве организаторов курсов и других форм обучения выступают университеты, школы бизнеса и деловой администрации, консультационные фирмы, профессиональные ассоциации, торгово-промышленные палаты. Кроме того, в должностные обязанности руководителей входит самообразование и передача опыта своим подчиненным. Крупные компании перешли на собственное образование, создавая учебную базу в рамках корпоративных университетов. Первый университет появился в McDonalds, сейчас многие корпорации такие как Disney University, Coca-Cola, Procter&Gamble, General Electric и другие имеют корпоративные университеты. В малых и средних организациях кадровые службы организуют

самостоятельные отделы обучения, которые занимаются профессиональной подготовкой, обучением инструкторов, разрабатывают учебные материалы, субсидируют обучение по индивидуальным программам, обмениваются опытом с другими учебными центрами [32, с. 158-164].

Во время обучения используются различные методы, которые характерны как для стран запада, так и для России. Однако, существуют методы, которые еще не получили широкого распространения в отечественной практике. К ним относятся:

Сторрителлинг (storytelling) – обучение новых работников, проводимое руководителем организации, с целью ознакомления с ней. Во время встречи с руководителем рассказываются мифы, истории из жизни компании.

Баскет-метод – данный метод позволяет моделировать ситуации, часто встречающихся в работе руководящего звена, посредством «погружения» руководителя в его должностные обязанности.

Метод Shadowing (с англ. «слежка», «быть тенью») – предоставлении возможности сотруднику, представленному к повышению, переквалификации не менее двух дней быть «тенью» работника, занимающего эту должность.

Метод Secondment (с англ. «командирование») – один из видов ротации персонала, предполагает временное перемещение сотрудника на другое место работы и в другое подразделение компании.

Метод Buddying – заключается в закреплении за работником партнера (buddy), задача которого – обеспечение постоянной обратной связью о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника.

Метафорическая игра – данный метод предполагает выбор метафоры в качестве проблемной ситуации, которая потом решается и применяется в реальной практике деятельности [15, с. 175-177].

Таким образом, обучение персонала является одним из важных направлений кадровой работы. В США даже разработаны ряд мотивационных мер к обучению среди сотрудников. Например, законодательные меры, которые заключаются в выдаче лицензии на 3-5 лет с дальнейшей аттестацией.

Административные меры — создание условий нетерпимости к сотрудникам, не желающим обучаться (отказ в повышении заработной платы или должности). Наконец, меры морального воздействия — создание в компании благоприятного климата для развития [1, с. 87-93].

Одним из ярких примеров эффективной организации системы управления персоналом, в том числе и подсистемы развития персонала, представлена в такой компании как Ford Motor Company. Данная компания является один из крупнейших автопроизводителей в мире. На сегодняшний день «Ford» производит и продает автомобили, а также запчасти и аксессуары к ним. Кадровый состав компании составляет около 65 тыс. сотрудников, в связи с этим основным направлением создания и сохранения профессионального штата работников, является их непрерывное обучение и развитие [26]. Быстро меняющиеся условия, жесткая конкуренция подтолкнуло руководство компании Ford Motor Company к новой идее в обучении сотрудников – «обучение лидера у лидеров». Для того чтобы данная концепция начала работать, необходимо было усилить культуру обучения во всей компании. Лидеры компании имеют четко составленную ежегодную программу обучения. Все начинается с электронного обучения с элементами самооценки обучаемого. Все лидеры собираются дважды в год и проходят тренинги и семинары, которые разрабатываются в соответствии с утвержденной программой обучения. Важным является присутствие лидеров с разными функциональными обязанностями. Такой подход позволяет лидерам (высококвалифицированным специалистам) из разных функциональных областей компании более четко представлять, как работает все корпорация. Непосредственные руководители проходят обучение еще до прибытия всей группы обучающихся. В целом руководство компании отмечает высокую результативность такого обучения. Итогом такой программы становится улучшение межличностных отношений, растет производительность, сотрудники становятся более лояльными к компании, что уменьшает текучесть ценных специалистов. Важно отметить, что система

развития подчиняется корпоративным стандартам, но учитывает особенности тех стран, где есть представительство компании Ford Motor Company [22].

В Европе обучение сотрудников подразделяется в зависимости от категорий персонала. К примеру, руководители проходят обучение на выездных тренингах и семинарах, также существует практика защиты проектов компании на конференциях. Обучение руководящего персонала осуществляется по следующим направлениям: 1) подготовка управляющих высшего звена, владельцев организаций, членов правлений (советов); 2) подготовка высшего административного персонала, директоров, управляющих филиалов; 3) подготовка среднего административного состава, руководителей отделов, групп; 4) подготовка управляющих низшего звена, заведующих бюро и т.д. [2, с. 138-141]. Остальные сотрудники компаний проходят обучение в учебных центрах и институтах, с помощью таких методов как лекции, семинары или тренинги. Чаще всего обучение состоит из двух блоков – теоретическое обучение осуществляется в учебных центрах, университетах, практическое обучение происходит непосредственно в организации (на рабочем месте) [42]. Как уже было отмечено выше, многие европейские компании имеют учебные центры, именно поэтому можно более подробно рассмотреть технологию обучения в таком центре. В качестве примера выступит корпоративный центр обучения Volkswagen в Белоруссии. Концерн Volkswagen специализируется на таких сферах деятельности как производство автомобилей, их сбыт, финансовые услуги (лизинг, кредитование) и т.д. Главной стратегией сбыта выступает стремление реализовывать продукцию концерна на всех значимых рынках Европы через собственную компанию, в связи с этим во многих странах представлены компании-дилеры. В настоящее время учебный центр Volkswagen в Белоруссии имеет статус регионального, что дает ему возможность обучения тренеров для компаний-импортеров в странах СНГ. Система обучения подразделяется по нескольким направлениям:

1. Комплекс блоков состоящий из информационных технологий и технического, нетехнического обучения.
2. Следующим этапом происходит деление специалистов по их функциональным обязанностям, исходя из вышеперечисленных блоков.
3. Формат обучения имеет несколько программ – базовое обучение, обучение по специальности и экспертное обучение [13].

Так как одним из основных направлений деятельности концерна Volkswagen является сбыт собственной продукции, то обучение обязательно для таких категорий сотрудников как отдел продаж, специалисты системы послепродажного обслуживания автомобилей и ИТ-специалистов дилерских автоцентров. Еще одна категория специалистов, которая подлежит непрерывному обучению, преподаватели (или тренеры). Для того чтобы специалист мог обучать, ему необходимо: иметь техническое образование, иметь опыт работы у дилера Volkswagen, владеть иностранным языком (английским или немецким) для очного обучения в Академии Вольфсбурга и для работы с материалами и средствами обучения, владеть профессиональными и педагогическими навыками. В течение года от 80 до 120 дней в году тренер занят обучением специалистов компании. Все остальное время затрачивается на самообучение тренера.

В настоящее время не уступают мировым производителям автопроизводители из восточных стран: Япония, Корея, Китай. Восточные страны имеют свой подход к обучению персонала. Так, например, японский опыт развития персонала реализуется в рамках внутрифирменного обучения. Характерной чертой японского кадрового менеджмента является наличие кружков качества. Их задача состоит в том, чтобы выявить, проанализировать и решить различные производственные проблемы. Их работа начинается с систематического обучения всех членов «кружка» качественной работе. Важную роль в повышение эффективности качества внутрифирменного обучения в японских организациях играют следующие факторы:

1. обучение во время работы направлено на подготовку квалифицированных сотрудников и многопрофильных рабочих;
2. предоставление сотрудникам гибкой работы и система равенства персонала, занимающего разные должности;
3. подготовка инструкторов производственного обучения;
4. поощрение самообразования [24, с. 382-390].

Японская система непрерывного профессионального образования использует метод PDCA. Основной принцип данного метода заключается в том, чтобы показать сотруднику стандартные пути решения производственных проблем в соответствии с требованиями, предъявляемыми потребителями. В соответствии с этим методом у персонала вырабатываются навыки в процессе текущей работы [21, с. 204].

Одной из стран, имеющей самый большой в мире рынок, является Китай. В связи с этим большое внимание уделяется обучению и повышению квалификации специалистов. Первая автомобильная корпорация Китая China First Automotive Group Corporation, сокращенно FAW имеет общий объем продаж различных типов автомобилей более 24 миллионов, а прибыль составляет - более 100 миллионов долларов в год. Стратегией развития персонала является определение будущих требований, которые предъявляются к рабочим местам. Чаще всего потребности в обучении делятся в зависимости от опыта работы сотрудника. Целевые группы могут быть представлены следующим образом: учащаяся молодежь, специалисты с опытом работы и руководители с опытом работы. В практике применяются методы обучения как на рабочем месте, так и за его пределами. Широко используются такие методы как наставничество, инструктаж, ротация. Основными формами обучения являются:

- опытное или эмпирическое обучение - обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

- демонстрация и практика под руководством - обучающий показывает стажеру, как делать, затем наставник дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

- программируемое обучение - книга, которая «ведет» обучающегося и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

- обучение с помощью компьютера - собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;

- обучение действием - обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке группового задания [46].

Так как данная компания, также направлена на сбыт собственной продукции, важное значение уделяется менеджерам по продажам. В процессе обучения менеджеров консультантов необходимо совершенствовать коммуникационные и переговорные навыки, позволяющие устанавливать новые контакты и максимально увеличивать объем продаж. Для этого компания FAW использует такой метод обучения как тренинг. В ходе тренинга учитываются следующие аспекты цикла коммуникации:

- Развитие коммуникативных навыков менеджеров по продажам автомобилей;

- Формирование активной позиции в работе с клиентом;

- Работа с возражениями клиентов;

- Способы преодоления возражений;

- Инструменты презентации автомобилей и при необходимости комплектующих к ним;

- Мотивирование клиента;

- Формирование интереса к предлагаемому продукту;

- Отстаивание своего мнения, исключая негативные эмоции и переживания;

- Анализ проделанной работы с планированием дальнейших действий по повышению результативности труда;
- Навык управления своим психологическим состоянием.

Таким образом, система обучения персонала в каждой стране в зависимости от сферы деятельности организации будет обладать определенными особенностями. Высококвалифицированные специалисты являются дополнительным конкурентным преимуществом любой организации, в то время как действия недостаточно квалифицированных работников влекут за собой значительные риски для компании. Динамическая система корпоративного обучения очень быстро и четко реагирует на любое инновационное изменение на рынке, а также на возникающие образовательные запросы компании. Сфера торговли является отраслью народного хозяйства, которая выполняет функции обращения товаров и обеспечивает продвижение последних из сферы производства в сферу потребления. Как форма обмена торговля является промежуточным звеном между производством и обусловленным им распределением, с одной стороны, и потреблением – с другой. В настоящий момент сфера торговли и услуг играет огромную роль в развитии российской экономики. Появление большого оборота оптовой и розничной торговли привело к жесткой конкуренции в данном сегменте рынка. Именно поэтому многие работодатели делают акцент на кадровый состав организации.

Система непрерывного обучения торгового персонала становится одним из главных направлений работы служб по управлению персоналом. Обучение начинается еще на этапе испытательного срока, а затем продолжается на протяжении всей работы в компании. «Входное обучение» персонала направлено на получение общей информации об организации, ее структуре, культуре, правилах внутреннего распорядка, основных клиентах и т.п.; информации о продукте – информирование о товарах и услугах, которые продает организация, формирование навыков презентации продукта;

коммуникативный тренинг, направленный на адаптацию новичков, включение их в команду, формирование навыков успешной коммуникации.

Последующее обучение в сфере торговли проводится для постоянных сотрудников, работающих с клиентами, с целью активизации знаний и навыков сотрудников, роста мотивации, поддержки навыков, контроля уровня достижений и т.п. Это обучение направлено на развитие трех основных групп навыков, необходимых для работы с клиентами: коммуникативные навыки, знание клиента, знание продукта [10].

Кроме планового обучения, могут возникнуть ситуации, когда необходимо дополнительное обучение специалистов. Среди таких можно выделить:

- резкое увеличение ассортиментного ряда, появление новых приоритетных марок или групп товаров;
- проведение крупномасштабных акций (выставки, распродажи);
- резкое снижение продаж, за счет активной деятельности конкурентов;
- низкий уровень соблюдения стандартов работы [25].

Все вышеперечисленные ситуации будут отражаться на содержании программы обучения и ее длительность.

В отечественных организациях доля занятых и вовлеченных в процесс профессиональной подготовки и переподготовки работников составляет около 15%, а расходы предприятий на эти цели составляют около 0,3% от общих затрат на рабочую силу. По сравнению с зарубежными странами этот процент ничтожно мал. За последние десятилетия охват дополнительной профессиональной подготовки оставался примерно на одном уровне. В периоды экономических кризисов в 2009-2011 и 2014-2016 гг. доля организаций, которые обучали своих сотрудников, сократилась, но показатели вовлеченности персонала в программы дополнительной подготовки почти не изменились. Кроме того, отечественная практика обучения персонала также остается выборочной, ориентированной на квалифицированных работников,

которые заняты на крупных предприятиях и имеют высшее образование. Такая группа сотрудников как молодежь нуждаются в наибольшей степени в переобучении, но оказываются вне доступа к нему. Проведенные исследования показывают, что дополнительное профессиональное обучение увеличивает заработную плату работника примерно на 8%. И это объясняет, почему данная проблема находится в фокусе политики на рынке труда во многих странах [6, с.216-221].

Отечественный опыт обучения в сфере продаж автомобилей можно рассмотреть ПАО «КАМАЗ». Основная деятельность компании охватывает весь технологический цикл производства грузовых автомобилей — от разработки, изготовления, сборки автотехники и автокомпонентов до сбыта готовой продукции и сервисного сопровождения. В настоящее время продукция ПАО «КАМАЗ» представлена и на отечественном рынке и экспортируется в более чем 40 стран СНГ, Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Африки, Восточной Европы, Латинской Америки [28]. Количество сотрудников, работающих в компании, составляет около 35 тыс. человек. Поэтому в ПАО «КАМАЗ» как и во многих крупных компаниях создан свой корпоративный университет. Его основные задачи направлены на:

- Формирование системы обучения, ориентированной на поддержку стратегии компании, повышения качества и производительность труда сотрудников, улучшения командного и межфункционального взаимодействия, соблюдение требованиям законодательства;
- Включение в корпоративную систему обучения персонал партнеров компании (дилеров и сервисных центров);
- Создание условий для внутрикорпоративного профессионального общения и консолидации корпоративных знаний.

В дилерских центрах компании в основном обучение проводится в виде тренингов и семинаров. Например, тренинги по направлениям «Технология продаж»; «Автомобиль КАМАЗ как продукт»; семинар по продажам оригинальных запасных частей - «Реализация запасных частей КАМАЗ».

Обучение проводится на территории действующих сервисных центров КАМАЗ. По окончании обучения выдаются удостоверения. Затраты на развитие и обучение персонала дилерских центров являются инвестициями в будущие эффективные продажи всей компании.

Еще один из отечественных производителей автомобилей является ООО «АВТОВАЗ», который, как и вышеперечисленные компании, также занимается продажей автомобилей [23, с.25-31].

В ООО «АВТОВАЗ» обучение персонала осуществляется в корпоративном университете. Основная цель университета группы «АВТОВАЗ» состоит в обеспечении необходимого уровня квалификации персонала для стабильного функционирования всех выполняемых процессов на основе корпоративной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Учебные программы и курсы составляются исходя из потребностей в области автомобилестроения, управления производством и персоналом, маркетинга, сбыта и технического обслуживания транспортных средств, а также в области применения современных методов анализа и учета результатов хозяйственной деятельности [27]. Время и продолжительность обучения определяются исходя из годовых заказов предприятий группы ООО «АВТОВАЗ», его поставщиков и дилеров по образовательным курсам.

Таким образом, обучение и развитие персонала, работающего в сфере продаж, должно базироваться на следующих принципах:

1. Обучение и развитие персонала должно быть напрямую связано с выполнением уникального рыночного предложения фирмы своим клиентам.
2. Развитие персонала должно использовать такие приемы обучения, которые концентрируют сотрудников на быстрой аккумуляции и использовании приобретенного опыта во время предложения продукции компании клиентам [10].

Для любой компании от уровня квалификации персонала зависит очень многое, в том числе и будущее самой компании. В быстроменяющихся

условиях система обучения сотрудников должна быть гибкой. В зависимости от ситуации на рынке, а также внутри компании система должна изменяться, а для этого она должна быстро реагировать на потребности бизнеса. В условиях ограниченности ресурсов необходимо искать и внедрять альтернативные способы обучения (например, дистанционное обучение), комбинировать очные курсы с электронными.

Анализ опыта обучения в сфере автопродаж показал, что большинство крупных компаний создают собственные программы обучения, которые реализуют внутренние тренеры. Программы, созданные под конкретную компанию, отражают уникальные особенности компании, ее процессы. В зависимости от потребностей обучения программы изменяются и дополняются, вырабатывается определенный цикл, периодичность обучения.

2.2 Изучение системы обучения персонала в ООО «Автолоцман - КМ» и основные направления ее совершенствования

В современных условиях любой бизнес желает продвигаться только вперед. Каждый год руководители компаний принимают все более и более амбициозные планы по продажам и захвату рынка. В настоящее время способность компании постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов долгосрочного успеха. Недостаток знаний и навыков у сотрудников приводит не только к неэффективному выполнению работы, но и снижению их мотивации, повышению уровня энергетических затрат и стрессов, связанных с работой. Обучение персонала должно способствовать не только получению новых знаний и навыков, но и передавать сотрудникам информацию о текущем состоянии дел в компании, развивать у них понимания стратегии и перспектив организации, приверженности к своей организации и включенности в ее дела. Таким образом, обучение связано со всеми другими процессами системы

управления персоналом. Так, обучение и развитие сотрудников влияет на их мотивацию и корпоративную культуру, способствует карьере. В связи с этим данной технологии управления персоналом каждая компания уделяет большое внимание. Компания KIA Motors Rus, которая является импортером марки KIA в России, также имеет свои программы обучения. Данные программы распространяются на все дилерские центры, работающие на территории России, в том числе и ООО «Автолоцман-КМ». Данная организация работает с 2015 года в Пензе в качестве официального дилера KIA. ООО «Автолоцман-КМ» зарекомендовал себя как профессиональное, надежное и развивающееся подразделение, отвечающее всем требованиям и стандартам «KIA Motors».

Нужно отметить, что KIA Motors Rus, как и большинство крупных компаний имеет свой учебный центр (KIA Academy) в Москве. Обучение походит в виде курсов, направленных на развитие навыков продаж и технического обслуживания автомобилей, кроме того слушатели KIA Academy получают знания в области финансов и маркетинга, изучают онлайн-системы и обмениваются опытом в рамках профессиональных конференций. Для анализа процесса обучения сотрудников в ООО «Автолоцман – КМ» было проведено глубинное интервью с менеджером по персоналу. Из интервью с менеджером по персоналу ООО «Автолоцман – КМ» было выяснено, что сотрудники таких отделов как цех технического обслуживания, отдел продаж и отдел запасных частей, проходят обучение в KIA Academy. *Менеджер по персоналу ООО «Автолоцман – КМ», Девина Д. В.: «Каждый сотрудник имеет доступ на свой личный кабинет на сайте KIA Academy, где он может просматривать обучающие видеоматериалы, проходить тесты. В KIA Academy работают высококвалифицированные лекторы и тренеры. Каждый месяц на сайте KIA Academy выставляется график предстоящих мероприятий на месяц для всех дилеров, соответственно уже каждый дилер, в том числе и ООО «Автолоцман – КМ» определяет кого отправить на обучение в первую очередь».*

Организация системы внутрифирменного обучения и выявления потребности в повышении квалификации персонала ООО «Автолоцман- КМ» входит в обязанности менеджера по персоналу. Основная категория специалистов, которая проходит обучение – менеджеры по продажам. Специфика работы менеджера по продажам автомобилей заключается в том, что, учитывая высокую стоимость автомобилей, каждая упущенная сделка заметно уменьшает прибыль компании. Поэтому к персоналу ООО «Автолоцман – КМ» предъявляются очень серьезные требования. Менеджер должен разбираться не только в технических характеристиках автомобилей, но и в психологических особенностях клиента. В связи с этим менеджеры регулярно проходят обучение. Форма обучения комплексная: либо персонал отправляют на обучение в Москву, либо менеджер по продажам обучается с помощью видеоматериалов. Успешный менеджер, работающий в автосалоне, обязан знать многое. И если он стремится добиться карьерного роста, то должен применять в своей работе различные методы, позволяющие увеличить продажи. Существует практика стажировок в дилерских центрах KIA Motors Rus в разных городах страны. В ООО «Автолоцман –КМ» существует два направления обучения менеджера по продажам: обучение «новичка» (на этапе адаптации) и обучение в рамках текущей деятельности. После заключения трудового договора сотрудник проходит адаптационный период, который в первую очередь направлен на профессиональную составляющую процесса адаптации, т.е. усвоение тонкостей работы, необходимых навыков и приемов через обучение. Как правило, обучение менеджера по продажам включает четыре составляющих: знание товара, клиента, приемы продвижения и конкуренты (рисунок 4). Основным элементом является товар или услуга, который реализует данная организация. Поэтому важно знать ассортимент товара, его характеристики, цену, новинки и т.д. Не менее актуальным является портрет потенциального клиента, в чем должен разбираться «продавец». В соответствии с этим под каждого клиента нужно подбирать убедительные аргументы в пользу данного товара, презентовать его в

выигрышном варианте. Анализ конкурентов также необходим, для того чтобы озвучить ключевые позиции, сильные стороны товара.

Усиление влияния факторов конкурентной борьбы требует новых подходов как с точки зрения бизнес-процессов, так и в части инновационной составляющей продукта. Новые компетенции, необходимые для менеджера по продажам, требуют новых программ и методов развития.

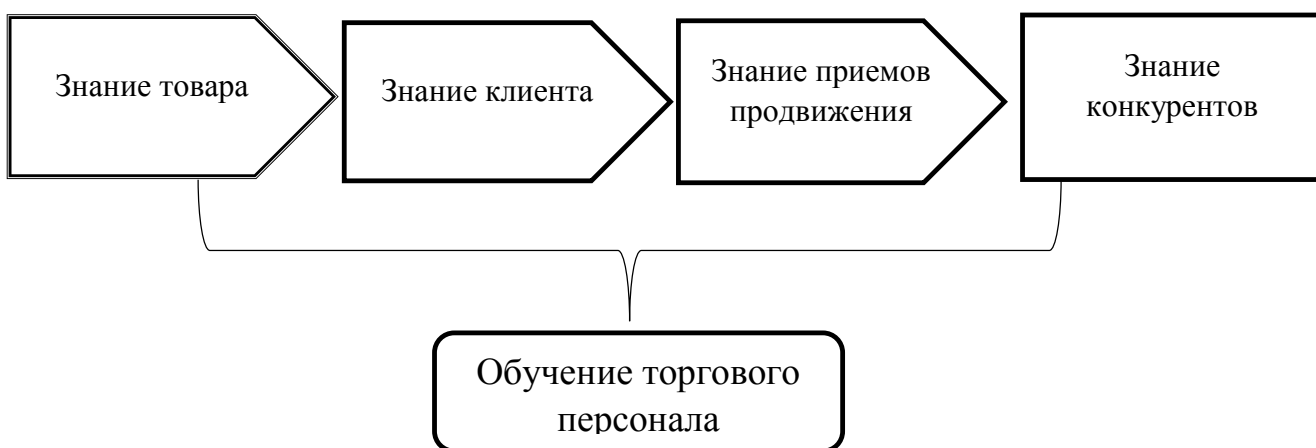


Рисунок 4 - Элементы процесса обучения менеджера по продажам

Источник: Агишева А. А. Управление торговым персоналом: особенности подбора, обучения и мотивации//А.А. Агишева/Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – с.35-39

Соответственно, чтобы быть компетентным в своей профессии менеджеру по продажам требуется периодическое обучения. На вопрос, заданный менеджеру по персоналу ООО «Автолоцман – КМ», есть ли специальные программы обучения сотрудников, был получен ответ:

Менеджер по персоналу ООО «Автолоцман – КМ», Девина Д. В.: «Для того чтобы, освоить не только ассортимент товара, но и научиться эффективно работать с клиентом. Для новых сотрудников в ООО «Автолоцман – КМ» существует восьминедельная программа обучения продавцов с использованием видеоматериалов. Данная программа базируется на методике продажи автомобилей методом Джо Верди».

В основу данного метода заложен акцент на «личное» общение с клиентом. Выделяют умения, которыми овладевает менеджер по продажам, пройдя такой курс обучения:

- Умения правильно общаться с клиентами;
- Умения расположить к себе клиента;
- Умения завоевать его доверие [37].

Очень часто менеджеры по продажам допускают ряд ошибок, которые не позволяют заключать выгодных сделок. К ним относятся:

1. Откровенное оценивание клиента на платежеспособность (это оскорбляет людей, так как они пришли с конкретной целью и не важно, как выглядят).

2. Оправдание неудач (для каждой сорванной сделки продавец найдет массу причин, почему не получилось, наверняка, своей вины он не увидит).

3. Отсутствие конкретных целей (при отсутствии целей, продавец теряется и бросается из крайности в крайность).

4. «Тусовка» на работе (менеджеры не должны собираться вместе и начинать вести посторонние разговоры, такие действия расслабляют дисциплину).

Исследования, проводившиеся в области продаж, показали, что почти 71 % сделок совершается лишь потому, что покупателю очень понравился продавец, который его обслуживал [19].

Для того, чтобы избежать данных ошибок в ООО «Автолоцман- КМ» новичков обучают с помощью программы основанной на данном методе. Данная программа включает четыре блока видеоматериалов, каждый блок рассчитан на две недели (рисунок 5).

Первый блок включает ориентацию новичка, направленную не только на знакомство со спецификой организации и ее товаром, но и на побуждение к данному виду занятости (продажам). Обучение построено таким образом, что видеообучение чередуется с применением навыков в практических

ситуация. В программу обучения первого блока включено знакомство с организацией, экскурсия, знакомство с персоналом. Второй блок направлен на приобретения навыка заключения «удачных» сделок.

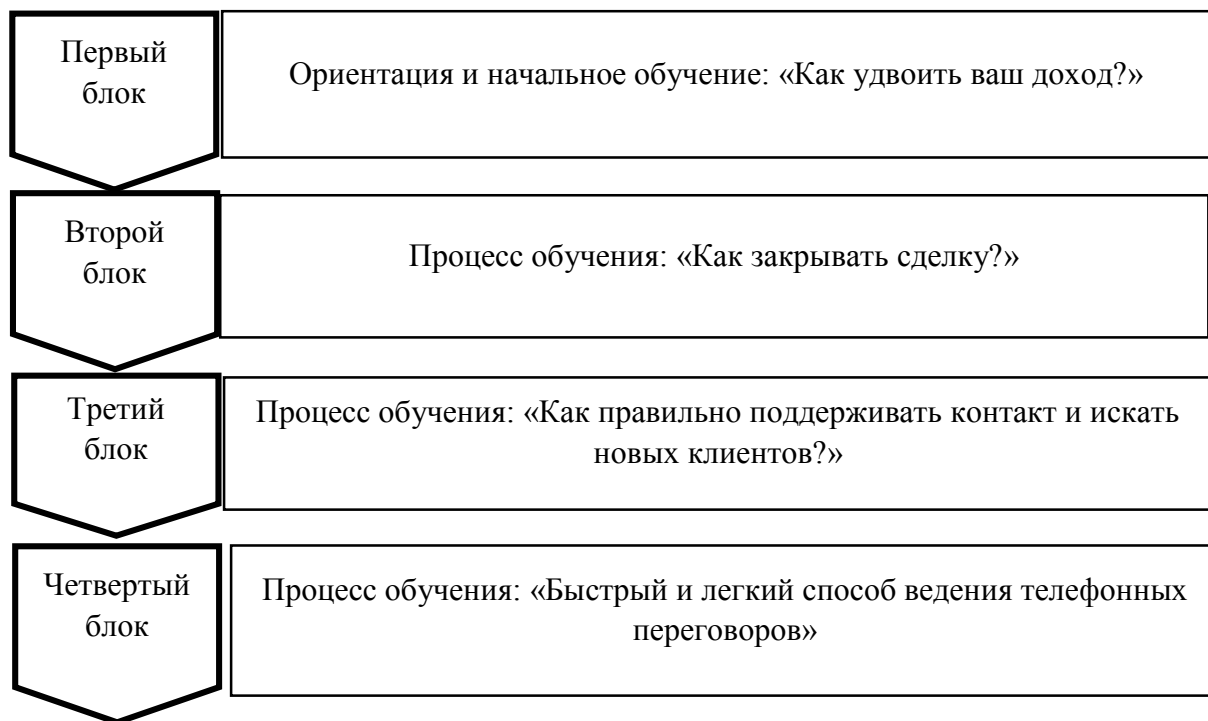


Рисунок 5 – Блок-схема обучения новых продавцов с использованием видеоматериалов в ООО «Автолоцман- КМ»

Источник: составлено по материалам ООО «Автолоцман-КМ»

Данный блок более практикоориентирован, т.к. менеджеры по продажам в процессе своей работы выстраивают необходимые коммуникации с клиентами. Им необходимо преодолевать сопротивление клиентов, неопределенность, научиться работать с «трудными клиентами». В рамках третьего блока продолжается работа с клиентами, а также происходит расширение клиентской базы. Построение целей работы менеджера по продажам, выработка стратегии достижения поставленных целей. Четвертый блок предполагает приобретение навыка правильного ведения телефонных переговоров. На данном этапе менеджер по продажам обучается отвечать на телефонные звонки, на вопросы клиентов, преодолевать возражения.

Каждый блок имеет свою тематическую направленность, кроме того обучение ведется с использованием проверочных заданий по пройденному материалу. В рамках каждого блока предусмотрены встречи с лучшими менеджерами по продажам, руководителями и т.д.

Для того чтобы быть компетентными, сотрудники, которые уже имеют опыт работы в организации также периодически проходят обучение. Специфика компетентности менеджера по продажам, представляет собой набор соответствующих компетенций, например таких, как исчерпывающие знания о предоставляемых услугах и работе организации по их сопровождению, выполнение плана продаж за определенный период времени; создание и поддержка партнерских отношений с клиентом и т. д. Развитие профессиональной компетентности представляет собой процесс воздействия, предполагающий некий стандарт, на который ориентируется субъект воздействия; процесс, подразумевающий некую законченность, достижение определенного уровня стандарта. В рамках глубинного интервью с менеджером по персоналу было выяснено, что в ООО «Автолоцман-КМ» существуют определенные стандарты, которые определяют форму и методы обучения.

Менеджер по персоналу ООО «Автолоцман – КМ», Девина Д. В. «Стандарты обучения в ООО «Автолоцман –КМ» определяются дистрибьютором. Существует программа повышения квалификации продавцов SCRP+, т.е. расширенная программа обучения навыкам продаж, которая разработана специально для продавцов- консультантов Kia. Соответственно, заявленной тематике отбираются сотрудники, которым необходимо пройти обучение. Так как учебный центр Kia Motors Rus находится в Москве, чаще всего среди методов, применяемых в процессе обучения используются вебинары и видеоконференции. Предусмотрено и очное обучение для менеджеров по продажам и руководителей отдела продаж».

Таким образом, дистанционный способ обучения является очень удобным так как обучение происходит без отрыва от рабочего места. Получив определенную информацию, сотрудники сразу в рамках своей деятельности могут ее применять. Еще плюсом онлайн-обучения является стоимость такого обучения. Можно обучить сразу нескольких сотрудников, без потерь рабочего времени. Программа обучения SCRP + предполагает, что сотрудники ООО «Автолоцман- КМ» проходят обучения на трех уровнях. Первый уровень (Сертифицированный специалист) включает обучение процессу продаж, по итогам которого слушатели сдают тестирование и получают сертификат. Второй уровень (Эксперт) предполагает очное обучение в Москве, целью которого является усвоение основ бренда Kis, работа с возражениями, продажа дополнительного оборудования и т.д. По окончании курса обучающиеся проходят тестирование и сдают очный экзамен. На третьем уровне (Мастер) сотрудники проходят очное обучение по поиску клиентов, цифровому маркетингу. После каждого этапа обучения предусмотрено тестирование. Данная форма оценки показывает насколько процентов сотрудник усвоил материал (на сколько он обучен). Повышая свой уровень знаний и развивая навыки, сотрудники начинают работать более эффективно. Так, например, менеджер по продажам после обучения увеличивает объем продаж. От количества проданной продукции сотрудник продаж получает дополнительное денежное вознаграждение. Можно сделать вывод, что обучение является не только элементом профессионального развития человека, но и дополнительной мотивацией к труду.

Таким образом, проведенный анализ процесса обучения в ООО «Автолоцман - КМ» показал, что в целом система обучения выстроена на высоком профессиональном уровне, с учетом постоянно изменяющегося рынка образовательных услуг. Персонал таких отделов как отдел продаж, цех технического обслуживания, отдел запасных частей проходят регулярно обучение. Так как ООО «Автолоцман - КМ» является официальным представителем крупного автопроизводителя Kia Motors, обучение проходит

в собственном обучающем центре KIA Academy в Москве. При обучении используются современные информационные технологии, что позволяет даже на удаленном расстоянии обучать и оценивать слушателей. В курс обучения менеджеров по продажам и руководителей отдела продаж включены очные занятия в KIA Academy, которые позволяют обучаться, консультироваться у высокопрофессиональных лекторов, тренеров, практиков в области автопродаж.

Однако, несмотря на множество достоинств системы обучения в ООО «Автолоцман – КМ», анализ позволил выявить ряд недочетов, которые влияют на снижение эффективности системы обучения персонала. Во - первых, организация ООО «Автолоцман- КМ» является официальным дилером компании KIA, обучение персонала продиктовано дистрибьютором. В связи с этим проходят обучение только те сотрудники, которые непосредственно связаны с автомобилями (отдел продаж, цех технического обслуживания, отдел запасных частей). Однако, в организации есть и другие структурные подразделения, в которых работают сотрудники. Для развития организации их тоже нужно обучать. Во - вторых, в ООО «Автолоцман –КМ» отсутствует документ, который определял бы процесс обучения персонала других структурных подразделений. Документы, на которые ориентируются в организации обучения, это материалы Kia Motors Rus. В настоящее время филиальные сети широко используют информационно-технологический элемент, который предполагает обучение с помощью новых информационных технологий, позволяющим обучающимся сотрудникам самостоятельно находить, оценивать, организовывать и творчески использовать информацию, соответствующую его профессиональным и образовательным потребностям. Информационно-технологический элемент предполагает использование новых форм организации образовательного процесса: дистанционного, модульного, смешанного и открытого образования. В данной организации активно используется информационно-технологический элемент обучения, в частности дистанционного. Для обучения сотрудников (отдел продаж, цех

технического обслуживания, отдел запасных частей) это подходит, т.к. учебный центр находится в Москве. Для сотрудников других отделов можно использовать более широкий спектр методов обучения. Рынок образовательных услуг не стоит на месте, соответственно, происходит сочетание пассивных и активных методов обучения. Это является третьим недостатком. И четвертый недостаток, снижающий эффективность обучения, состоит в том, что методы, которые используются в организации они имеют формальную обратную связь, т. е. по окончании курса сотрудники оцениваются и получают сертификаты. Однако, это не гарантирует, что полученные знания и навыки повлекут увеличение производительности труда сотрудника. Соответственно, нет обратной связи, которая помогла бы определить реакцию обучающихся, их мотивацию. Самое важное отсутствует анализ влияния обучения на эффективность деятельности всей организации. На неформальном уровне менеджер по персоналу может отследить эффективность обучения в виде качественно выполненной работы, положительных отзывов клиентов и т.д. Итак, все вышеперечисленные факторы снижают эффективность организации обучения в ООО «Автолоцман –КМ». Так как обучение является одной из важных технологий персонала во всей системе управления сотрудниками, ее недостатки могут оказывать влияние на деятельность всей организации в целом. Учет вышеперечисленных недостатков позволит руководству усовершенствовать систему обучения персонала. Для этого в качестве рекомендаций можно предложить основные направления совершенствования системы обучения (рисунок 6):

1. Разработка Положения об обучении персонала. Данный документ позволил бы закрепить обучение в организации для всех категорий персонала. В Положение об обучении могут быть отражены основные разделы: общие положения (понятие, цели обучения), виды обучения (какие формы и виды обучения применяются и в каких случаях), планирование и организация обучения (потребность в обучении, периодичность обучения, технология

проведения обучения и т.д.), оценка эффективности обучения, ответственность за обучение.

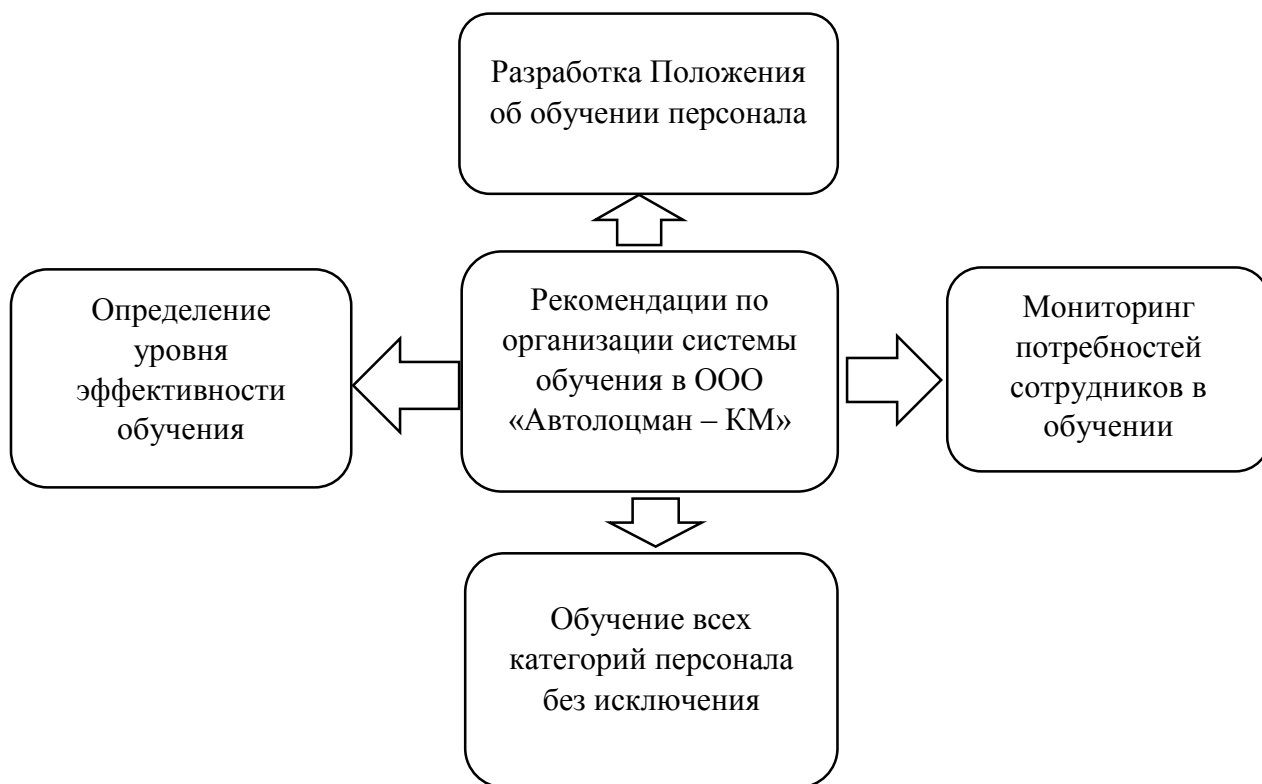


Рисунок 6 – Основные направления совершенствования системы обучения персонала ООО «Автолоцман -КМ»

2. Перед каждым сотрудником и каждой должностью стоят определенные цели и задачи, которые напрямую связаны с целями компании. В данном случае цели задает Kia Motors Rus, так как ООО «Автолоцман- КМ» является ее официальным представителем. Однако ООО «Автолоцман –КМ», является самостоятельной организацией, имеющей свои цели и задачи. Исходя из этого обучение, продиктованное учебным центром Kia, должно подкрепляется самостоятельной системой обучения. Потребность в обучении всех сотрудников должно определяется на основании анализа следующих документов: стратегический план развития ООО «Автолоцман -КМ»; результаты оценки и аттестации персонала; заявки на обучение персонала от руководителей отделов и соотносится с обучением, предлагаемым Kia Академией.

3. Кроме сотрудников, которые имеют непосредственное взаимодействие с продуктами Kia Motors Rus, в ООО «Автолоцман –КМ», работают сотрудники администрации, бухгалтерии и административно-хозяйственный отдела. Сотрудники данных отделов также должны повышать свою квалификацию, в зависимости от специфики деятельности, изменений в законодательстве и т.д. Менеджер по персоналу должен проводить анализ потребности в обучение сотрудников всех отделов без исключения. Расширив список обучаемых сотрудников, можно прибегать к комплексу различных методов обучения. Как было отмечено выше в качестве методов используются вебинары, видеоконференции и тренинги. Однако, можно расширить данный спектр методов: моделирование заданных ситуаций, деловые игры, семинары, техники активизации творческого мышления, круглый стол и т. д. Методы активного обучения позволяют облегчить восприятие материала, найти новые подходы к решению поставленных задач; шире традиционных методов используют опыт обучающихся, позволяют продемонстрировать слушателям модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести с образцами собственного поведения и т.д. Данный вид обучения можно применять для таких категорий сотрудников как управленческий (например, руководитель отдела рекламы) и административный (например, менеджер по персоналу) персонал. Для вспомогательного персонала (в качестве которого можно выделить – охрану, ремонтники) можно использовать в качестве обучения инструктаж.

4. Анализ обучения персонала в ООО «Автолоцман- КМ» было выявлено отсутствие системы обратной связи, которая позволила бы сотрудникам отдела кадров оценивать результативность и эффективность обучения каждого отдельного сотрудника. Для этого может быть использована модель критериальной оценки результатов обучения. Наличие обратной связи позволит менеджеру по персоналу планировать повышение квалификации сотрудников с учетом их насущных потребностей и предпочтений, что даст возможность говорить об индивидуальном подходе к

их профессиональному развитию. Это, в свою очередь, приведет к преодолению формального характера обучения, позволит точнее определять содержание и сроки, сложность и место обучения, более обоснованно подойти к формированию списка обучаемых.

В качестве основных критериев оценки можно предложить следующие:

- Удовлетворенность сотрудника обучением. Критерий можно оценить с помощью проведения анкетного опроса сотрудников, прошедших обучение. С помощью специального опросника менеджер по персоналу сможет получить информацию о результативности пройденной программы обучения для каждого отдельного сотрудника, о качестве преподавания и узнать пожелания сотрудника по совершенствованию последующего обучения.

- Удовлетворенность непосредственного руководителя сотрудником, прошедшим обучение. Критерий можно оценить с помощью проведения анкетного опроса линейного руководителя. На основании опроса непосредственного руководителя можно получить информацию о результативности пройденной программы обучения для каждого отдельного сотрудника, выяснить какие еще знания, умения и навыки необходимы сотруднику для успешного выполнения трудовых функций, а также узнать пожелания руководителей по совершенствованию системы обучения.

- Изменение показателей результатов труда работника после прохождения обучения (к примеру, объем продаж, положительные отзывы клиентов и т.д.). Данные по динамике выбранных показателей трудовой деятельности должны предоставляться менеджеру по персоналу непосредственным руководителем оцениваемого сотрудника через месяц после прохождения обучения. После получения необходимых данных менеджер принимает показатели, по которым прослеживается положительная динамика, за 1 (единицу), а показатели с отрицательной динамикой – за 0. Следующим шагом будет являться расчет среднего арифметического и выражение его в процентном соотношении.

После того, как проведена комплексная оценка сотрудника, прошедшего обучение, и просчитана результативность по всем трем критериям в процентах менеджеру по персоналу необходимо придать «вес» каждому критерию, то есть определить степень значимости критерия для организации. В сумме по трем критериям «вес» должен составлять 1 (единицу).

Целесообразность программы по обучению персонала организации связана со сроком использования полученных знаний, умений и навыков в практической деятельности. Так, некоторые обучающие программы создаются для выработки конкретных профессиональных умений и навыков, некоторые – для формирования определенного типа мышления и поведения. В последнем случае для оценки эффективности обучения могут быть использовано наблюдение за поведением сотрудников, которые прошли обучение; самооценка эффективности программы обучения (путем анкетирования сотрудников).

Критерии оценки эффективности обучающих программ должны быть установлены до обучения и доведены до сведения всех субъектов процесса обучения.

Таким образом, следует отметить, что эффективность обучения – это положительный результат изменений, полученный в рамках программы обучения, который выражается в повышении уровня знаний, умений, навыков, осознанного поиска новых возможностей самореализации в трудовой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями и желанием трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении компанией основных целей. Обучение персонала в настоящее время приобретает особое значение. Оно представляет собой целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и служит средством достижения стратегических целей организации. Руководители многих компаний уделяют большое внимание этому вопросу и стараются отслеживать эффективность проведенных мероприятий. Это связано с тем, что современный рынок предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, быстро изменяются внешние и внутренние условия функционирования компании (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появление новых конкурентов, реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест). Все это влечет за собой необходимость обращения к проблеме обучения работников, для успешного решения которой следует исходить из целей и потребностей компании.

В сфере продаж данный вопрос является более острым, по сравнению с другими сферами деятельности. На сегодняшний день конкуренция в продажах очень велика. Такая категория персонала как менеджеры по продажам непосредственно вовлечена в процесс продажи товара или услуги конечным потребителям и, как следствие, генерирует основную часть прибыли. Менеджеры по продажам автомобилей – отдельная категория специалистов в области продаж. Учитывая высокую стоимость автомобилей, каждая упущенная сделка заметно уменьшает прибыль организации. Поэтому к персоналу автосалонов предъявляются очень серьезные требования. Менеджер должен разбираться не только в технических характеристиках

автомобилей, но и в психологических особенностях потенциального покупателя. Эти навыки можно приобрести в процессе работы или при прохождении специализированного курса обучения. ООО «Автолоцман-КМ» является представителем официального дилера KIA в г. Пензе. Обучение персонала в данной организации осуществляется в соответствии с общей концепцией развития сотрудников Kia Motors Rus. Для прохождения очного обучения сотрудники направляются в Kia Академию в Москве, также используется дистанционное обучение в формате вебинаров и видеоконференций. Нужно отметить, что процесс обучения персонала в Kia Академии выстроен на высоком уровне, для того чтобы оправдывать имидж одного из крупнейших автопроизводителей. Однако, анализ дилерского центра (ООО «Автолоцман- КМ») позволил выявить некоторые недостатки. Среди которых, обучение проходят только те сотрудники, которые непосредственно связаны с автомобилями; в ООО «Автолоцман –КМ» нет документа, который определял бы процесс обучения для всех категорий персонала; отсутствие обратной связи и расчёт эффективности обучающих программ.

Учет всех вышеперечисленных недостатков будет способствовать более полному использованию организацией навыков, знаний и умений работников, полученных в результате их обучения, а также позволит достаточно быстро окупать инвестиции, направленные на эти цели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанькина, М. Д. Зарубежный и отечественный опыт обучения в крупных организациях/ М.Д. Абанькина, С. А. Макушкин//Экспертное мнение: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях. – 2017. – 250 с.
2. Бабаева, Э. Т. Зарубежный опыт переподготовки и повышения квалификации персонала /Э. Т. Бабаева//Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы. – 2014. – №6 – С.138-141.
3. Базаров, Т. Ю Управление персоналом/ Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. — М.:ЮНИТИ, 2015. – С. 530.
4. Базарова, Г. Особенности обучения взрослых / Г. Базарова // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 10. – С. 111-119.
5. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник/В.Р. Веснин — М.: Проспект, 2015. – С. 688.
6. Галина, А. Е. Зарубежный опыт организации профессионального обучения и развития персонала/А. Е. Галина, К. В. Евдокимова//Молодежный научный вестник. – 2018. – № 2. – С.216-221.
7. Герасимова, Ю. В. Теоретические основы содержания современных методов обучения персонала /Ю. В. Герасимова//Актуальные проблемы экономических наук. – 2014. – №41. – С.138-142.
8. Городнова, А. А. Особенности изучения потребностей в обучении на предприятии / А. А. Городнова // Управление персоналом. – 2012. – № 4. – С. 41.
9. Гришакова, Н. Подходы к формированию бюджета на обучение и развитие персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://hr-portal.ru/article/podhody-k-formirovaniyu-byudzheta-na-obuchenie-i-razvitie-personala>.

10. Денишева, Г. Обучение персонала в торговых и сервисных компаниях [Электронный ресурс] – Режим доступа // <http://www.dbcltd.ru/publication/165-obuchenie>.
11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: «ФОРУМ»: ИНФРА, 2013. – С. 336.
12. Иванова, И. А. Технологии обучения и развития персонала в организации/ Т. В. Иванова.– М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — С. 256.
13. Как устроен и работает корпоративный учебный центр. Пример Volkswagen в Белоруссии [Электронный ресурс] – Режим доступа // <https://probusiness.io/strategy/1242-kak-ustroen-i-rabotaet-korporativnyy-uchebnyy-centr-primer-volkswagen-v-belarusi.html>.
14. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами/ В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2013. – С. 208.
15. Кифа, Л. Л. К вопросу о тенденциях развития персонала/ Л. Л. Кифа, И. В. Крючкова// АНИ: экономика и управление. – 2016. – № 4.– с. 175-177
16. Коптева, К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации /К. В. Коптева, О.А. Бакшеева// Основы экономики, управления и права. – 2013. – №5. – с.77-81.
17. Корж, Н. В. Обучение персонала как фактор успешного функционирования предприятия/Н. В. Корж, С.С. Шмырова//Качество жизни населения в условиях модернизации российского общества: правовые, социокультурные и социально-экономические аспекты. – Пенза: ПДЗ, 2014.
18. Коровина, О. С. Внутрифирменное обучение персонала – как элемент снижения затрат и повышения эффективности производства / О. С. Коровина // Сборник статей по материалам третьей межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук», 2014. – С. 226.

19. Крючков В. Общение с покупателями: метод, который отлично работает. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/4196-obshchenie-s-pokupatelyami>.
20. Маслова, В. А. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании /В. А. Маслова//Дельта науки. – 2015. – №2.– с.10-14.
21. Михайлова, А. В. Непрерывное профессиональное обучение - основа развития потенциала персонала организации/ А. В. Михайлова, Л. Н. Попова//Современные проблемы науки и образования. – 2016. – №4. – С.204.
22. Наука обучения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/nauka-obucheniya>.
23. Никифорова, Е. В. методологические аспекты информационного обеспечения анализа эффективности обучения и развития персонала (на примере корпоративного университета ОАО «Автоваз»)/Е. В. Никифорова, С. И. Банников//Экономический анализ: теория и практика. – 2011.–№1.– с.25-31.
24. Новиков, П. П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях/ П.П. Новиков// Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2. – с. 382-390.
25. Основные аспекты обучения персонала, работающего в сфере розничных продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.naim.ru>
26. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ford.ru/AboutFord/Sustainability/People>.
27. Официальный сайт ООО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://cu-avtovaz.ru>.
28. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kamaz.ru/about/general-information>.

29. Разработка программы обучения персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63989-red-qqq-15-m6-programma-obucheniya-personala>.
30. Руденко, А. М. Управление человеческими ресурсами/А.М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – С. 185.
31. Руднева, Е. Ю. К вопросу развития системы непрерывного обучения персонала организации/ Е. Ю. Руднева, А. С. Ковтун// Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – № 1. – с. 70-73.
32. Савицкая В. В. Зарубежный опыт внутрифирменного обучения персонала/ В.В. Савицкая, В.В. Бондалетов// Новое поколение.– 2015. – № 8. с. 158–164.
33. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство/ Н. Самоукина– Ростов н/Д: Феникс, 2013.– С.322.
34. Семина, А. П. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления/ А. П. Семина, М. А. Федотова, А. И. Тихонов// Московский экономический журнал. – 2016. – №3.– с. 134-145.
35. Слободской, А. Л. Обучение персонала организаций: учебное пособие / А. Л. Слободской. – СПб.: СПбГЭУ, 2013. – С. 124.
36. Суслов, Т. В. Управление персоналом организации/ Т. В. Суслов. – М. : ИНФРА – М, 2016. – С. 154.
37. Техника продаж методом Джо Верди. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://superiorseller.com/tekhnika-prodazh-dzho-verdi.ru>, свободный – Загл. с экрана.
38. Технология обучения и развития персонала в организации: учебник/ под ред. М. В. Полевой. –М: Внутривузовский учебник ИНФРА–М, 2017. – С.256

39. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197–ФЗ (с изм. от 05.02.2018) // «Российская газета» – 2018. – 07 февраля (Федеральный выпуск № 7489).
40. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации/ Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.:КноРус, 2011.– С. 536.
41. Филькина, Ю. Ю. Обучение персонала как основа успешного развития организации/ Ю. Ю. Филькина//Молодежь и наука. – 2016.– №1. –с.24-27.
42. Чуланова, О. Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления/О. Л. Чуланова, А. Я. Тимченко// Интернет–журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. –№1. – Режим доступа <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.
43. Шемякин, Е. Л. Профессиональное обучение персонала в соединенных штатах Америки: краткий обзор/ Е. Л. Шемякин, Ю. А. Килькеева//Приволжский научный вестник. – 2015. – №5.– с.74–79
44. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах/ Ю. В. Щербатых. – М.: КНОРУС. – 2014. – С. 214.
45. Юровских К.В. Эффективность обучения персонала/К. В. Юровских// Бенефициар. – 2017. – №16.– с. 69–72.
46. Ян Я. Программа мотивации торгового персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая/Я. Ян// Интернет–журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». –2015.–№3 – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.

