

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

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа «Управление персоналом в бизнес-организациях и
государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«Совершенствование системы обучения персонала в финансовой сфере (на
примере ООО Микрокредитная компания «Гарантированные финансы»)»**

Студент

(подпись, дата)

Белянина Н.В.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Барсукова С.А.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Рецензент

Доцент кафедры «Менеджмент, информатика
и общегуманитарные науки»

Пензенского филиала

ФГОБУ ВО «Финансовый

университет

при Правительстве РФ»

(должность, место работы)

(подпись, дата)

Юдина В.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, дата)

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Понятие, сущность, виды и методы обучения персонала.....	9
1.2 Управление системой обучения персонала финансового сектора.....	20
ГЛАВА 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО МКК «ГАРАНТИРОВАННЫЕ ФИНАНСЫ» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	28
2.1 Анализ системы обучения в ООО МКК «Гарантированные финансы» ...	28
2.2 Изучение эффективности системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы»	38
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	65

ВВЕДЕНИЕ

Успешное развитие и функционирование любого предприятия зависит от развития персонала и является одним из важнейших условий. В современных условиях достаточно быстро идет ускорение научно-технического прогресса, а это в свою очередь, приводит к процессу устаревания профессиональных знаний и навыков персонала [24, с.68].

Актуальность данной темы обусловлена тем, что развитие и обучение персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом.

Обучение персонала тесно увязано с организационным развитием организации и его стратегическими целями. Потребность в профессиональном развитии и обучении персонала может быть вызвана, как внешними условиями, так и внутренними, что еще раз подтверждает актуальность данной темы.

Одним из важнейших факторов успеха в современных условиях является Способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников – важный фактор успешного развития организации в условиях цифрового развития общества. Квалификация, степень компетентности персонала, способность качественного исполнения должностных обязанностей организации сильно коррелируют с конкурентной позицией организаций. Из этого вытекает одна из основных задач деятельности любой организации – содействие профессиональному развитию своих сотрудников.

Получение профессионального образования является одним из основных направлений обучения персонала. Это «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» [17, с. 28].

Развитие и обучение персонала в финансовой организации по сути ничем не отличается от обучения персонала в других организациях.

Процессу обучения персонала в финансовых организациях присущи стандартные методы и инструменты: и схема наставничества, и семинары, и тренинги, и система дистанционного обучения.

Степень научной разработанности проблемы.

Обучению и развитию персонала в данное время уделяется довольно много внимания. Существует множество взглядов различных авторов на сущность и содержание понятия «обучение». Вопросами обучения персонала занимались такие ученые как Кибанов А.Я, Пул М., Шекшня С.В., Грищенко В.А. и др. Особую актуальность данные исследования приобретают в эпоху цифровизации.

Цель исследования – анализ действующей системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи, необходимые для решения в данной работе:

1. Изучить различные подходы к понятию «обучение персонала».
2. Проанализировать виды, методы и принципы обучения персонала.
3. Провести анализ системы управления ООО МКК «Гарантированные финансы».
4. Изучить эффективность системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы».

Объект исследования – персонал ООО МКК «Гарантированные финансы».

Предмет исследования – система обучения персонала система обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы» и пути ее совершенствования.

Методы диссертационного исследования: аналитический поиск с

использованием глобальных ресурсов сети Internet, анализ различных источников литературы (научная литература, журналы, публикации); обработка полученных данных, опросы, анализ локальных актов организации.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность, виды и методы обучения персонала

Внедрение процессов цифровизации во все сферы деятельности влечет за собой рост значимости качественного состава персонала организации и его влияния на конкурентные позиции организации. Таким образом, персонал организации можно воспринимать «основным фактором, определяющим стратегический успех организации на рынке товаров и услуг». Именно поэтому в настоящее время возрастает потребность в более глубоком изучении и развитии имеющихся методических подходов к формированию эффективной системы организационного обучения [16, с. 79]. Главная задача кадровой политики – обучать работников самостоятельно или найти тех, кто уже имеет профессиональную подготовку [4, с. 39-41].

Обучению и развитию персонала в данное время уделяется довольно много внимания. Существует множество взглядов различных авторов на сущность и содержание понятия «обучение».

Так, М.И. Магура определяет обучение персонала как «важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры» [19, с. 35].

А.П. Егоршин считает, что «обучение персонала – это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления» [9, с. 77].

А.Я. Кибанов дает следующее определение: «обучение – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками»

[14, с. 129].

Т.Ю. Базаров считает, что «обучение персонала – это особая сфера подготовки взрослых, основанная на программах по внутрифирменному обучению, созданных специально для конкретного предприятия и ориентированных на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации» [1, с. 46].

Подготовка сотрудников к трудовой деятельности в организации невозможна без наличия качественного процесса обучения. Большинство организаций рассматривают обучение персонала компании не только как тактическую задачу – снабжение организаций конкурентоспособными кадрами, владеющими компетенциями для качественного выполнения поставленных работ, но и как задачу стратегическую – рост стоимости организации за счет увеличения человеческого капитала.

С целью упрощения процесса изучения понятия обучения персонала разработаем таблицу, включающую различные трактовки данного понятия.

Такие ученые как Кибанов А.Я, Пул М., Шекшня С.В., Грищенко В.А. отождествляют обучение персонала с процессом, связанным с передачей, овладением или развитием знаниями, умениями и навыками сотрудников организации.

По их мнению данный процесс «должен носить систематический, планомерный, целенаправленно организованный характер, а также связан с изменением поведения и установок работников» [3, с. 813]. Восприятие обучения с позиции системного подхода ассоциируется с решением проблем, специфичных для конкретной организации, а с позиции развития персонала – с передачей новых знаний, умений и опыта поведения.

В итоге под термином «обучение персонала» понимается процесс передачи, овладения, а также развития знаний, умений, навыков и способов общения работников под руководством опытных преподавателей, руководителей, специалистов, наставников и т.д.

Эффективность системы обучения увеличивается, если она Соответствие

системы обучения важнейшим направлениям работы по управлению персоналом свидетельствует об ее эффективности. Процессы мотивации, адаптации и развития персонала тесно связаны с процессом обучения.

Таблица 1 – Определение обучения персонала различными авторами

Автор	Определение
Мандель Б.Р. Психология управления	Обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. [18,с.26]
Пула М., Уорнера М. Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала – любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей [22, с. 34]
Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации; Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом	Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации [2, с. 51]
Егоренкова Т.А. Механизм формирования личностно-профессионального развития в коллективах финансовых институтов	Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых «знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях» [10, с. 8]

Источник: составлено автором по источникам [18, с.26; 22, с.34; 2, с.51;10, с. 8]

Выделим три вида обучения, которые официально признаны научным миром: подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров.

Под профессиональной подготовкой кадров следует понимать систематизированное обучение и выпуск квалифицированных специалистов, имеющих необходимые знания, новые умения и навыки, современные способы общения в коллективе.

При этом под повышением квалификации понимается процесс улучшения знаний, а под профессиональной переподготовкой – освоения новых знаний, умений и навыков.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение

квалификации кадров являются непрерывными процессами, которые должны реализовываться в компании. Раскрытие и увеличение потенциала трудовых ресурсов – основа успешной деятельности организации [25, с.73].

Основные цели обучения персонала представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Основные цели обучения персонала

Источник: составлено автором по источникам [16, с. 110]

Цели обучения могут существенно изменяться вследствие изменения потребностей организации, содержания профессиональной деятельности обучающихся, демографических и квалификационных характеристик персонала, финансового положения предприятия и т. д.

При этом необходимо отметить, что цели организационного обучения различны с позиции персонала и с позиции работодателя.

Основные задачи организационного обучения персонала представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Основные задачи организационного обучения персонала

Источник: составлено автором по источникам [16, с. 111]

Увеличение роли организационного обучения в процессе роста конкурентоспособности предприятия определяется следующими факторами:

- обучение сотрудников – это важнейшее средство достижения стоящих перед предприятием стратегических целей;
- обучение – это важнейшее средство повышения значимости человеческих ресурсов предприятия;
- проведение различных организационных изменений без соответствующего обучения персонала практически невозможно.

Отношение высшего менеджмента к организационному обучению своих сотрудников в значительной степени коррелировано с осознанием того, что получает в итоге предприятие, а также какие издержки оно несет при проведении обучения различных категорий работников.

Можно выделить следующие выгоды, которые получает организация

при обучении персонала:

- эффективное решение проблем, связанных с поддержанием требуемого уровня конкурентоспособности
- снижение текучести кадров и увеличение лояльности кадров;
- ускорение процесса адаптации персонала;
- развитие корпоративной культуры в соответствии с новыми требованиями.

Для персонала основные выгоды от обучения состоят в следующем:

- получение удовлетворенности;
- рост самоуважения;
- повышение уровня профессионализма;
- появление новых карьерных перспектив как внутри предприятия,

так и вне его.

Таким образом, возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами (рисунок 3).



Рисунок 3 -Роль обучения

Источник: составлено автором по источникам [16, с. 112]

В начале XXI в. знания стали важнейшим фактором социально-экономического развития общества, повлияли на облик мировой экономики, организацию бизнеса и менеджмента, образ жизни людей, подходы к образованию, здоровью и работе. Настоящая эпоха – это цифровизация всех процессов, которая базируется на знаниях.

Управление процессами формирования и использования знаний – основа конкурентного развития большинства крупных технологичных компаний. Такой подход позволяет этим компаниям успешно решать как тактически, так и стратегические задачи.

Вопросы трансформации человеческих ресурсов в человеческий капитал вызывают повышенный интерес в настоящее время. Большинство ученых склоняются к тому, что человеческий капитал — это «наиболее ценный ресурс современного общества, решающий фактор накопления и эффективного использования научно-технического потенциала».

В настоящее время обеспечение конкурентных преимуществ компании связывается с ключевыми компетенциями и динамическими способностями организации, в основе которых лежат способности персонала.

С. Селзник в своем труде «Лидерство в управлении» отмечал, что вероятность успеха в реализации выработанной политики организации зависит именно от кадров и накопленного опыта.

В теории управления персоналом примерно с конца XX века высокую актуальность приобрело понятие профессионализма. Эта тенденция прослеживалась как при проведении научных социологических исследований, так и в практической деятельности.

Логичным продолжением данного тренда стало появление большого количества определений данного понятия.

В таблице 2 систематизировали различные подходы к сущности данного термина, приведены различные трактовки понятия «профессионализм» (таблица 2).

Таблица 2 - Научные трактовки зарубежных и отечественных ученых понятия «профессионализм»

Авторы	Содержание понятия «профессионализм»
Р. Боятцис	- набор характеристик, таких как мотивы, особенности, навыки, социальная роль, а также знания индивида
Г. Каннак, А. Я. Кибанов	- рациональное сочетание знаний, способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации
М. Бомензат	- совокупность знаний, навыков и способов общения работников.
Н.Т. Бунимович	- знания и опыт в определенной области; круг вопросов чьей-либо особой осведомленности
Д. Мак-Клелланд	- такая характеристика сотрудника, которая, с одной стороны, может быть измерена, с другой – позволяет отличить работников, показывающие высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе
Ч. Вудроф	- поведенческая характеристика, влияющая на выполнение работы
Л. Спенсер	- индивидуальная характеристика, которая может быть измерена и оценена в количественном выражении, которая позволяет дифференцировать эффективное и неэффективное рабочее поведение
С.В. Шекшня	- демонстрируемая способность систематически, то есть постоянно, выполнять определенные производственные функции или определенные действия
О.Н. Громова	- единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью

Источник: составлено автором по источникам [14, с. 35, 27, с. 60-65]

Как видно из содержания таблицы 2 научных трактовок понятия «профессионализм» показал, что в некоторых случаях трактовка понятия «профессионализм» есть ни что иное как совокупность знаний и ответственности; в других – как сочетание знаний и способностей.

Для успешного функционирования моделей развития персонала необходимы адекватные механизмы управления.

Развитие персонала представляет собой последовательность и интеграцию действий под воздействием факторов внешней и внутренней среды. Для каждого уровня управления определяется целеполагающий контур в соответствии с целями и задачами конкретного звена управления

предприятия, и разрабатываются конкретные организационно-экономические мероприятия по: обучению персонала; оценке персонала; мотивации управленческого персонала; адаптации управленческого персонала; продвижение управленческого персонала.

Этот процесс является ключевым звеном управления персоналом в целом, способствует укреплению конкурентных позиций организаций. Нарращивание кадрового потенциала, рост мастерства работников, формирование у них современного системного экономического мышления, навыков командной работы, гарантирование высокой производительности труда и эффективного функционирования организации в целом (таблица А.1, приложение А).

Анализируя таблицу А.1, одним из методов развития персонала предприятия – является обучение, которое может проводиться как с отрывом, так и без отрыва от производства.

Обучение в системе развития персонала предполагает непосредственное участие всех менеджеров организации, наличие долгосрочной программы обучения, коррелированной со стратегией развития.

Восприятие процесса обучения в числе приоритетных бизнес-процессов организации требует от него соответствия необходимости как для всей организации, так и для отдельных работников.

Современным организациям нужен положительный «выход» бизнес-процесса «обучение». В данном случае под обучением следует понимать некоторый циклический процесс, эффективность и непрерывность которого должна обеспечить кадровая служба организации.

При этом эффективность всего процесса обучения напрямую зависит от качественной проработки всех составляющих компонент данного процесса.

Отношение высшего руководства к обучению персонала определяется его результатами и окупаемостью вложенных в процесс ресурсов (таблица 3).

Таблица 3 - Выгоды, получаемые организацией и управленческим персоналом в результате обучения

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала	Польза для персонала от обучения
Успешное решение проблем организации, связанных с новыми направлениями деятельности	Более высокая удовлетворенность своей работой.
Поддержка необходимого уровня конкурентоспособности организации (повышение качества и производительности труда управленческого персонала)	Рост самоуважения
Сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма в организации	Развитие профессионализм управленческого персонала
Повышение приверженности управленческого персонала своей организации	Рост квалификации
Снижение текучести управленческого персонала	Расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации
Повышение способности управленческого персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка	Расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации

Источник: составлено автором по источникам [26, с. 62]

Анализ таблицы 3 организация увеличивает ценность принадлежащих ей человеческих ресурсов. Процесс обучения способен повлиять на организационную культуру организации. Внедрить современные методы поддержания организационной стратегии.

Российские организации сформировали определенные требования, которые они предъявляют к потенциальным сотрудникам при реализации процесса отбора, продвижения и назначения на должность.

Предъявляемые требования как правило увязываются с содержанием программы обучения персонала. Анализ известных практик говорит о том, что эффективность организации в основном определяется ее корпоративной культурой, умением акцентировать усилия каждого работника на достижение поставленных целей.

Создание на занятиях духа творчества, желания добиться лучших результатов и стремления к выявлению новых возможностей в работе – одно из основных условия обучения персонала.

Как правило, профессиональное развитие оказывает на персонал положительное влияние. Получая эффективные навыки и знания, повышая свой профессионализм, сотрудники становятся более конкурентоспособны на рынке труда [26, с. 41]. Они получают дополнительные возможности профессионального развития в своей организации, и естественно на глобальном рынке труда.

Под методами обучения следует понимать способы получения знаний, умений и навыков. Они классифицируются в зависимости от принадлежности к внутрифирменному обучению, либо обучению с отрывом от работы (таблица А.2, приложение А).

Указанные выше методы обучения персонала как правило дополняют друг друга.

Внутрифирменное обучение характеризуется практической направленностью, открывает значительные возможности для повторения и закрепления изученного материала [5, с. 96]. К достоинствам этого метода следует отнести гибкость, адаптивность методов обучения под конкретные условия труда, эффективность произведенных мероприятий, значительную финансовую экономию, максимальное соответствие программы обучения сотрудников с целями и особенностями деятельности организации.

Необходимость постоянного обновления базы знаний и актуализация программ обучения персонала является одним из серьезных недостатков внутрифирменного обучения.

Вторая группа методов позволяет персоналу изменить привычные условия существования на новые [27, с. 63], что способствует как формированию принципиально новых поведенческих, так и профессиональных компетенций.

К достоинствам этой группы методов следует отнести:

1) процесс обмена информацией различной направленности, нейтральность учебного процесса;

2) невозможность пропуска занятий в силу финансовых обязательств

перед работодателем;

3) возможность использования современного оборудования и технологий;

4) более качественная составляющая учебного процесса.

Основной недостаток метода – его дороговизна. Кроме этого фактическое содержание курса может не соответствовать реальным потребностям, не всегда возможно внесение изменений в учебную программу из-за незнания преподавателями специфики организации заказчика.

Таким образом, обучение персонала – актуально и востребовано со стороны работодателей. Эффективная система обучения - важное звено в обеспечении вектора развития.

Эффективные методы обучения сотрудников способствуют их глубокому вовлечению и росту. В организации работодатели предоставляют различные методы обучения для сотрудников с целью улучшения их функционирования на рабочем месте.

Менеджер по обучению несет ответственность за то, чтобы увидеть, что сотрудники на рабочем месте имеют необходимые навыки и знания для повышения производительности.

Зная, что работник является самым ценным активом, менеджеры по обучению должны достаточно хорошо обучить его. Это в конечном итоге принесет пользу организации в целом.

1.2 Управление системой обучения персонала финансового сектора

Обучение и развитие сотрудников является важным фактором для большинства организаций из различных сфер деятельности, поскольку это помогает стимулировать сотрудников и развиваться в соответствии с поставленными целями. Наличие документально подтвержденного обучения сотрудников имеет важное значение для любой регулируемой отрасли,

особенно финансовой.

Сотрудники финансового сектора от кассиров в небольших региональных банках до старших руководителей крупных инвестиционных компаний должны соблюдать конкретные федеральные правила, установленные для данной отрасли. Частое обучение сотрудников гарантирует, что эти сотрудники остаются квалифицированными для своей работы.

В ситуации нехватки передовых современных знаний по построению эффективной системы управления системой обучения персонала логично воспользоваться зарубежной практикой. Общеизвестно, что лидерами по внедрению корпоративной подготовки кадров являются США, Великобритания, Франция и Япония. США принадлежит право называться страной зарождения корпоративного обучения в том виде, в котором мы привыкли его видеть в современных западных компаниях. В 1961 году в компании McDonalds появился первый корпоративный университет под названием Gamburger University [13, с. 43]. Такой формат обучения Соединенных штатах Америки нацелен на дальнейшее развитие выпускников университетов.

Приоритет для прохождения такого обучения отдается персоналу с высшим образованием. При этом чем выше уровень образования, тем больше шансов пройти обучение по корпоративным обучающимся программам.

При этом американские компании не считают обучение персонала частью своей конкурентной стратегии. Величина затрат на корпоративное обучение на душу населения в США в два раза меньше, чем, к примеру, в немецких компаниях, а при подготовке рабочего персонала меньше в 17 раз. [20, с. 22]. В США зарождается практика применения проектного подхода к корпоративному образованию в виде смешанного варианта корпоративных университетов на основе взаимодействия бизнеса и образования [28, с. 34].

Французский вариант корпоративного обучения осуществляется через краткосрочные и узкоспециализированные курсы. Система обучения

учитывает особенности отраслей бизнеса, в которых на данный момент работает организация.

Как правило корпоративное обучение состоит из учебных задач и целей, связанных с общей стратегией развития организации. При этом выделяют две компоненты:

- 1) повышение квалификации и профессиональная переподготовка руководителей подразделений;
- 2) освоение профессиональных компетенций сотрудниками и оперативная оценка результатов освоения материала.

Британский опыт является одним из наиболее эффективных и экономически выгодных способов повышения квалификации кадров следует два самых популярных метода обучения – это передовой опыт (обмен ноу-хау) и наставничество. При этом фактические расходы на внутрифирменное обучение составляет 3% совокупных затрат на рабочую силу от фонда заработной платы, что на 2,7% больше, чем в крупнейших организациях России [21, с. 170-171].

В Японии предпочтение отдается внутрифирменному обучению. В его основе лежит практика пожизненного найма, подготовка на рабочем месте, ротация кадров, надбавка к заработной плате за выслугу лет. Выпускники высших учебных заведений приходят в компанию практически на всю жизнь. Существует практика ротации кадров каждые 2–3 года по горизонтальной и вертикальной карьерной лестнице, что позволяет сотруднику расширить детальное представление о бизнесе организации.

Согласно докладу «Высокая культура обучения: 40 лучших практик для уполномоченного предприятия», опубликованному компанией Bersin&Associates, компании, которые поощряют последовательное обучение и развитие сотрудников, работают лучше в ряде категорий, чем те, которые этого не делают. Например, некоторые из бизнес-преимуществ, которые являются результатом постоянного развития навыков, включают высокую производительность труда сотрудников и удовлетворенность клиентов и

лидерство на рынке по крайней мере для одного продукта или услуги.

Качество работников и их развитие посредством обучения и воспитания являются основными факторами, определяющими долгосрочную рентабельность бизнеса.

Обучение часто рассматривается только для новых сотрудников. Это ошибка, потому что постоянное обучение для текущих сотрудников помогает им адаптироваться к быстро меняющимся требованиям к работе.

Рассмотрим цели процесса обучения и развития персонала в сфере HRM [29]. Причины для акцентирования внимания на росте и развитии персонала включают в себя:

Создание резерва легко доступных и адекватных замен для персонала, который может покинуть организацию или перейти в нее.

Повышение способности компании принимать и использовать достижения в области технологий благодаря достаточно хорошо осведомленному персоналу.

Построение более эффективной, результативной и высокомотивированной команды, что повышает конкурентные позиции компании и повышает моральный дух сотрудников.

Обеспечение адекватных людских ресурсов для расширения деятельности в рамках новых программ.

Исследования показали конкретные преимущества, которые бизнес получает от обучения и развития своих работников, в том числе:

Рост производительности.

Уменьшение оттока кадров.

Рост эффективности.

Сотрудники часто развивают более глубокое чувство собственного достоинства, достоинства и благополучия, поскольку они становятся более ценными для фирмы и общества. Как правило, они получают большую долю материальных выгод, которые являются результатом их возросшей производительности. Эти факторы дают им чувство удовлетворения через

достижение личных и корпоративных целей.

Для любого бизнеса разработка стратегии обучения требует решения ряда вопросов:

Информация деятельности клиентов

Обоснование сотрудничества с организацией

Изучение конкурирующих компаний

SWOT-анализ конкурентов

Доля рынка, свободная от конкурентов

Сильные и слабые стороны организации

Тренды развития общества и их влияние на деятельность организации.

Цель разработки стратегии обучения – решение двух вопросов: аналитика дел организации и ее экстраполяция.

Получив ответы на эти вопросы и четким видением своей миссии, стратегии и целей, организация способна определить свои потребности в обучении.

Определение потребности в обучении происходит в ходе анализа трех основных областей людских ресурсов: организация в целом, характеристики рабочих мест и потребности отдельных лиц. Этот анализ даст ответы на следующие вопросы:

Место проведения обучения

Акцент программы обучения

Кто должен пройти обучение.

После того, как определено, где обучение необходимо, следует сосредоточиться на содержании программы. Необходимо проанализировать характеристику работы, основываясь на ее описании, письменном описании того, что сотрудник на самом деле делает. Обучение, основанное на описаниях должностных обязанностей, должно подробно рассказать о том, как эта работа выполняется на индивидуальной основе.

Разработанные учебные программы должны учитывать способность сотрудника к изучению материала и его эффективному использованию.

Безуспешное прохождение программы оказывает психологическое воздействие на сотрудника, ведет к неэффективному использованию вложенных средств.

Эффективность обучения должна оцениваться несколько раз в течение этого процесса путем сравнения вновь приобретенных навыков с навыками, определенными целями учебной программы. Несвоевременная оценка учебных программ может привести к не желаемому эффекту от реализации данной программы.

Иностранцами учеными разработаны методы обучения, которые не нашли широкого применения в России, но доказали свою эффективность на Западе.

Обучение по методу Shadowing – этот способ обучения персонала сегодня активно используется в Великобритании. Он эффективен, когда какого-то сотрудника нужно повысить. В этом случае ему необходимо несколько дней «быть тенью» линейного руководителя – следить за его работой, фиксировать основные неясные моменты.

Временный перевод в другую компанию или SecondmentSecondment – временное командирование сотрудника на другое место работы – также применяют в английских компаниях. После непродолжительного периода в другой организации работник возвращается к прежним обязанностям.

Использование принципов сторителлинга Storytelling – эффективен при подборе кандидатов на вакантные должности. Как правило, такой метод формирует лояльность нового работника к компании.

Деловое администрирование «на местах», или Метод In.Basket. Смысл метода In.Basket заключается в том, что обучаемому предлагается выступить в роли руководителя, которому в срочном порядке нужно разобрать накопившиеся на столе деловые бумаги, предприняв по ним необходимые действия.

Подготовка персонала должна иметь вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно. Хорошие

программы обучения могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения (например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки персонала).

Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги. Критерии эффективности проведенного обучения персонала: четыре главных фактора. Анализ отдачи от обучения может проводиться с использованием различных тестов, экзаменов, практических заданий.

Как показывает практика, при оценке проведенного обучения обращают внимание на следующие критерии:

- Отклик обученного сотрудника – учитывается мнение самого сотрудника.
- Понимание контента – определяется объем воспринятой информации.

Учитывая особенности мотивации отдельного работника, можно индивидуализировать процесс обучения. Это воспримется сотрудниками именно как стимул, поддержка со стороны компании, вложение в их развитие, что позволит более эффективно использовать ресурсы организации.

Большинство учебных программ, проводимых для сотрудников финансового сектора, посвящены таким темам, как обучение продажам, борьба с отмыванием денег, управление бюджетом и управление денежными потоками. Темы управленческой подготовки могут включать в себя более высокий уровень обучения навыкам руководства, включая навыки общения и урегулирования конфликтов.

Учебные курсы с помощью дистанционного (электронного) обучения становятся все более популярными в финансовом секторе из-за более низкой стоимости, связанной с онлайн-доставкой, в отличие от поездок, необходимых для обучения за пределами объекта, в очной форме .А

возможность охватить одновременно большую обучающуюся аудиторию выгодна финансовому сектору. Обучение, осуществляемое через Интернет, включает в себя виртуальные классы, видеоконференции и системы управления обучением, которые представляют собой веб-программные системы, способные создавать и распределять учебный контент. LMS особенно популярен в финансовом секторе.

Таким образом, можно констатировать, что организациям в РФ необходимо широко применять методы обучения персонала, которые доказали свою эффективность у зарубежных коллег. Данный подход позволит снизить затраты на обучение персонала и повысить его эффективность.

ГЛАВА 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО МКК «ГАРАНТИРОВАННЫЕ ФИНАНСЫ» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Анализ системы обучения в ООО МКК «Гарантированные финансы»

ООО МКК «Гарантированные Финансы» обладает статусом микрокредитной компании согласно Федеральному Закону "О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях".

Организационная структура ООО МКК "Гарантированные Финансы" представлена на рисунок 4.



Рисунок 4 - Организационная структура ООО МКК «Гарантированные финансы»

Из рисунка 4 видно, что организационная структура ООО МКК "Гарантированные Финансы" является линейно-функциональной. Это форма управления, в которой комбинируется линейное и функциональное управление, что позволяет сочетать централизацию и децентрализацию в управлении.

Организационная структура Пензенского филиала ООО МКК «Гарантированные финансы» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Организационная структура Пензенского филиала ООО МКК «Гарантированные финансы»

Таким образом, после приема на работу менеджеры по продажам финансовых продуктов общаются только с руководителем группы офисов продаж.

Общая стратегия предприятия микрофинансирования и динамика экономических показателей его деятельности четко отражают ориентированность компании на инновационное развитие. Это формирует следующие ориентиры в работе с персоналом:

- инновационный вариант развития предприятия предполагает необходимость активизации деятельности предприятия в области развития персонала (повышения квалификации сотрудников, внедрение новых технологий, обучение рабочих новым операциям);

- внедрение проектного управления требует определенной трансформации организационной структуры, которая должна

сопровождаться оптимизацией коммуникационных каналов в компании;

– оптимизация рыночной позиции предприятия нуждается в соответствующей поддержке со стороны кадрового обеспечения.

55% сотрудников Пензенской региональной группы имеют высшее образование. 12,2% мужчин и 81,8% женщин (менеджеры по продажам). Возрастной состав сотрудников колеблется от 20 до 30 лет.

В исследуемой организации не стоит вопрос карьерного роста основного персонала, к которому относятся менеджеры по продажам.

Основным действенным рычагом воздействия на персонал является система экономического стимулирования. В дополнение к данному методу возможно применить экономические санкции за отступление от распоряжений руководителя. То есть система вознаграждения сотрудников является основным элементом кадровой стратегии организации.

Кроме этого, к элементам кадровой стратегии ООО МКК «Гарантированные финансы» относятся:

- механизмы укрепления корпоративной культуры;
- технологии обучения и переподготовки персонала;
- формы и методы привлечения персонала.

В 2019 году произошло сокращение численности сотрудников офиса на 31,2 %. Причиной этому стало сокращение количества точек выдачи кредитов и продажи продуктов. Коэффициент текучести кадров в 2019 году составил 37%.

Главенствующую роль стратегия управления персоналом выполняет на этапе найма и отбора кадров. Процесс найма персонала обязательно должен учитывать как общую стратегию развития предприятия, так и ключевые принципы кадровой стратегии. В противном случае краткосрочность процедуры найма и отбора повлечет за собой снижение эффективности функционирования кадровой службы.

Прием сотрудников на должность осуществляется исходя из структуры управления и утвержденного штатного расписания предприятия.

Отдельного специалиста по поиску и подбору кадров нет. Поиск кандидатов организуется временно свободными работниками отдела кадров (головной офис) и региональным директором и руководителем группы офисов.

Основным источником привлечения потенциальных работников являются печатные издания. Остальные источники привлечения кандидатов на должность, такие как радио, видеосюжеты, интернет ресурсы, кадровые агентства и ярмарки вакансий, в организации практически не применяются и денежные средства не выделяются на этот тип подбора специалистов.

Еще одним важным процессом в системе управления персоналом, который требует отражения в стратегии управления персоналом и в долгосрочных целях предприятия является процесс обучения и повышения квалификации кадров.

Таким образом, в кадровой стратегии исследуемой микрофинансовой организации можно выделить следующие недостатки:

- долгосрочное планирование потребностей в кадрах не предусмотрено;
- набор методов отбора крайне ограничен (практически единственный источник привлечения потенциальных работников – печатные издания);
- отсутствие на предприятии отдельного специалиста по поиску и подбору кадров;
- на предприятии очень мало внимания уделяется процессу организации и поддержания внутриорганизационных коммуникаций.

Таким образом, приведенные результаты исследования свидетельствуют о том, что на предприятии не уделяется должного внимания формированию и развитию кадровой стратегии, однако предприятие имеет потенциал для развития в данной области. При этом следует отметить, что кадровая стратегия зависит от стратегии развития организации.

Обучение персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы» производится на основании «Регламента по наставничеству и обучению

новых сотрудников». Данный документ согласовывается с заместителем генерального директора, директором департамента продаж и развития и директором департамента HR головной организации. В нем прописываются цели и задачи наставничества, даются основные определения. Наставники являются ответственными за обучение новых сотрудников (стажеров). При этом наставника назначает региональный менеджер по согласованию с ответственным тренером учебного центра. При отсутствии такого центра всем процессом руководит региональный менеджер (директор). Также наставником может быть руководитель группы офисов продаж. Следует отметить, что в данном документе прописана процедура прохождения аттестации и переаттестации наставников.

В анализируемой организации процесс наставничества подразумевает прохождение стажером двух этапов (рисунок 6).

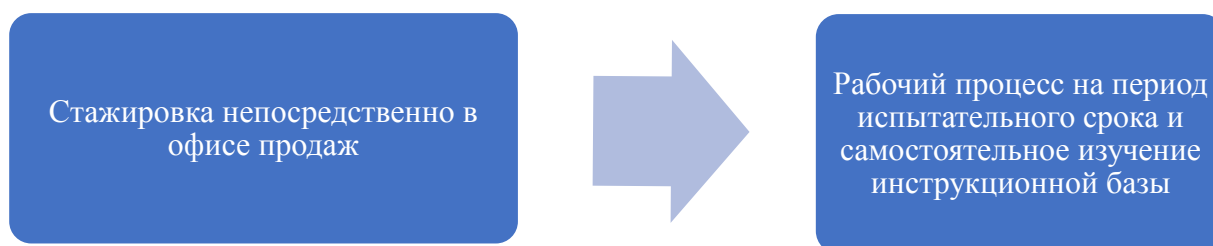


Рисунок 6 – Этапы процесса наставничества в ООО МКК

«Гарантированные финансы»

Источник: разработано автором на основе Регламента ООО МКК «Гарантированные финансы»

Продолжительность первого этапа составляет два дня. На третий день происходит трудоустройство нового сотрудника с прохождением обязательного входного тестирования.

Второй этап – этап, как правило, период испытательного срока, в течение которого наставник оказывает всяческое содействие стажеру, как в информационном, так и в эмоциональном плане.

В описанном регламенте представлен план и процесс обучения,

описаны процедуры итогового тестирования стажеров и премирования наставников. Процедура тестирования проводится в дистанционном формате, по результатам которого выдается сообщение о прохождении или не прохождении теста.

В процессе анализа системы обучения персонала сотрудникам ООО МКК «Гарантированные финансы» было предложено дать оценку следующим своим характеристикам: «Организованность», «Эффективность решения сложных «нетиповых» задач», «Стремление к достижению поставленных целей», «Умение общаться с людьми», «Профессионализм», «Умение слушать собеседника», «Умение работать в команде», «Умение руководить», «Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации» по пятибалльной шкале. Рассмотрим результаты оценки каждой характеристики в отдельности.

На рисунке 7 приведены результаты оценки характеристики «Организованность».

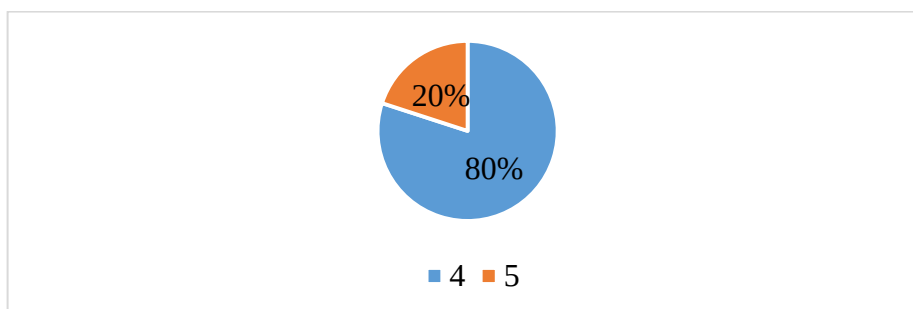


Рисунок 7 - Результаты оценки характеристики «Организованность» (в % от числа опрошенных, n=100)

Как видно из рисунка, только двадцать процентов сотрудников оценили себя по максимальной шкале. 80 процентов опрошенных по данной характеристике поставили по четыре балла из пяти

Рассматривая характеристику «Эффективность решения сложных «нетиповых» задач», можно сказать, что 60 процентов опрошенных поставили максимальное количество баллов.

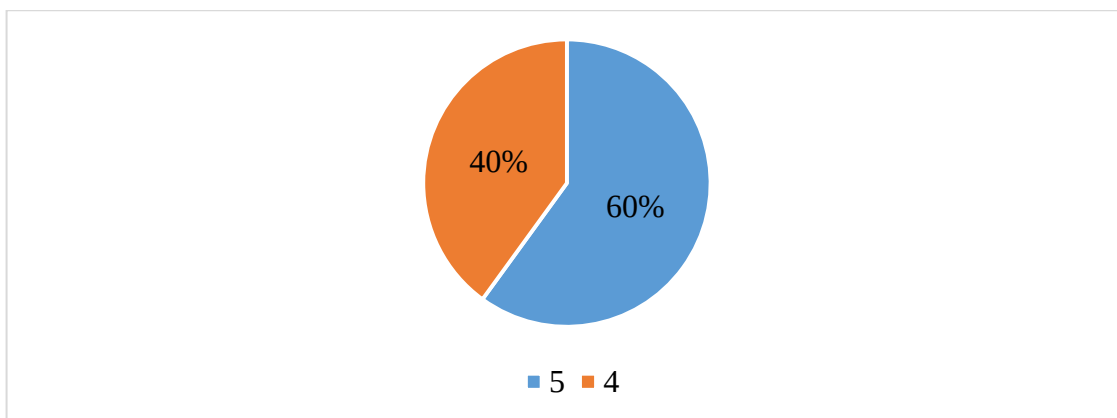


Рисунок 8 – Распределение результатов характеристики «Эффективность решения сложных «нетиповых» задач» (в % опрошенных, n=100)

На рисунке 9 приведены результаты оценки таких характеристик как «Умение общаться с людьми» и «Умение слушать собеседника».

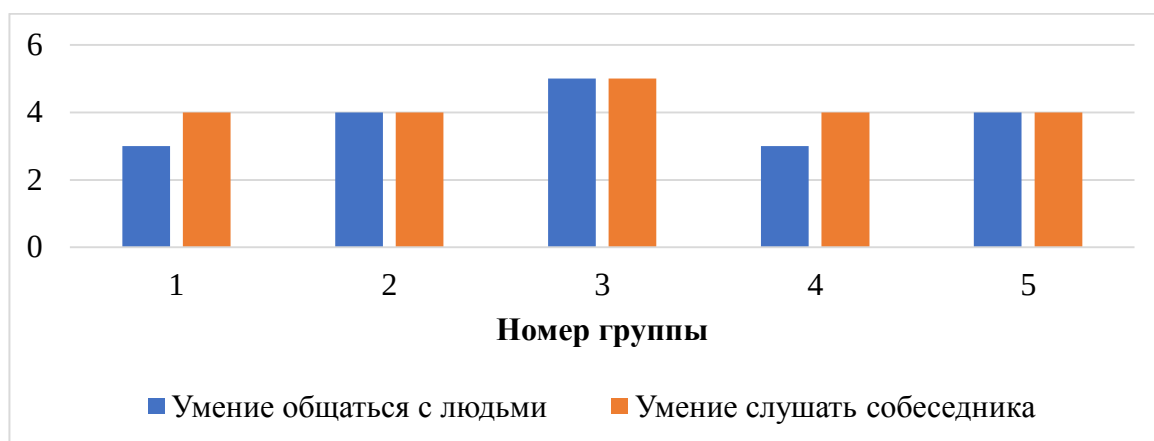


Рисунок 9 – Распределение результатов оценки характеристики «Умение общаться с людьми» и «Умение слушать собеседника» (в % от числа опрошенных, n=100)

Одинаково по каждой из характеристики себя оценили 60 процентов опрошенных. Минимальный балл оценки соответствует характеристике «Умение общаться с людьми» и составляет 3 балла из пяти возможных.

Свое стремление к достижению поставленных целей все опрошенные сотрудники оценили только на четыре и пять баллов: 60 процентов на «5» и сорок процентов на «4» балла.

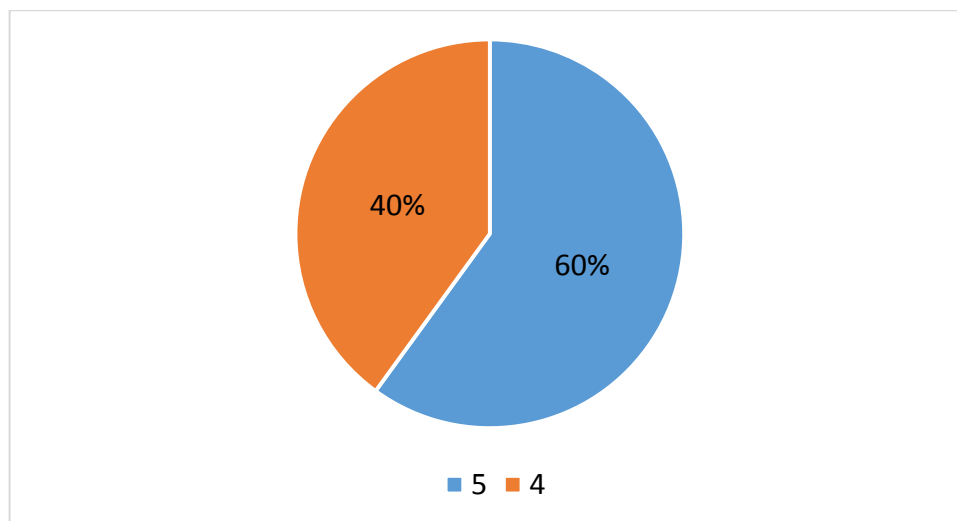


Рисунок 10 –Распределение ответов оценки характеристики «Стремление к достижению поставленных целей» (в % от числа опрошенных, n=100)

На рисунке 11 даны оценки трем характеристикам, характеризующим определенные умения сотрудников.

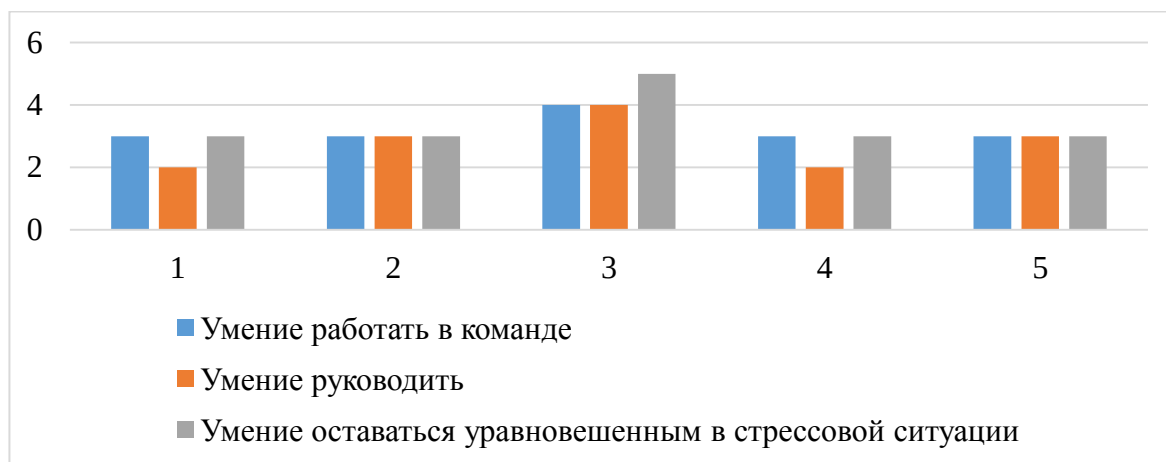


Рисунок 11-Характеристика умений сотрудников

Следует отметить, что по представленным характеристикам имеются самые низкие баллы из всех выше охарактеризованных. Самый низкий балл отмечается по категории «Умение руководить». Сорок процентов сотрудников поставили два балла из пяти возможных. Восемьдесят процентов опрошенных на твердую тройку оценивают свое умение работать

в команде и умение оставаться уравновешенным в стрессовых ситуациях. Только двадцать сотрудников считают себя полностью стрессоустойчивым.

При этом все опрошенные максимально возможно оценивают свой уровень профессионализма.

На вопрос «Что из нижеперечисленного поможет вам справляться с работой лучше» все респонденты однозначно выбрали «Больше обучения» (рисунок 12).



Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос «Что из нижеперечисленного поможет вам справляться с работой лучше» (в % от числа опрошенных, n=100)

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники ООО МКК «Гарантированные финансы» испытывают потребность в дополнительном обучении. Следует особо отметить, что никто из респондентов не выбрал пункты, связанные с уровнем заработной платы, лучшими условиями труда. Объяснить это можно следующим. В ООО МКК «Гарантированные финансы» почасовая оплата труда. Сотрудники могут получать дополнительные бонусы за выполнение плана и продажу дополнительных продуктов. Следовательно, уровень заработной платы зависит от самого сотрудника: количества отработанных часов и умения продавать.

Подтверждением этого являются ответы сотрудников на вопрос «Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?» (рисунок 13).

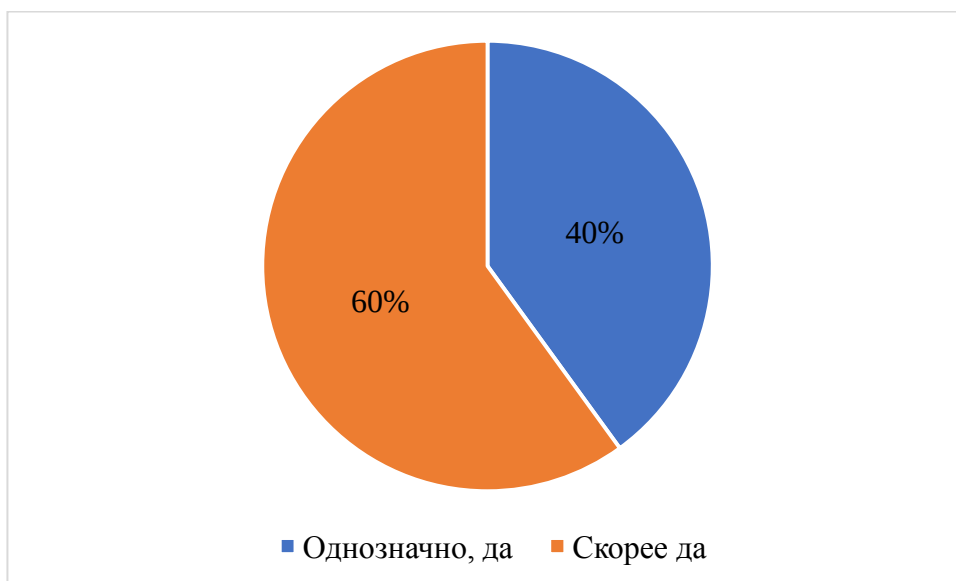


Рисунок 13- Распределение ответов сотрудников на вопрос «Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?» (в % от числа опрошенных, n=100)

По рисунку отчетливо видно, что все сотрудники дали однозначно положительный ответ, при этом 60% ответили «Скорее да» и 40% «Однозначно, да».

Таким образом, можно говорить о том, что для повышения своего материального благосостояния сотрудникам ООО МКК «Гарантированные финансы» требуются дополнительные знания.

В организации разработана процедура оценки результатов обучения, состоящая из двух частей. Первая часть – проверка теоретических знаний, вторая часть – проверка навыков работы. Вторая часть оценочных процедур проводится на рабочем месте. Если для проверки теоретических знаний используется дистанционное тестирование, то для оценки качества работы на рабочем месте объективных критериев оценки не существует. В результате оценка работы стажера зависит не только от объективных причин, но и от

взаимоотношений с коллегами, наставником, руководителем. В целом эффективность обучения определяется по нескольким критериям:

- удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение (собеседование с региональным директором или руководителем группы офисов продаж);
- успешность выполнения сотрудником тестовых заданий;
- результаты проверки теоретических знаний;
- ошибки при оценке и оформлении займов (по отчетам ревизора).

Выявлено несколько проблемных зон:

1. Все новые сотрудники направляются на «обучение на входе». После успешного тестирования и прохождения испытательного срока сотрудник не мотивируется к получению дополнительных знаний.

2. Наставничество. Вознаграждение наставнику выплачивается только в том случае если стажер не только успешно сдаст теоретический и практический экзамен, но и будет выполнять нормативные показатели по объемам продаж и оказанных услуг.

3. Так как в системе оплаты труда сотрудников заложена почасовая компонента, то практически все время они посвящают работе. На получение дополнительного образования, повышение квалификации у персонала практически не остается времени.

Вывод: анализ обучения персонала показал, что системы обучения (именно как системы) на данный момент на предприятии не существует: есть только обязательное обучение «на входе», отсутствует возможность профессионального роста за счет организации.

2.2 Изучение эффективности системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы»

Для изучения эффективности системы обучения в организации было проведено социологическое исследование в виде анкетирования и

интервьюирования.

В выборку при проведении социологического исследования попали менеджеры, непосредственно работающие с клиентами. Всего приняло участие 100 сотрудников организации ООО МКК «Гарантированные финансы». Общий стаж работы опрошенных сотрудников не превышает трех лет.

Анкетирование включало в себе следующие комплексы вопросов:

- вопросы, касающиеся оценки со стороны сотрудников уровня своего профессионализма и профессиональных качеств;
- вопросы, отражающие потребность в обучении;
- вопросы, касающиеся оценки существующей системы обучения персонала в организации;

По первому блоку вопросов мы получили следующие результаты.

На высказывание «Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают» были получены следующие ответы (рисунок 14).

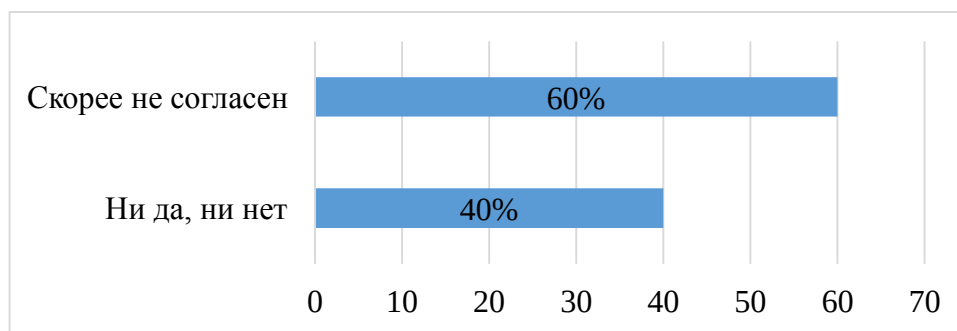


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос: «Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают» (в % от числа опрошенных, n=100)

По рисунку видно, 60% процентов опрошенных (60 из 100 человек) скорее не согласны с данным утверждением, а 40 процентов выбрали вариант ответа «ни да, ни нет». Остальные варианты ответов не выбрал ни один из участников опроса.

Результаты ответов на высказывание «Продуктивность моей работы, по моему мнению, высока» представлены на рисунке 15.

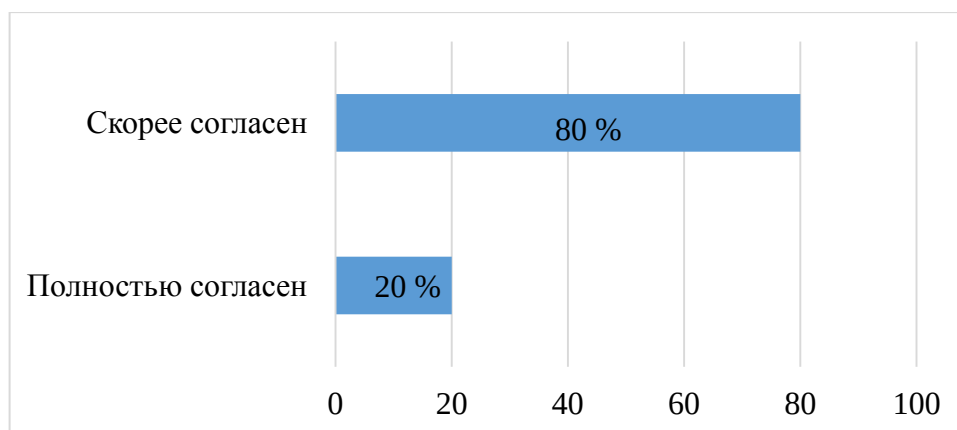


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос: «Продуктивность моей работы, по моему мнению, высока» (в % от числа опрошенных, n=100)

Большая часть респондентов (80%) скорее согласны с данным утверждением и только 20% оказались полностью согласны.

Аналогичные результаты оказались с оценкой качества своей работы (рисунок 16).

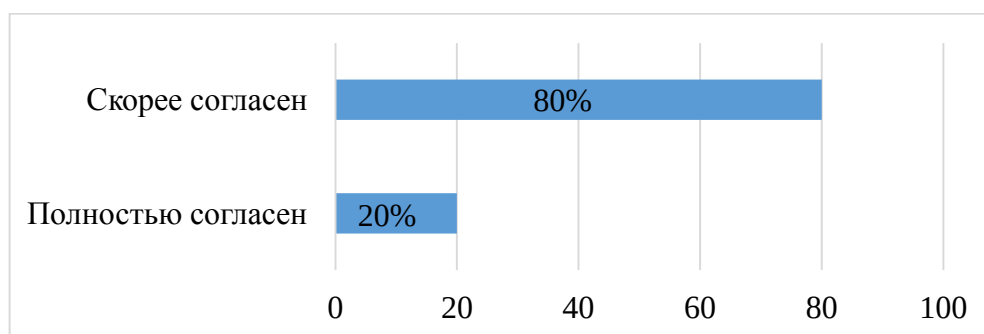


Рисунок 16 - Распределение ответов на выражение: «Качество работы, которую я выполняю можно оценить как очень высокое» (в % от числа опрошенных, n=100)

Респондентам было предложено оценить себя глазами клиентов. Им было предложено ответить на вопрос «Я считаю, что клиенты высоко оценивают качество моей работы» (рисунок 17)

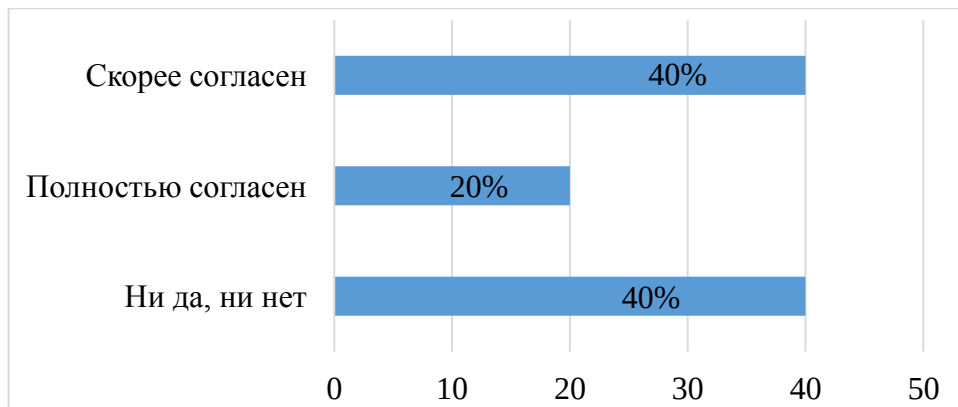


Рисунок 17 - Распределение ответов на утверждение: «Я считаю, что клиенты высоко оценивают качество моей работы» (в % от числа опрошенных, n=100)

Полностью согласны с данным утверждением только 20% респондентов. Ответы на такие варианты как «скорее согласен» и «ни да. Ни нет» разделились поровну: 40 и 40% соответственно от общего объема выборки.

Ответы на высказывание «Я трачу почти всё рабочее время на решение поставленных передо мной задач» распределились следующим образом (рисунок 18).

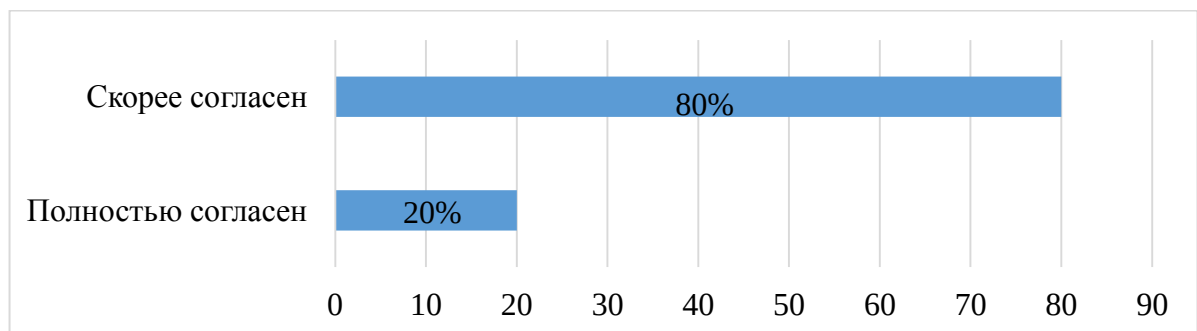


Рисунок 18 - Распределение ответов на высказывание: «Я трачу почти всё рабочее время на решение поставленных передо мной задач» (в % от числа опрошенных, n=100)

По рисунку видно, что большая часть (80%) опрошенных скорее согласна с данным утверждением и только двадцать человек оказались полностью согласны.

Следующим для оценки было высказывание «Мои коллеги работают с высокой продуктивностью». На рисунке 9 отчетливо видно, что с этим согласны восемьдесят из ста опрошенных сотрудников ООО МКК «Гарантированные финансы», что составляет 80% от общего числа опрошенных сотрудников.

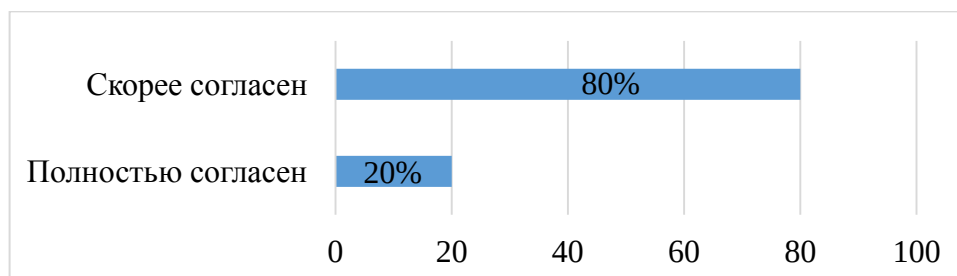


Рисунок 19 - Распределение ответов на высказывание: «Мои коллеги работают с высокой продуктивностью» (в % от числа опрошенных, n=100)

С высказыванием «Большинство сотрудников нашего предприятия искренне заботятся о повышении эффективности своей работы» согласились все сотрудники, выбрав вариант ответа «скорее согласен».

На рисунке 20 приведена диаграмма, характеризующие результаты ответов на высказывание «Я очень эффективно справляюсь с поставленными передо мной задачами».

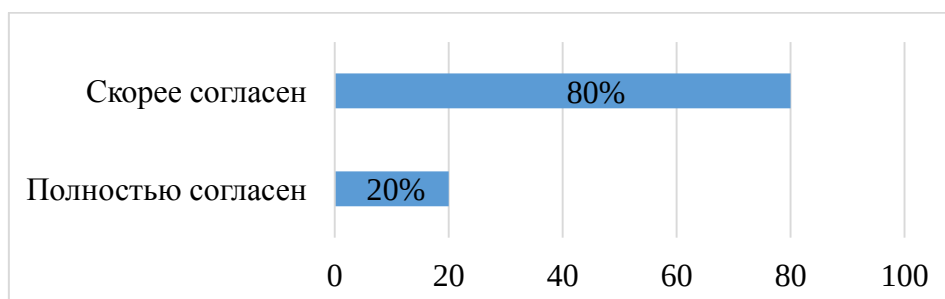


Рисунок 20- Распределение ответов на высказывание: «Я очень эффективно справляюсь с поставленными передо мной задачами» (в % от числа опрошенных, n=100)

С этим высказыванием согласны 80% от общего числа опрошенных сотрудников ООО МКК «Гарантированные финансы».

Подводя итог вопросам первого этапа, можно констатировать, что кредитные менеджеры практически все свое время тратят на выполнение поставленных перед ними задач и у них практически не хватает времени на повышение квалификации. При этом у сотрудников периодически возникают трудности с выполнением поставленных задач из-за нехватки профессиональных знаний по методикам профессиональных продаж предлагаемых продуктов.

Для оценки системы развития персонала предприятия было предложено выбрать высказывания и оценить их применимость к организации.

На вопрос о доступности тренингов в ООО МК «Гарантированные финансы» мнения опрошенных разделились (рисунок 21).

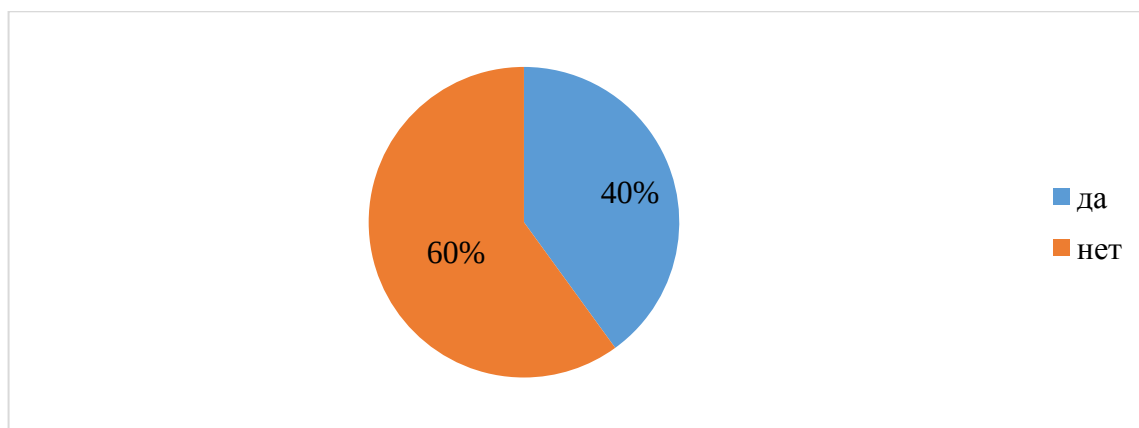


Рисунок 21 – Распределение ответов на вопрос о доступности тренингов (в % от числа опрошенных, n=100)

Большая часть сотрудников дала отрицательный ответ (60%). Сорок процентов ответили утвердительно. При этом все сотрудники указали на то, что в организации нет системы поощрения за посещение различных тренингов и семинаров.

По рисунку 22 видно, что в организации не налажена система работы с персоналом, так как не все сотрудники своевременно получают информацию о проведении обучения или не получают ее совсем (рисунок 22).

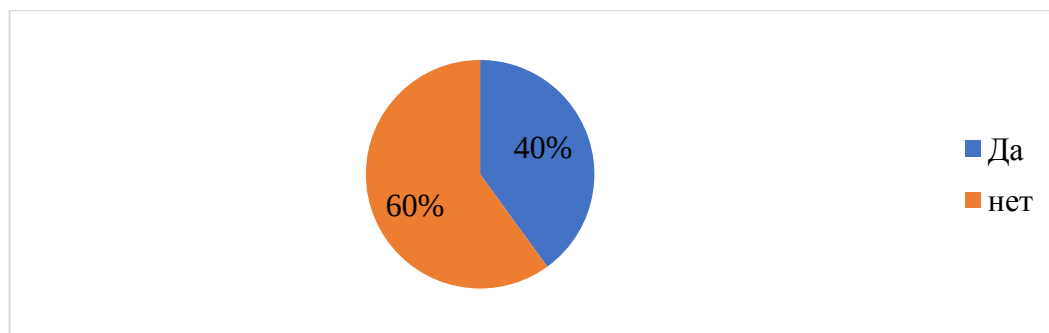


Рисунок 22 – Распределение ответов о работе системы оповещения о проводимых мероприятиях (в % от числа опрошенных, n=100)

При этом 40% респондентов, ответивших положительно, подразумевали получение информации о необходимости ежегодного ознакомления с требованиями по охране труда и гражданской обороне. Это еще раз подтверждает тот факт, что руководство компании не заинтересовано в развитии своего персонала, а нацелено только на получение сиюминутной прибыли.

Логичным является отрицательный ответ на вопрос о создании всех условий для профессионального развития в организации.

80% опрошенных подтверждают, что в ООО МК «Гарантированные финансы» очень мало времени уделяется обучению сотрудников (рисунок 23).

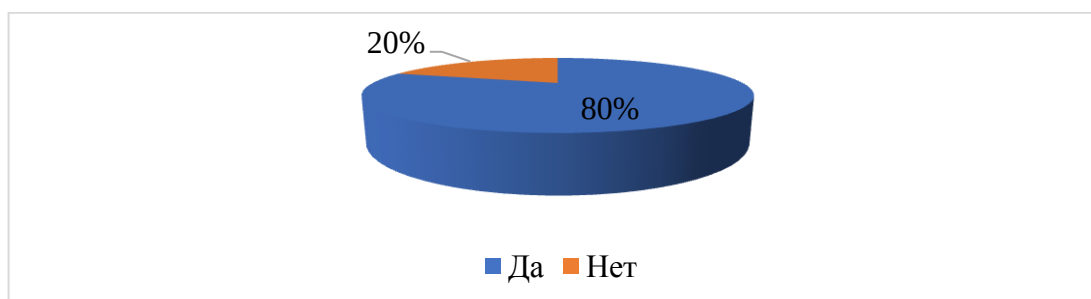


Рисунок 23 – Распределение ответов на вопрос о возможности обучения (в % от числа опрошенных, n=100)

Кроме этого, все отметили, что они находятся под давлением со стороны руководства.

60% сотрудников отметили, что вопросы продажи дополнительных

продуктов не затрагиваются в процессе обучения и 40% указали на то, что им было бы интересно повысить свой уровень в вопросах разрешения конфликтных ситуаций (рисунок 24).

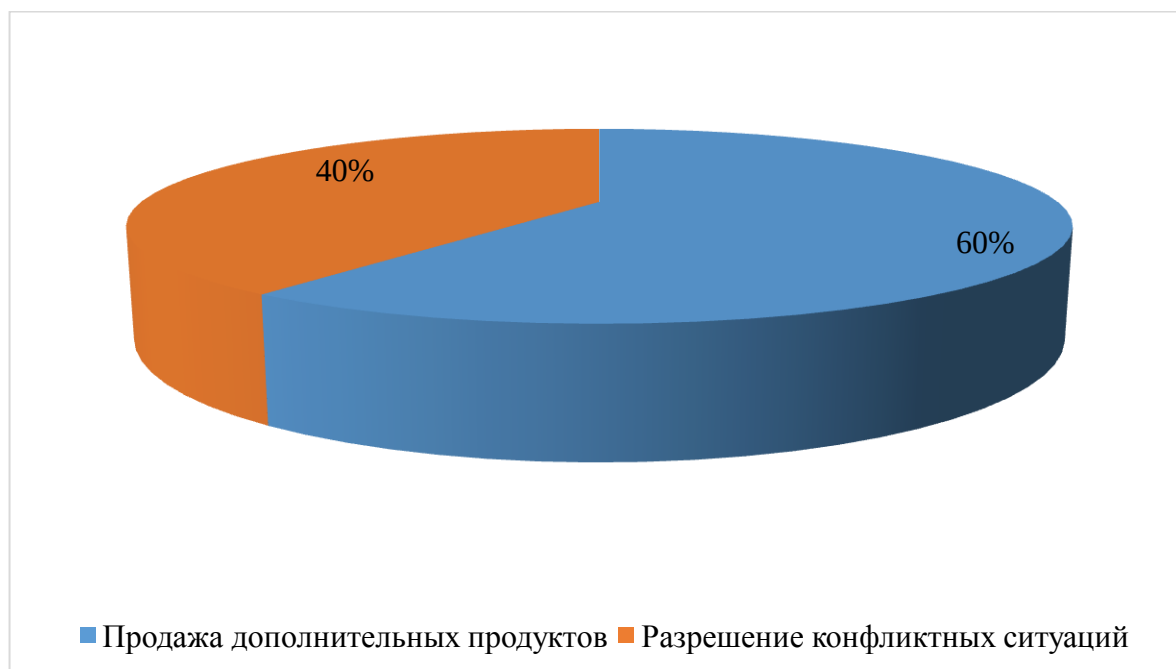


Рисунок 24 – Распределение анализа информации о недостающей информации в обучении (в % от числа опрошенных, n=100)

Далее сотрудникам было предложено отметить, насколько глубоко они хотели бы изучить определенные области? (Предложены три уровня: 1 = начальный (базовый уровень знаний по теме, необходимый для развития базовых навыков в данной области); 2 = средний (подразумевается наличие у слушателей базовых знаний по данной теме. Основная задача - увеличить объем специфических знаний слушателей по данной теме); 3 = специализированный (направлен для решения специфических задач, для обучения людей, обладающих достаточным объемом знаний по данной теме).

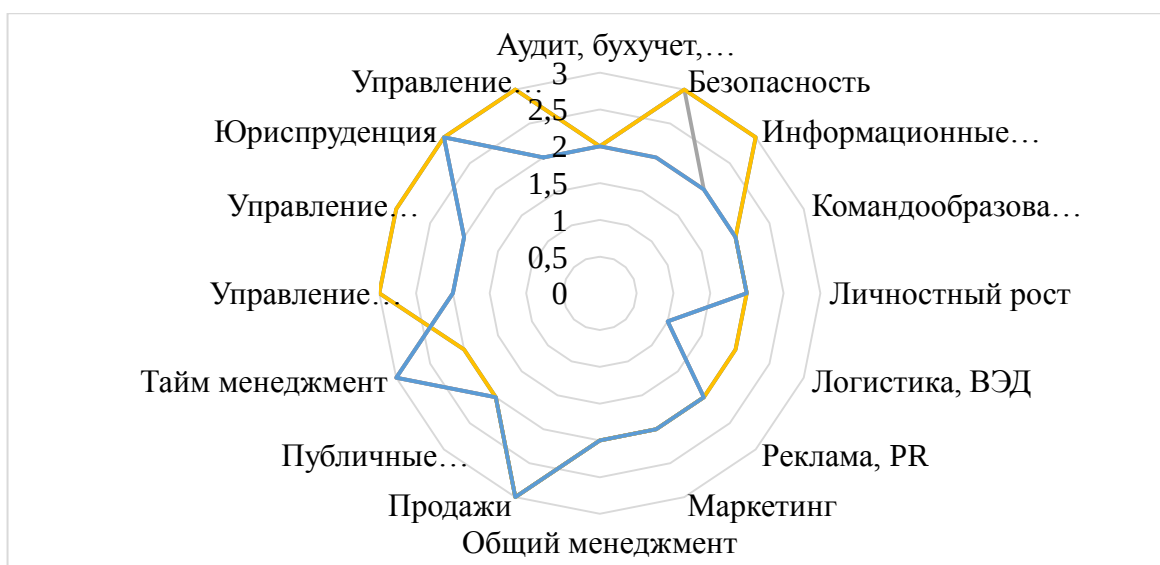


Рисунок 25 – Распределение результатов ответов по выбору направлений обучения (в % от числа опрошенных, n=100)

Как видно по рисунку 25 все сотрудники желали бы получить специализированные знания по вопросам продаж предлагаемых продуктов и вопросам юриспруденции (этим направлениям соответствует только одно значение на графике «3»). Увеличить свои знания персонал ООО МК «Гарантированные финансы» желает и в вопросах рекламы, маркетинга, бухучета и командообразования с личностным ростом. Поданным направлениям сотрудники ООО МКК «Гарантированные финансы» желали бы незначительно улучшить свои базовые знания. Обучением вопросам логистики практически не заинтересовались. По рисунку видно, что отдельных сотрудников интересуют только начальный и средний уровень подготовки (соответственно значения «1» и «2» на графике). Подводя итог, можно сказать, что в основном сотрудники желали бы увеличить объем специфических знаний: в первую очередь это получение знаний по современным технологиям продаж продуктов и услуг.

На вопрос «Какой стиль проведения обучения вы считаете наиболее эффективным» 60% ответили, что для них ближе дискуссии, а на получение информации от практикующего специалиста указали 40% опрошенных (рисунок 26).



Рисунок 26 – Распределение ответов на вопрос «Какой стиль проведения обучения вы считаете наиболее эффективным?» (в % от числа опрошенных, n=100)

При этом на вопрос о месте проведения обучения были получены следующие результаты (рисунок 27).

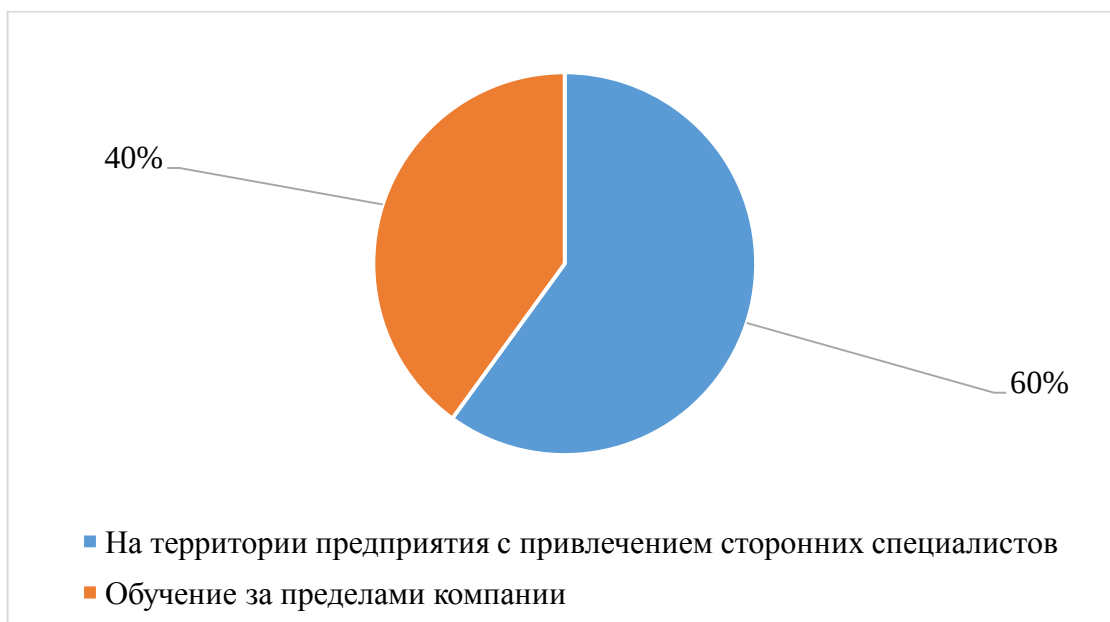


Рисунок 27 – Распределение ответов на вопрос о месте проведения обучения (в % от числа опрошенных, n=100)

Большая часть сотрудников отдает предпочтение проведению тренингов и различных программ обучения на территории организации и 40% желали бы пройти обучение за пределами ООО МКК «Гарантированные

финансы».

Таким образом, можно утверждать, что в организации слабо развита система обучения персонала. Сотрудники не замотивированы повышать свою компетенцию, так как это никак не поощряется со стороны руководства организации. У персонала недостаточно времени на дополнительное обучение, в котором ощущается высокая потребность. Кроме того, все опрошенные сотрудники ООО МКК «Гарантированные финансы» испытывают потребность в дополнительном обучении. В первую очередь это получение знаний и умений по технологиям ведения продаж и в области юриспруденции.

С учетом того, что большая часть опрошенных склоняется к обучению без выезда в другие города, проведению групповых дискуссий, вариантом совершенствования системы обучения персонала может являться ее цифровизация.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала

С целью обоснования выбора предлагаемых в работе рекомендаций по улучшению системы обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы» проведем анализ ответов респондентов на вопросы, касающиеся возможных причин непрохождения обучения и временной структуре предлагаемых курсов и тренингов.

На вопрос о причинах неучастия в тренингах, предложенных организацией, были получены следующие ответы (рисунок 28).

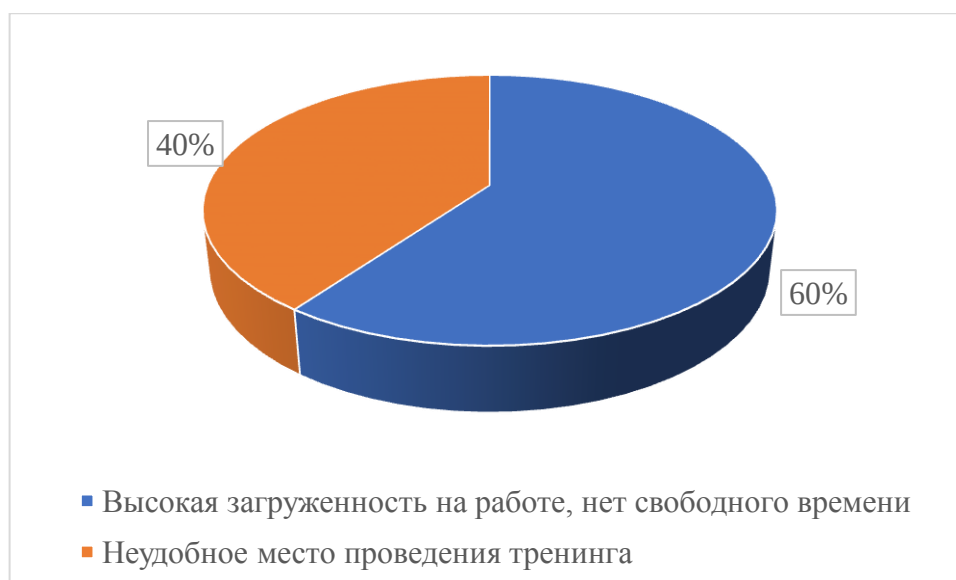


Рисунок 28 –Распределение ответов на вопрос о Возможных причинах неучастия в, предложенных компанией программах, тренингов (в % от числа опрошенных, n=100)

Как видно из рисунка основная причины это высокая загруженность на работе и нет свободного времени.

На вопрос о возможности расширения своих деловых связей за счет тренингов были получены следующие ответы (рисунок 29).



Рисунок 29-Распределение ответов на вопрос о возможности расширения своих деловых связей за счет тренингов (в % опрошенных, n=100)

Как видно из рисунка 29 для 40 процентов сотрудников возможность расширения связей за счет участия в программах обучения оценивается как очень высокая.

Все сотрудники указали на важность общения на тренингах с коллегами из других организаций.

Деловые связи - универсальный ресурс, который помогает решать самые сложные стратегические и тактические задачи. Поэтому один из ключевых факторов успеха в бизнесе - умение завязывать, поддерживать и эффективно использовать собственную систему деловых связей, тем более что с каждым годом они растут в цене.

На вопрос о пожеланиях по временной структуре тренинга были получены следующие результаты (рисунок 30).

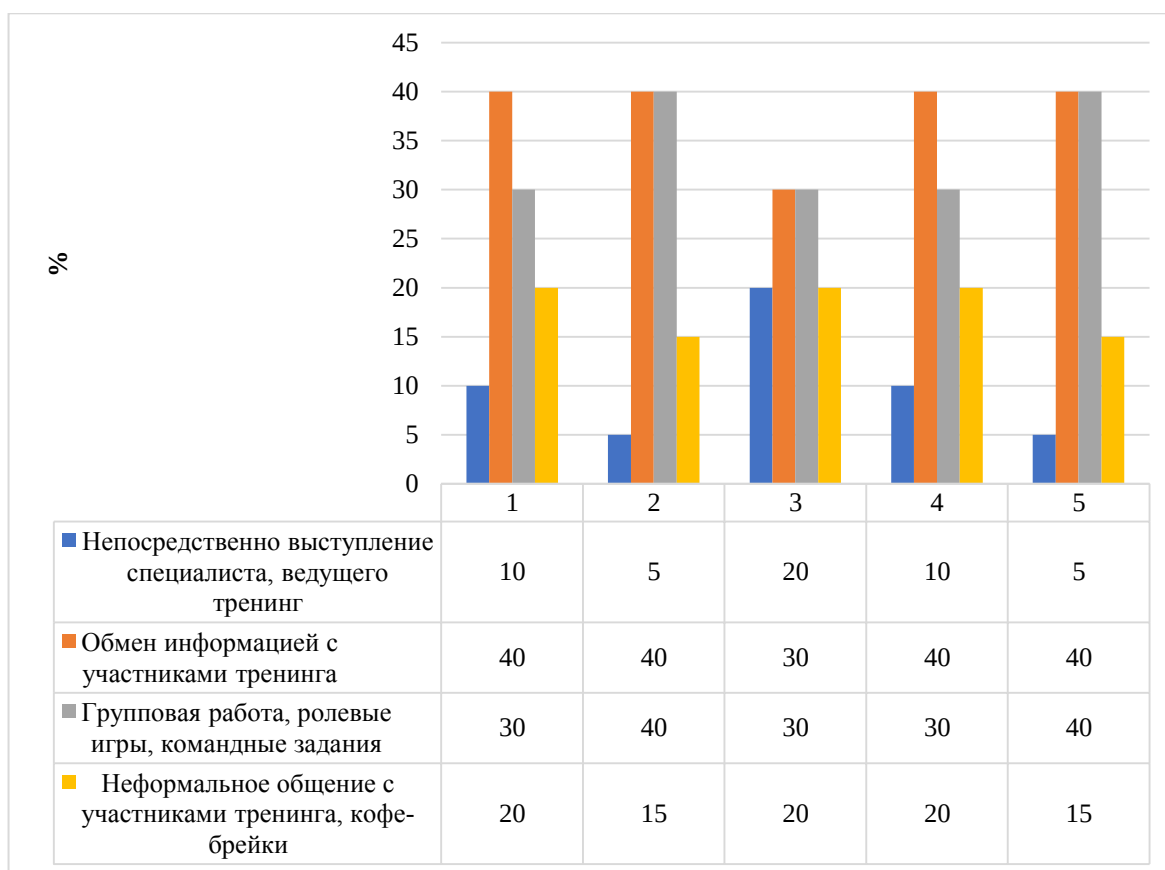


Рисунок 30 –Распределение ответов на вопрос о пожеланиях о временной структуре тренинга по мнению сотрудников (в % от числа опрошенных, n=100)

Для всех сотрудников наиболее важна групповая работа и обмен информацией с участниками тренинга.

При этом все сотрудники отмечают оптимальную продолжительность тренинга – один день. 80% допускают длительность до 3 дней и только 20% до 5.

В завершении сотрудникам было предложено оценить свою организацию с позиции обучения по пятибалльной шкале: цифра "5" означает, что компания полностью соответствует понятию «обучающаяся организация», а "1" - наоборот, обозначает полное несоответствие этому понятию. Обучающаяся организация - организация, которая "обучается" по мере обучения своих работников; т. е. организация, работники которой постоянно приобретают новые знания, развивают свои способности и тем самым содействуют успеху организации.

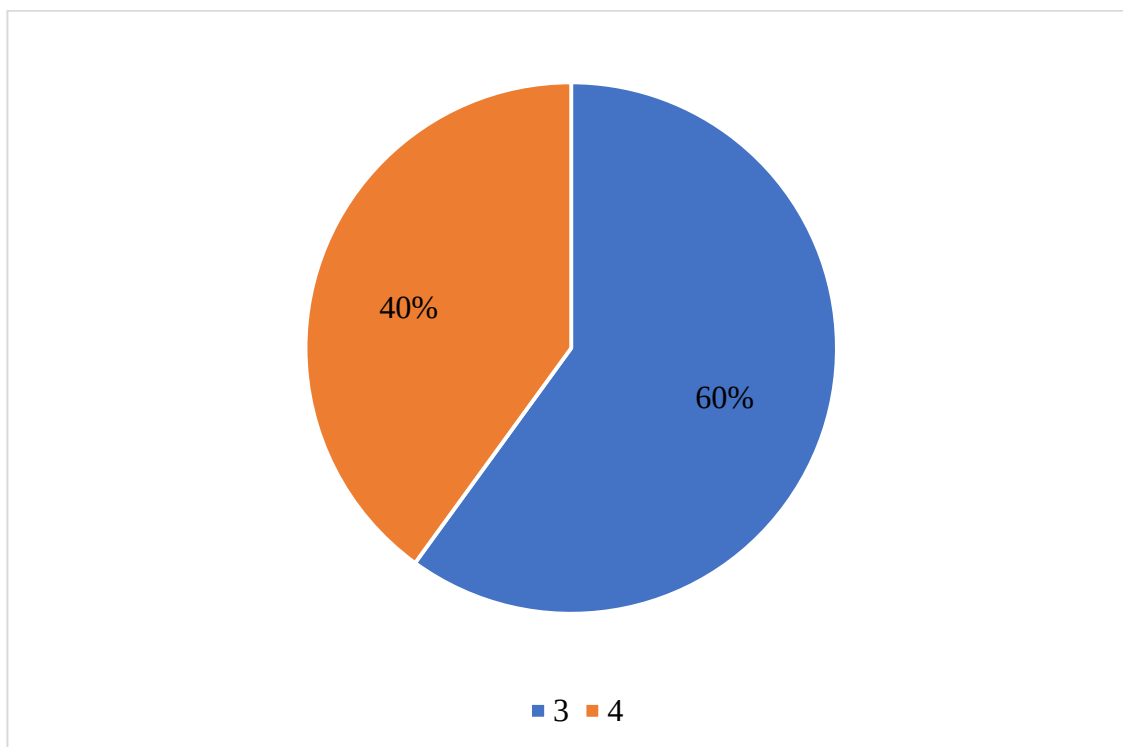


Рисунок 31 –Распределение ответов по оценке организации с позиции обучаемости (в % от числа опрошенных, n=100)

Наибольшее количество сотрудников поставили средний балл (60%), 40% - ближе к максимальному.

Кроме анкетирования сотрудников ООО МКК «Гарантированные финансы» было проведено короткое интервью с руководителем группы офисов продаж в Пензенском регионе.

Руководителем был подтвержден тот факт, что сотрудники организации в основном проходят обучение «на входе». По словам директора «... данное обучение базируется на регламенте о наставничестве и обучении. После прохождения этапов наставничества стажер сдает дистанционное тестирование по результатам которого официально трудоустраивается».

Руководитель группы офисов продаж согласился с тем, что для повышения уровня профессионализма сотрудников, в первую очередь менеджеров по продажам продуктов, им необходимы дополнительные знания, умения и навыки, касающиеся вопросов психологии и технологии продаж. По его мнению, эффективным методом решения данной проблемы будет являться внедрение в организации LMS-систем обучения, позволяющих получить качественные знания с качественным контентом без отрыва от работы.

На основе проведенного анкетирования и данных, полученных в ходе интервьюирования с руководителем группы офисов продаж предлагается внедрить современную систему обучения (LMS) и в качестве первого ее контента внедрить программу обучения «Психология продаж. Инструменты убеждения и влияния».

Эффективная стратегия цифровой трансформации обучения и развития персонала невозможна без решения вопроса на двух уровнях: технологическом и административном. Технологический уровень предполагает оптимизацию обучения сотрудников с помощью различных цифровых инструментов. Но сами по себе инструменты не могут гарантировать эффективность обучающих программ и их соответствие бизнес-целям организации.

Организация должна иметь продуманную стратегию обучения и развития сотрудников, которая учитывает краткосрочные и долгосрочные

цели обучения. Итак, прежде чем перейти на технологический уровень, важно посмотреть на обучение и развитие на административном уровне, так как успех обучения и развития сотрудников в организации зависит от того, кто ее возглавляет. Курировать данное направление может департамент HR, который находится в головном офисе ООО МКК «Гарантированные финансы».

Сегодня обучение персонала должно быть менее трудоемким, желательно предоставляться на рабочем месте и небольшими порциями, оставаться эффективным и соответствующим текущим должностным обязанностям конкретного сотрудника.

Таким образом, сотрудники могут улучшить свои знания и навыки, не препятствуя непрерывности бизнеса и снижению производительности. И цифровая трансформация обучения и развития сотрудников (T&D: traininganddevelopment) является ответом на эти современные требования.

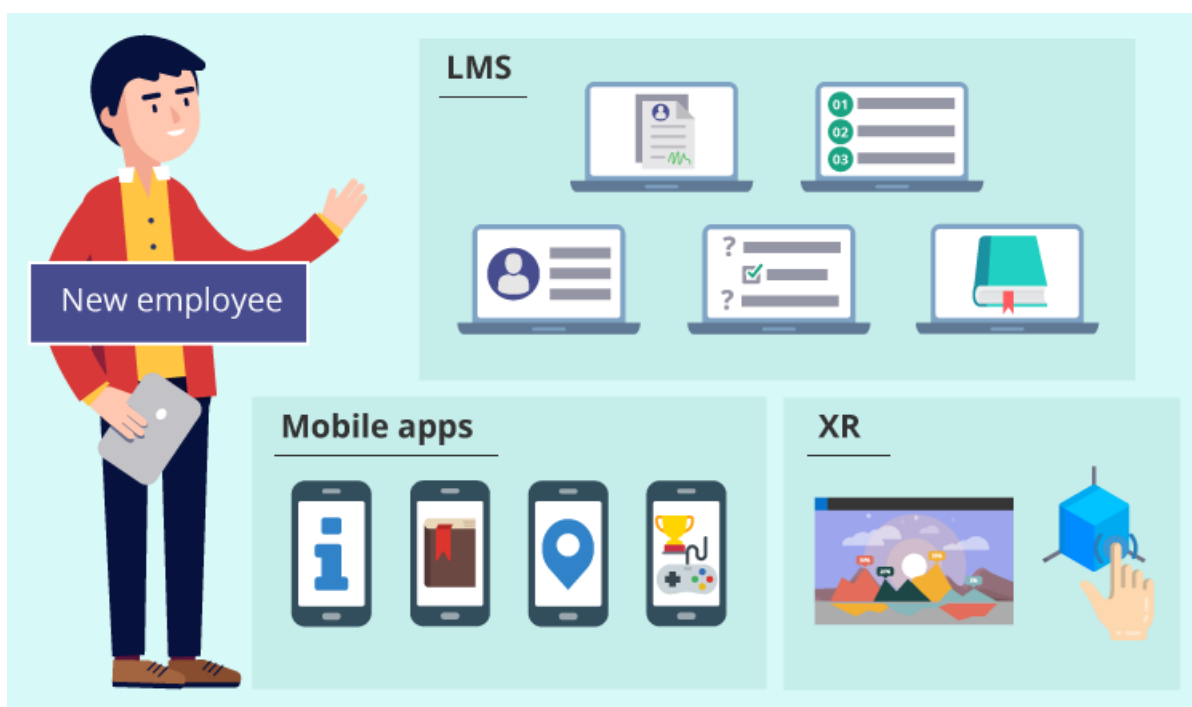


Рисунок 32 - Цифровая трансформация обучения персонала

Различные инструменты могут быть эффективно использованы для цифровой трансформации сотрудников T&D:

Системы управления обучением (LMS)

1. LMS является ключевым элементом оцифрованного обучения сотрудников. LMS поддерживают создание и доставку обучающих материалов для слушателей, организацию сотрудничества и коммуникации между преподавателями и слушателями, оценку результатов обучения, отслеживание прогресса и многое другое. Они в основном используются в онлайн-обучении, но также подходят для гибридного обучения, которое сочетает в себе традиционное обучение в классе и электронное обучение. Если раньше LMS были ориентированы на администрирование курсов, то современные системы ориентированы на обучающихся и эффективное распределение учебного контента.

2. LMS на основе SharePoint может быть хорошим примером современных LMS, ориентированных на учащихся. Они обеспечивают формальное, неформальное и социальное обучение благодаря своему сотрудничеству, содержанию и возможностям управления знаниями. LMS SharePoint предоставляют возможность создавать повторно используемый учебный контент в течение нескольких часов, доставлять его на настольные компьютеры и все типы мобильных устройств. В результате сотрудники могут проходить обучение на своих рабочих местах, дома и даже в дороге.

3. Мобильное приложение. Мобильные приложения служат дополнительным элементом оцифрованного обучения и расширяют возможности LMS. M-learning обеспечивает круглосуточный доступ к учебным материалам с мобильных устройств. Таким образом, обучение становится доступным даже для сотрудников, работающих в удаленных местах. Мобильные приложения также могут быть использованы на этапе после обучения, чтобы освежить навыки сотрудников. Например, приложения для моделирования звука могут помочь сотрудникам практиковать общение с клиентами через моделирование реальных диалогов.

4. Технологии расширенной реальности. Существуют также более продвинутые формы цифровой трансформации обучения и развития

сотрудников, которые могут сделать процесс обучения иммерсивным - технологии расширенной реальности (XR). Эти технологии получают все более широкое распространение, несмотря на высокие затраты и бюджет времени на создание и развертывание контента электронного обучения 3D во всех средах XR. XR включает технологии виртуальной реальности (VR), дополненной реальности (AR) и смешанной реальности (MR). Все они предлагают передовые возможности обучения для сотрудников, особенно в таких практико-ориентированных отраслях, как финансовая деятельность и здравоохранение:

- Виртуальная реальность погружает пользователей в совершенно искусственную цифровую среду.
- Дополненная реальность проецирует виртуальные объекты на реальную среду.
- Смешанная реальность — это промежуточная технология между VR и AR. Как и AR, MR проектирует виртуальные объекты в реальной среде, а также привязывает виртуальные объекты к реальному миру, позволяя пользователям взаимодействовать с ними.

Давайте посмотрим, как технологии цифровой трансформации меняют различные виды обучения сотрудников. Мы проанализируем управляемое LMS Цифровое преобразование на примере LMS SharePoint, поддерживаемой другими инструментами (мобильные приложения, XR).

LMS может помочь новым сотрудникам познакомиться с компанией. LMS SharePoint позволяет создавать профили сотрудников в корпоративной интрасети. LMS также может предоставить им доступ к руководству по запуску административных процедур (вход в систему компьютера, расширение, настройка электронной почты и т. д.) и вводный видеоролик с информацией о миссии компании, ценностях, корпоративной культуре, политике, льготах и т.д. Для дальнейшего упрощения процесса внедрения LMS может упростить заполнение новых форм найма за счет использования готовых шаблонов, хранящихся в библиотеках SharePoint.

LMS также может обеспечить создание и предоставление сотрудникам общего учебного контента (обучение по вопросам охраны труда и техники безопасности, темы людских ресурсов и т.д.) и персонализированный контент (по обслуживанию клиентов, закупкам, бухгалтерии и т.д.) связанные с их работой. С помощью тестов и викторин SharePoint LMS может помочь оценить нового сотрудника, определить его пробелы в знаниях и составить для него индивидуальные учебные планы, а также определить его способности к выполнению различных видов задач.

Как и LMS, приложения для сотрудников могут хранить контент электронного обучения и полезную информацию (интерактивные руководства, корпоративные политики, список контактов и т. д.). Они могут помочь новым сотрудникам ориентироваться в офисе компании с помощью интерактивных карт. Мобильные приложения часто используют геймификацию для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников. Например, новые сотрудники могут получать награды за обнаружение определенных объектов в большом офисе. Некоторые приложения (например, Employee Connect) поддерживают такие встроенные функции, как руководство для сотрудников, управление описанием работы, управление обучением ориентации и т. д.

Цифровая трансформация обеспечивает непрерывный доступ обучаемых ко всем имеющимся учебным материалам, не ограничивая процесс обучения конкретной книгой или курсом. Имея книги, уроки и оценочные тесты на своих настольных компьютерах или мобильных устройствах, обучаемые могут учиться и обновлять свои знания, когда это необходимо. Цифровая трансформация воплотила в жизнь микроучение - возможность учиться небольшими порциями с помощью мобильных устройств.

LMS дают новый стимул к самообучению, поскольку они могут обеспечить открытый доступ к учебному контенту для сотрудников.

Как было отмечено ранее в работе, в ООО МКК «Гарантированные

финансы» действует система наставничества «на входе».

Традиционная модель наставничества недостаточно эффективна для подопечного и мотивации для наставника, так как это, как правило, безответная, но очень трудоемкая задача. Цифровое преобразование экономит время наставника без снижения эффективности программы. С богатыми возможностями отчетности и аналитики цифровых инструментов, наставник может узнать все о подопечном в считанные секунды: прогресс, количество выполненных задач и т.д. Кроме того, цифровые средства связи позволяют подопечным связаться с наставниками в любое время, когда им нужна их помощь или совет. А использование иммерсивных технологий в наставничестве делает опыт обучения подопечных более запоминающимся и значимым, а следовательно, более эффективным.

По результатам анкетирования было выявлено, что сотрудники ООО МКК «Гарантированные финансы» испытывают необходимость в получении новых знаний, умений и навыков в таком направлении как «Продажи».

В данной работе предлагается к внедрению программа обучения «Психология продаж. Инструменты убеждения и влияния». В первую очередь это должно повлиять на эффективность деятельности менеджеров по продажам продуктов, чья заработная плата напрямую зависит от объема оказанных услуг: количество выданных кредитов, проданных страховых продуктов.

Внедрение системы обучения позволит реализовать данную программу без отрыва от работы, обеспечивая процесс обучения качественным контентом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В сегодняшнем постоянно меняющемся рынке труда важность профессиональной подготовки никогда не была выше. Обучение персонала является незаменимым способом поддержания конкурентоспособности вашей организации. Сотрудники — это люди, у большинства из них будут слабые места или пробелы в их профессиональных навыках. Кроме того, большинство профессиональных людей являются специалистами того или иного рода. Большая часть того, что происходит в вашей организации, скорее всего, выйдет за рамки обучения, которое уже есть у каждого отдельного работника.

Наличие высококачественной и всеобъемлющей программы повышения квалификации сотрудников позволяет вам укреплять навыки, которыми обладает ваша рабочая сила, а также накапливать знания там, где их не хватает. Программа повышения квалификации сотрудников позволит повысить уровень компетентности всех сотрудников, чтобы вся ваша команда могла поделиться общим набором знаний и навыков.

Важность обучения сотрудников для организации никогда не следует недооценивать. А непрерывное обучение можно рассматривать как лучший страховой полис от всевозможных неизбежных изменений и непредвиденных потребностей, которые будут возникать в вашей организации. Время от времени.

Причины для обучения:

- Оборот
- Новая технология
- Контроль затрат
- Гибкость роли и карьеры
- Ориентация
- Новые методы оценки

- Нехватка навыков и рабочей силы
- Глобализация и скорость перемен
- Качество продукции и услуг

Преимущества обучения на постоянной основе также включают поддержание сплоченности команды, создание общего мышления и общего словаря. Как и в случае с обучением, в целом, преимущества обучения вашей команды являются проблемой для перечисления.

В данной работе была проанализирована система обучения персонала в ООО МКК «Гарантированные финансы». Ключевым моментом является то, что процессу обучения в организации не уделяется должного времени, в филиалах обучением занимается региональный директор, а самое главное – данное направление никак не мотивируется со стороны руководства.

Ответы сотрудников на вопрос «Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?» подтверждают склонность персонала к получению дополнительных знаний: 60% ответили «Скорее да» и 40% «Однозначно, да».

Вариантом совершенствования системы обучения персонала может являться ее цифровизация.

Эффективная стратегия цифровой трансформации обучения и развития персонала невозможна без решения вопроса на двух уровнях: технологическом и административном. Технологический уровень предполагает оптимизацию обучения сотрудников с помощью различных цифровых инструментов. Но сами по себе инструменты не могут гарантировать эффективность обучающих программ и их соответствие бизнес-целям организации.

В работе было предложено использование системы LMS SharePoint для обучения персонала организации. При выборе данной системы мы основывались на передовом опыте зарубежных компаний. Невозможно представить себе современное обучение и развитие сотрудников без использования современных технологий. Цифровая трансформация не только

позволяет эффективно и быстро развивать и обновлять навыки и знания сотрудников, но и способствует их удержанию. Кроме того, цифровые инструменты преобразования охватывают все основные функции обучения от бортового до самообучения и могут использоваться независимо (LMS) или служить ценным дополнением к обучению сотрудников, которое может сделать опыт учащихся еще более привлекательным (мобильные и XR-технологии).

По результатам анкетирования было выявлено, что сотрудники ООО МКК «Гарантированные финансы» испытывают необходимость в получении новых знаний, умений и навыков в таком направлении как «Продажи».

В данной работе мы предлагаем к внедрению программу обучения «Психология продаж. Инструменты убеждения и влияния». В первую очередь это должно повлиять на эффективность деятельности менеджеров по продажам продуктов, чья заработная плата напрямую зависит от объема оказанных услуг: количество выданных кредитов, проданных страховых продуктов.

Внедрение системы обучения позволит реализовать данную программу без отрыва от работы, обеспечивая процесс обучения качественным контентом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. для вузов, рек. МО РФ / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 554 с
- 2.Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
- 3.Борисов И.А., Шарапова Н.В., Лагутина Е.Е. Особенности российского рынка труда как фактор, определяющий механизм подстройки в условиях экономического кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-1 (77-1). С. 812–815
- 4.Гарбузов И.В., Рюмшин А.В. О некоторых аспектах в системе управления персоналом // Актуальные проблемы управления в электронной экономике: Одиннадцатые Ходыревские чтения: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В.Н. Ходыревской. – Курск, 2018. – С. 39–41.
- 5.Горбунова О.С., Лялина Т.М., Палкина С.О., Шарапова В.М. Человеческий капитал как фактор повышения продовольственной безопасности региона // Аграрный вестник Урала. 2015. № 1 (131). С. 95–97
- 6.Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496> (дата обращения 28.12.2019).
- 7.Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
8. Джеффри Лайкер, Дэвид Майер. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе даоToyota [Электронное издание]. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2012.
- 9.Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб., рек. МО РФ. – 5-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород: НИМБ, 2010. – 714 с.

- 10.Егоренкова Т.А. Механизм формирования личностно-профессионального развития в коллективах финансовых институтов: на примере Сибирского банка Сбербанка России: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Барнаул, 2005
- 11.Зобкова Л.Д. Корпоративное обучение в условиях непрерывного образования // Социально-гуманитарные знания. 2017. №1. С. 351–355.
- 12.Зобкова Л.Д. Проблема эффективности корпоративного обучения // Российское социологическое сообщество: история, современность, место в мировой науке / Материалы науч. конференции к 100-летию Русского социологического общества имени М.М. Ковалевского 10-12 ноября 2016 г. / Отв. редактор: Ю.В. Асочаков. СПб.: Скифияпринт, 2016. С. 641–643.
- 13.Зобкова Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // RussianJournalofEducationandPsychology. 2017. №9. – с. 39-50
- 14.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб., рек. МО РФ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с
- 15.Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // Международный научный журнал «Juvenisscientia» 2017. № 2. С. 19–24.
16. К. В. Коптева, М. А. Гребенникова Теоретико-методологические основы организационного обучения персонала // Наука, образование, инновации: пути развития. 2019. №10. С. 109-112
- 17.Матренина Л.Ф. Качество образования как условие формирования креативного этоса профессионала // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Философские науки». - 2016. № 2(18). С. 26–33.
- 18.Мандель Б.Р. Психология управления. М.: ФЛИНТА, 2015. 254 с.
- 19.Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД «Управление персоналом», 2007. 264 с.

- 20.Семина А. П., Федотова М. А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. №3.
- 21.Скрынченко Б. Л., Мороз В. Д. Совершенствование организации системы подготовки и обучения персонала в условиях современных реалий // Управление образованием: теория и практика. 2018. №4 (32).
- 22.Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 4. С. 170–176. (170-171)
- 23.Трегубова Т.М., Масалимова А.Р. Зарубежные модели дополнительного профессионального образования: теоретико-методологический анализ: Научно-методическое пособие. Казань: Издательство «Данис» ИПП ПО РАО, 2013. 66 с. (с. 22)
- 24.Трофимова Е. Л., Бондаренко В. Ю. Исследование приверженности персонала к организации // Психология в экономике и управлении. 2014. №2.
- 25.Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с. (Серия «Бизнес-класс»).
- 26.Управление обучением персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.hr-director.ru/article/63775-qqq-15-m5-upravlenie-obucheniem-personala?ustp=W> (дата обращения 28.12.2019).
- 27.Шарапова Н.В., Е. А. Унжакова Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №4 (68). С. 60-65
- 28.Шарапова В.М., Чекунов И.В., Тульская О.А. Учет и порядок реализации социальных гарантий // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. № 24. С. 71–75.
- 29.Шарапова В.М., Тульская О.А. Проблемы занятости населения: причины возникновения и распространения безработицы // Агропродовольственная политика России. 2016. № 7. С. 39–43
- 30.Шарапова В.М., Шарапов Ю.В., Юченкова К.С. Мониторинг системы

адаптации персонала предприятия // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 59. С. 97–102.

31. Ясько Б. А., Миронова Е. Р., Омельченко Н. В. Лояльность персонала как объект психологического анализа // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2018. №3 .С. 223.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ А

Таблица А.1 – Методы развития персонала

№ п/п	Методы развития персонала	Способы развития персонала	Средства и инструменты развития персонала
1	Обучение на рабочем месте	Наставничество	Передача опыта, знаний
		Мастер-класс	Демонстрация приемов, технологий
		Разбор практических ситуаций	Кейсы, практические ситуации
		Статический анализ	Диаграммы, графики, таблицы
		Баскет-метод	Имитация ситуаций, деловая игра
		Наблюдение	Неформальное общение
2	Обучение вне работы	Аудиторное обучение	Лекция, диаграммы, таблицы
		Моделирование	Модель, тренинги
		Разработка ролей и изучение решений	Деловые игры
		Самообучение	Учебники пособия, обучающие программы, интерактивные курсы, тесты
		Дистанционное обучение	Лекция, тренинги, учебные модули, моделирование практических ситуаций
		Видеообучение	Учебное кино и видео фильмы
		Подготовка кадров	Тренинги, курсы, ученичество, обучение с отрывом и без отрыва от производства
	Повышение квалификации персонала	Повышение квалификации кадров	Корпоративные семинары, конференции, стажировки
		Переподготовка кадров	Тренинги, курсы, ученичество, обучение с отрывом и без отрыва от производства
3	Мотивация персонала	Внешняя мотивация	Система мотивации (создание условий труда и отдыха, компенсации и льготы, повышение потенциала управленческого персонала)
		Внутренняя мотивация	
6	Продвижение персонала	Управление карьерой	Планирование карьеры, подготовка резерва

Таблица А.2 – Классификация методов обучения.

Методы обучения	
Внутрифирменное обучение	Обучение вне фирмы (с отрывом от производственного процесса)
Наставничество – это традиционный метод обучения, осуществляется опытным специалистом, за которым закрепляется новый сотрудник на протяжении определенного времени	Лекция – является пассивным методом обучения, так как предусматривает изложение теоретического материала и практического опыта
Ротация — это метод самостоятельного обучения, при этом сотрудник переводится или перемещается на другую должность в рамках одного предприятия, подразделения или отдела, с целью приобретения нового опыта	Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) – активный метод обучения, предусматривает участие обучающихся в дискуссиях и вырабатывает способы поведения в различных смоделированных ситуациях, инструктор контролирует и направляет обучающихся
Делегирование – метод, в рамках которого происходит процесс передачи части функций руководителя, управляющему либо подчиненному, с целью выполнения определенных задач. Используется для того, чтобы оптимизировать рабочий процесс руководителя, с целью высвобождения времени, для решения наиболее важных и актуальных задач	Деловые игры – это метод обучения, который наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся, в рамках которого обучающиеся должны вырабатывать альтернативные точки зрения, в зависимости от поставленной перед ними задачи
Метод усложняющихся заданий – программа обучения, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач	Тренинг – это обучение, инструктором или тренером другого сотрудника, относительно основ его профессиональной деятельности интенсивно обучая, и демонстрируя практическую работу
Инструктаж – это разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте	Самостоятельное обучение – это наиболее простой вид обучения, не требующий определенных условий, обучающийся самостоятельно выбирает место и вид обучения. Важное условие – это наличие у обучающегося желания и стремления к обучению

Содержание программы «Психология продаж. Инструменты убеждения и влияния»

Специалист по продажам, будь то продавец-консультант или менеджер по продажам, это многогранная и значимая профессия на рынке труда. Линейные сотрудники и руководители в рабочих ситуациях взаимодействуют с клиентами, с лицами, принимающими решения, презентуют услуги/товары, выстраивают личные продажи и продажи своего отдела. Умение продвигать на рынке услуги/товары (в холодных продажах), или на входящих звонках (в интернет-магазинах), или в торговых залах — это мастерство, доступное тем, кто точно знает и соблюдает технологию продаж, глубоко понимает потребности клиентов и разбирается в их типологии, и умеет создать доверительные отношения с ними. На данном тренинге по психологии продаж вы получаете и отрабатываете технологию продаж и, учитывая психологическую составляющую продаж, учитесь продавать профессионально, согласуясь с потребностями ваших клиентов, с учётом особенностей вашего продукта/услуги.

Программа

Эффективные продажи:

- Компоненты успешной продажи.
- Психологические особенности, влияющие на результат.
- Особенности услуги/продукта.
- Технология и приёмы продажи.
- Приёмы влияния и убеждения.
- Актуальные навыки менеджера по продажам: навыки планирования и аналитики личных продаж, навыки продажи, навыки эффективной презентации, навык управления эмоциями и др.
- Как оценить личный уровень навыков и какими приёмами их развивать.

Технология эффективной продажи:

- Основные ошибки в продаже.
- Подготовка к продаже.
- Типология клиентов.
- Установление контакта с разными типами клиентов.
- Приёмы убеждающего воздействия при взаимодействии с клиентами: самопрезентация, презентация компании и её продукта/услуг.

- Психотипы клиентов.
- Особенности эффективной презентации для разных психотипов клиентов.

- Отработка эффективной презентации.
- Заккрытие сделки. Презентация стоимости.
- Долгосрочные отношения с клиентами.

Трудные ситуации в продажах:

- Основные причины возражений.
- Основные виды возражений.
- Пошаговый метод преодоления возражений.
- Приёмы эффективной аргументации "метод Сократа", метод двусторонней аргументации и проч.

- Практика на преодоление возражений.
- Основные ошибки в преодолении возражений.
- Правила поведения в случаях отказа.
- Правила взаимодействия с клиентами в случае претензий.
- Средства продвинутого контакта и воздействия на клиентов.
- Трудные клиенты: агрессивные, пассивные, властные, избегающие.

- Стратегии воздействия на трудных клиентов.
- Эффективные и запрещённые фразы.
- Разбор актуальных ситуаций участников тренинга.

Психологические приёмы влияния в эффективных продажах:

- Составляющие личного влияния.

- Понятие ассертивности. Психологические особенности ассертивности.

- Тестирование на уровень развитости ассертивности.
- Установки, мысли, чувства и их влияние на поведение.
- Практика на личное влияние.
- Психологические барьеры и трудности в продажах.
- Преодоление психологических барьеров.
- Основные правила и признаки ассертивного поведения.
- Эмоциональная шкала.
- Способы управления эмоциональным фоном в эффективных продажах.

- Практика на управление эмоциональным фоном в эффективных продажах.

- Приёмы усиления личного влияния в процессе взаимодействия с клиентами.

- Стресс в работе менеджера по продажам.
- Приёмы снятия эмоционального напряжения.

Участники тренинга научатся:

- освоят психологических аспектов процесса продажи и усиления продаж;

- изучат приёмы влияния и убеждения в процессе продажи;
- отработают приёмы убеждающего общения;
- разовьют навыков влияния, в том числе в процессе взаимодействия с трудными клиентами;

- освоят пошаговое взаимодействие с клиентами, начиная с подготовки к продажам и завершая договором и дальнейшим взаимовыгодным сотрудничеством с клиентами;

- отработает основные этапы продаж, продаж по телефону и/или на встречах с клиентами вплоть до совершения сделки, с учётом актуальных рабочих ситуаций;

- получит и отработает инструменты анализа клиентов, выявления их потребностей, приёмы эффективной презентации, а также преодоления различных возражений клиентов, и в конечном счёте — "дожима" и совершения сделок.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Регламент по Наставничеству и обучению новых сотрудников

СПИСОК ИЗМЕНЕНИЙ:

Дата редакции	Пункты изменены/добавлены
	Новый документ

СОГЛАСОВАНИЕ:

Должность	Подпись
Заместитель генерального директора	
Директор департамента продаж и развития	
Директор департамента HR	

УТВЕРЖДЕН:

Дата	ФИО	Подпись

Содержание:

1. Наставничество: цели и задачи. Определения.....	3
2. Ответственные лица.....	3
3. Аттестация и переаттестация наставника.....	3
4. Этапы наставничества.....	4
5. План обучения стажеров.....	5
6. Процесс обучения.....	6
8. Премирование.....	7
9. Пошаговая инструкция для запуска тестирования стажера.....	8

1. Наставничество: цели и задачи. Определения.

1.1. Наставничество – это форма адаптации и профессиональной подготовки Менеджеров по продажам финансовых продуктов, обучение профессиональным функциям и контроль их выполнения опытным работником с регулярным получением конструктивной обратной связи в Учебном центре и непосредственно в офисе продаж.

1.2 Цель наставничества – обучение новых сотрудников работе по стандартам и ценностям компании.

1.3. Основными задачами наставничества являются:

- а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- б) адаптация к корпоративной культуре, ценностям компании и правилам поведения в данном подразделении.

1.4. Условные обозначения:

- ИС - Испытательный срок,
- ИО - Исполняющий обязанности,
- МПФП - Менеджер по продажам финансовых продуктов,
- НОП - Начальник офиса продаж,
- РГОП - Руководитель группы офисов продаж,
- РМ - Региональный менеджер,
- РД - Региональный директор,
- ТД - Территориальный директор,
- ОКК - Отдел контроля качества,
- ОВН – Отдел видеонаблюдения,
- ДИ - Должностная инструкция,
- ОП – офис продаж,
- ОС – обратная связь,
- СДО – система дистанционного обучения,
- УЦ – Учебный центр

2. Ответственные лица.

2.1. Наставников, ответственных за обучение новых сотрудников (стажеров) определяет Региональный менеджер, совместно с ответственным Тренером УЦ. В регионах, где отсутствуют РМ, ответственным за назначение наставника является РД.

2.2. Закрепление стажеров за наставником осуществляет РД/РМ региона при согласовании с Менеджером по персоналу и ответственным за наставничество в Учебном центре.

2.5. Наставники несут ответственность за:

- обучение (наставничество) в соответствии с этапами стажировки передачу знаний (прохождение стажировки) Стажером.
- адаптационное сопровождение стажера на период испытательного срока(1 месяц) оказывают посильную помощь при прохождении Стажером испытательного срока.
- предоставление отчетности Учебному центру и Менеджеру по персоналу.

2.3. Обучение контролируется Учебным центром по показателям.

Учебный центр контролирует качество выпущенных стажеров, дает обратную связь и контролирует показатели эффективности наставников (средний за месяц):

- % итогового теста стажера;
- Оценка ОВН сотрудника в 1ый месяц работы;
- Оценка ОКК сотрудника в 1ый месяц работы.

3. Аттестация и переаттестация наставника.

- 3.1. Аттестация наставников.
- 3.1.1. Наставником может быть сотрудник, прошедший испытательный срок и имеющий стаж в компании не менее 2-х месяцев.
- 3.1.2. Наставниками могут быть МПФП, НОП и РГОП.
- 3.1.3. Наставники проходят в Учебном центре:
- Отбор;
 - Обучение: программа стажировки;
 - Аттестация.
- 3.1.4. Для аттестации/переаттестации наставника РД или РМ отправляет в УЦ заявку, которая должна содержать следующие данные:
- ✓ ТД;
 - ✓ РД (модуль);
 - ✓ Город;
 - ✓ ФИО наставника;
 - ✓ Стаж (дата трудоустройства);
 - ✓ Показатели ОВН и ОКК за последние 2 месяца;
 - ✓ Результаты ежеквартального общего тестирования;
 - ✓ Логин в СДО.
- 3.1.5. По результатам рассмотрения заявки специалист назначает ассессмент кандидату в СДО, который необходимо пройти в течение 3х дней.
На основании ассессмента составляется портрет наставника и предоставляется обратная связь руководителю.
- 3.1.6. После ассессмента УЦ формирует рабочую группу, в которой кандидаты защищают блок обучения и аттестовываются на наставничество.
- 3.2. Переаттестация наставника.
- 3.2.1. Наставник может быть снят с данной должности в случае неудовлетворительных показателей стажеров.
Срез организовывается каждый квартал или при условии, если стажер обучил от 15ти стажеров в течение 3х месяцев.
- 3.2.2. Уровень показателей, который позволяет отправить наставника на переаттестацию:
- ✓ Средний результат входного тестирования: до 83%;
 - ✓ Средний результат итогового тестирования: до 85%;
 - ✓ Средний показатель ОВН стажера за первый месяц: менее 80%;
 - ✓ Средний показатель ОКК стажера за первый месяц: менее 80%;
 - ✓ Средний показатель ОВН наставника за квартал: менее 85%;
 - ✓ Средний показатель ОКК наставника за квартал: менее 85%;
- 3.2.3. Наставнику дается возможность на исправление своих показателей (ОВН и ОКК) в течение 2-х месяцев.
После чего РД/РМ отправляет заявку на переаттестацию наставника.

4. Этапы наставничества.

- 4.1 Процесс наставничества предполагает прохождения Стажером 2 этапов.
- Первый этап – стажировка непосредственно в офисе продаж.
- Второй этап – рабочий процесс на период испытательного срока и самостоятельное изучение инструкционной базы.
- 4.2 Первый этап представляет собой период стажировки, во время которого происходит оперативная передача знаний от Наставника к Стажеру. Длительность стажировочного периода составляет 2 дня и проходит по следующему плану:
- **1 день стажировки** = 8 часов в ОП (изучение инструкций согласно плану обучения) + практика;
 - **2 день стажировки** = 8 часов в ОП (изучение инструкций согласно плану обучения) +

- практика;
 - **3 день - трудоустройство** = входное тестирование, оформление сотрудника, самостоятельное изучение инструкций;
- 4.3 Второй этап представляет собой период испытательного срока нового сотрудника, во время которого Наставник оказывает помощь в решении оперативных вопросов, а также оказывает информационную и эмоциональную поддержку по мере необходимости. Стажер в этот период времени изучает инструкции согласно плану стажировки:
- **1-6 рабочий день** самостоятельное изучение инструкционной базы (+ контроль наставника)
- 4.4. Наставник курирует закрепленного за ним стажера в течение первого месяца работы; 2 дня стажировки, изучение инструкций на первой неделе работы, а также помощь и ответы на вопросы при необходимости.

5. План обучения стажеров.

5.1 Первый этап. Стажировка.

- **1 день стажировки:**
 - Изучение корпоративных стандартов Компании;
 - Ознакомление с мотивацией сотрудников ОП;
 - Изучение Сегментации/Фильтрации;
 - Изучение методического пособия (новый заем/повторный заем);
 - Изучение Памятки к методическому пособию;
 - Практика в программе (оформление нового/повторного клиента);
 - Прест (Наставник на реальном примере поясняет);
 - Изучение инструкции «Обзвон пассивных заемщиков» + звонок реальному клиенту;
 - Отправка отчетов в ОКК;
 - Информационные письма;
 - Изучение таблицы по выполнению плана (рассылка в регионах от РД);
 - Вопросы на усвоение по первому дню (см. чек-лист наставника);
- **2 день стажировки:**
 - Изучение методического пособия (погашение/продлонгация);
 - Практика в программе (проведение продлонгации/частичного и полного погашения);
 - Изучение инструкции по информированию клиентов о погашении займа + звонок реальному клиенту;
 - Изучение причин отказов и сценарий общения при отказе;
 - Практика в программе (оформление отказов, пояснение на реальном примере);
 - Оформление онлайн-заявок;
 - Практика в программе (работа с он-лайн заявками, пояснение на реальном примере);
 - Ознакомление с инструкцией для сотрудников ОП по приему заявлений на реструктуризацию задолженности 15-60;
 - Ознакомление с регламентом проведения процедур Реструктуризации и Дисконтирования. Просрочка 61+;
 - Ознакомление с памяткой по работе с реструктуризированными договорами на стадиях 15-60, 60+;
 - Ознакомление с правилами работы с обращениями (Выдача информации 3-им лицам);
 - Вопросы на усвоение по второму дню.

5.2 Второй этап: Трудоустройство.

- **День трудоустройства:**
 - Стажер приходит в офис к началу рабочего дня для написания входного тестирования;
 - При успешной сдаче (результат выше 80%) документы стажера необходимо направить в отдел кадров. После оформления сотрудник приступает к работе, при этом в самостоятельном порядке начинает изучение регламентов ОВН и ОКК;
 - В случае, если стажер набрал балл ниже проходного порога, дается дополнительный день стажировки для доработки материала. После чего наставник делает дополнительную заявку в УЦ (см. пункт 7) на пересдачу входного тестирования.

5.3. Третий этап: Обучение после стажировки.

После стажировки сотрудник выходит на работу. Сотрудник самостоятельно изучает инструкции согласно плану обучения:

- **1 день работы:**
 - Правила работы с денежными средствами;
 - Регламент по проведению и оформлению кассовых операций в модулях QmBase;
 - Правила заполнения отчетов: отказы, обработка;
 - Инструкция по заполнению отчета о движении денежных средств.
- **2 день работы:**
 - Описание ошибок для исправления;
 - Прием платежей и проведение оплаты по займу, оформленному в компании "РосДеньги" в другом регионе.
- **3 день работы:**
 - Документооборот;
 - Инструкция по работе с рекомендациями.
- **4 день работы:**
 - Регламент по безопасности и нестандартным ситуациям;
 - Инструкция по внутренней безопасности при работе с программным обеспечением.
- **5 день работы:**
 - Методическое пособие_НПФ;
 - Инструкция по работе с ПО_НПФ;
 - Инструкция к тестовой базе НПФ.
- **6 день работы:**
 - Регламент по кадровому резерву "РосКарьера";
 - Правила работы с СДО;
 - Регламент проверки договоров займа НОП;
 - Регламент Наставничество;
 - Регламент по обучению новых сотрудников_МПФП.

5.4. Четвертый этап: Итоговое тестирование.

- По итогу 6-ти рабочих дней новый сотрудник пишет итоговое тестирование.
 - Для этого за один день до его прохождения наставник направляет заявку в УЦ (см. пункт 7).
 - Дата сдачи итогового тестирования фиксируется в списках новых сотрудников. После чего информация передается в ОВН и ОКК для начала ведения отчетности.
 - По результатам тестирования наставник прорабатывает с новым сотрудником блоки, в которых были выявлены недочеты.
- Обращаем внимание, что в случае нахождения наставника и нового сотрудника в разных офисах продаж, можно связаться по скайпу, Viber или Whats App.*

6. Процесс обучения.

- 6.1. В процессе обучения (2 дня стажировки + первые 7 дней работы) стажер и наставник используют рабочую тетрадь как вспомогательный инструмент эффективного обучения.
- 6.2. Методическое пособие наставника включает в себя:
- ✓ План обучения;
 - ✓ Вопросы для проверки знаний на каждый день обучения;
 - ✓ Схему отработки знаний и умений;
 - ✓ Основные правила работы со стажером.
- 6.4. Рабочая тетрадь стажера содержит:
- ✓ Памятку о Компании (бренды);
 - ✓ Алгоритмы работы с программой;
 - ✓ Алгоритмы работы с клиентом и документами;
- 6.4. На ежедневной основе проходит закрепление материала:
- ✓ стажер заполняет рабочую тетрадь, которую проверяет наставник,
 - ✓ наставник в начале дня задает вопросы по чек-листу и выставляет оценку знаний.

7. Тестирования стажеров по итогам стажировки и обучения.

7.1. На этапе стажировки и обучения стажер сдает 2 тестирования:

- ✓ **Входное тестирование** – первичная проверка знаний, которая проводится после стажировки (2 дня). При успешной сдаче тестирования принимается решение о приеме стажера на работу.
- ✓ **Итоговое тестирование** – итоговая проверка знаний нового сотрудника по всем инструкциям. По результатам данного тестирования наставник получает информацию о блоках, которые необходимо проработать.

7.2. Наставник ОП отправляет заявку специалисту Корпоративного университета на ocenka_hr@rosdengi.com для прохождения Входного тестирования в конце второго дня стажировки.

Форма заявки должна содержать следующую информацию:

- ✓ ФИО стажера полностью;
- ✓ Территориальная дирекция;
- ✓ Региональная дирекция (модуль);
- ✓ Город;
- ✓ ФИО наставника.

7.3. Специалист УЦ создает индивидуальную учетную запись для каждого стажера и открывает доступ для прохождения тестирования в СДО.

7.4. В ответном письме на заявку специалист УЦ направит данные для входа в личный кабинет в СДО.

! ВАЖНО: сохранить логин и пароль СДО для дальнейшего итогового тестирования.

- Стажер проходит тестирование на третий день обучения (предпочтительно в начале рабочего дня);
- После чего принимается решение о трудоустройстве или дополнительной стажировке (срок – 1 день);
- Результаты тестирования выгружаются по будням с 9:00 до 10:00 по Мск и с 14:00 до 15:00 по Мск;
- Продолжительность тестирования - 30 минут;
- Количество попыток – 1;
- Проходной порог – 80 %.

Коллеги, добрый день!

Для стажера создан корпоративный логин для входа в СДО

Вам необходимо пройти по ссылке <http://rosdengi.uspringonline.ru/dashboard>

Ввести логин: iivanova

Пароль: Qw615243

Обращаем внимание, что аккаунт закреплен за стажером.

Это значит, что при помощи указанных логина и пароля можно будет проходить все назначенные тестирования и курсы.

7.5. Наставник ОП отправляет заявку специалисту УЦ на ocenka_hr@rosdengi.com для прохождения Итогового тестирования после 7-ми дней работы нового сотрудника.

Форма заявки должна содержать следующую информацию:

- ✓ ФИО стажера полностью;
- ✓ Территориальная дирекция;
- ✓ Региональная дирекция (модуль);
- ✓ Город;
- ✓ Логин СДО;
- ✓ ФИО наставника.

7.6. В ответном письме на заявку специалист УЦ информирует о назначении тестирования:

- Стажер может пройти тестирование в течение рабочего дня,
- Данное тестирование является одним из показателей работы наставника и точкой отсчета для ведения отчетности по показателям ОВН и ОКК,
- Результаты тестирования выгружаются по будням с 9:00 до 10:00 по Мск и с 14:00 до 15:00 по Мск
- Продолжительность тестирования - 30 минут,
- Количество попыток – 1,
- Проходной порог – 80 %.

8. Премирование.

8.1. Порядок начисления премии:

Согласно новой схеме обучения стажеров показатели работы наставника, начиная с 01 июля 2017 года, будут оцениваться исходя из данных:

- ✓ ОВН (стандарты обслуживания клиентов);
- ✓ ОКК (качество оформления документов и предоставления отчетности).

По итогу первого месяца работы стажера будет формироваться премиальная часть наставника за обучение. Рассчитываться премия будет следующим образом:

Показатель	Сумма
Оформление стажера	200 руб.
70%-75,99%	500 руб.
76%-85,99%	700 руб.
свыше 86%	900 руб.

! Важно: Премия будет начисляться ежемесячно за каждый показатель отдельно. Например: стажер оформился в компанию. Отработал в компании 1 месяц. Показатели работы стажера за первый месяц работы по ОВН 72,1%, по ОКК – 85,2%.

По итогу наставник получает премию из расчета:

200 р за оформление + 500 р за ОВН + 700 р за ОКК = 1400 р

* Показатели ОВН и ОКК начинают фиксироваться по новому сотруднику со дня сдачи им итогового тестирования.

Итоговое тестирование является обязательным для прохождения!

Премирование за показатели ОВН и ОКК могут быть отображены в следующем месяце.

8.2. Передача данных в ДСКК

- ✓ На ежедневной основе специалист УЦ заполняет список новых сотрудников по регионам с пометкой даты написания итогового тестирования.
- ✓ Данная информация поступает в работу в ДСКК. После чего начинает формироваться отчетность по основным показателям работы сотрудника.

8.3. Формирование приказа:

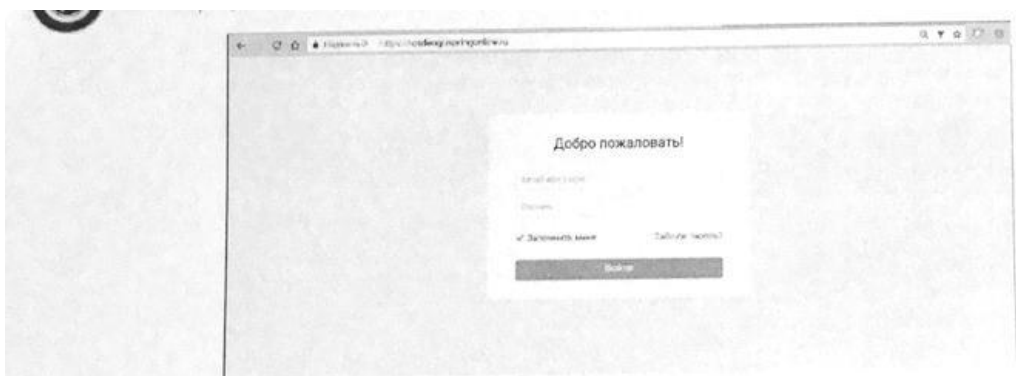
- ✓ До 25 числа каждого месяца включительно РМ направляют excel-таблицу на почту ocenka_hr@rosdengi.com со следующими содержательными пунктами:

№	Территориальная дирекция	Региональная дирекция	Город	ФИО наставника	ФИО стажера	Дата выхода на стажировку	2 день стажировки	3 день стажировки
1	Центр	Самара	Тольятти	Иванов И.И.	Федоров А.К.	04.07.2017	Вышел	Не вышел
2								
3								

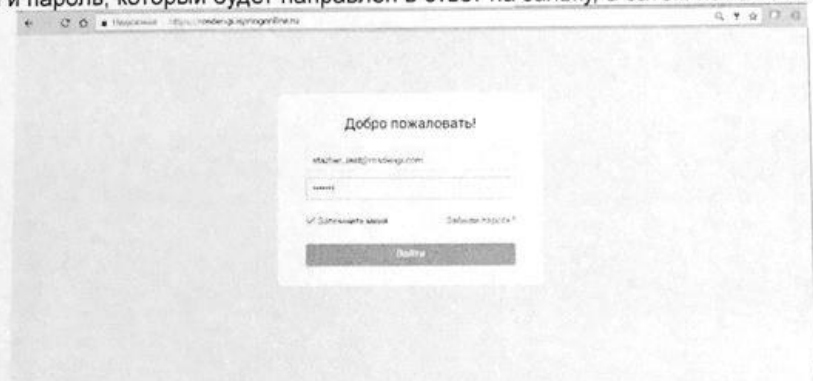
- ✓ Далее специалист УЦ сводит информацию в единый список и открывает доступ для отдела кадров с целью заполнения информации по дате оформления стажера в компанию;
- ✓ После чего доступ предоставляется Департаменту стандартизации и контроля качества для заполнения информации по показателям ОВН и ОКК, на основании которых будет рассчитываться итоговая сумма премии;
- ✓ Таблица данных с показателями передается финансовому менеджеру для формирования приказа на премирование.

9. Пошаговая инструкция для запуска тестирования стажера.

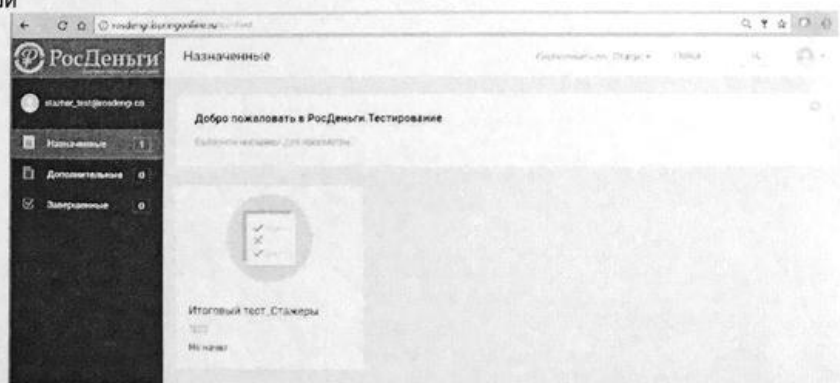
ШАГ №1. Для прохождения итогового тестирования, в браузере необходимо пройти по ссылке: <http://rosdengi.ispringonline.ru/>



ШАГ №2. Для входа в систему дистанционного обучения (далее по тексту «СДО»), необходимо ввести логин и пароль, который будет направлен в ответ на заявку, а затем нажать кнопку «Войти».



ШАГ №3. После входа в СДО, автоматически открывается вкладка «Назначенные», где отображается итоговый тест стажера. Необходимо открыть его, щелкнув по нему один раз левой кнопкой мыши



ШАГ №4. Далее нажимаем на зеленую кнопку «Запуск курса»



ШАГ №5. Открывается окно для прохождения тестирования, где необходимо нажать на кнопку «Начать тест»



Затем ввести данные в поля «Имя», «Фамилия», «Регион» и нажать кнопку «Отправить»



ШАГ №6. После прохождения теста необходимо нажать кнопку «Отправить всё»:

Анкета

Исследование системы обучения и развития персонала компании

Уважаемые коллеги,

Как уже сообщалось ранее, мы проводим опрос сотрудников нашей компании.

Нам важно ваше личное мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день в нашей компании, и что мы вместе можем сделать, чтобы наша совместная работа была еще более результативной.

	Полностью согласен	Скорее согласен	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Полност ью не согласен	Затрудня юсь ответить
Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Продуктивность моей работы, по моему мнению, высока	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Качество работы, которую я выполняю можно оценить как очень высокое	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Я считаю, что клиенты высоко оценивают качество моей работы	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Я трачу почти всё рабочее время на решение поставленных передо мной задач	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Мои коллеги работают с высокой продуктивностью	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Большинство сотрудников нашего предприятия искренне заботятся о повышении эффективности своей работы	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Я очень эффективно справляюсь с поставленными передо мной задачами	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Правила заполнения анкеты

1. Убедительная просьба: пожалуйста, заполняйте анкету полностью. Только так мы сможем узнать реально сложившуюся в компании ситуацию.

2. В анкете 34 вопроса. Большая часть вопросов представляет собой высказывания, и вам надо отметить, насколько вы согласны / не согласны с этими высказываниями. Ответ на каждый такой вопрос займет всего несколько секунд. В целом на заполнение Анкеты уходит 10-15 минут.

3. Пожалуйста, внимательно читайте каждый вопрос до конца. Перед тем, как ответить, прочтите до конца перечень возможных ответов.

4. Некоторые вопросы предполагают ограниченное количество ответов. Пожалуйста, соблюдайте это условие. Это важно для дальнейшего анализа.

5. Если вы по ошибке выбрали не тот вариант ответа, или передумали, делайте исправления так, чтобы можно было понять ваш окончательный выбор (если вы уже поставили галочку в поле одного из вариантов ответа - аккуратно зачеркните ее и выберите новый вариант).

Самооценка продуктивности и качества работы

Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вам.

Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка)

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Организованность	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Стремление к достижению поставленных целей	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Умение общаться с людьми	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Профессионализм	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Умение слушать собеседника	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Умение работать в команде	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Умение руководить	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Оценка возможных путей повышения продуктивности и качества работы

Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше

- ☐ Больше обучения
- ☐ Больше помощи от руководителя
- ☐ Больше помощи от коллег
- ☐ Лучшее оснащение и оборудование
- ☐ Лучшие условия труда
- ☐ Большая зарплата
- ☐ Другое:

Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- ☐ Однозначно, да
- ☐ Скорее да
- ☐ Ни да, ни нет
- ☐ Скорее нет
- ☐ Однозначно нет
- ☐ Затрудняюсь ответить

Оценка системы развития персонала предприятия

Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашему предприятию.

	ответ 1	ответ 2	ответ 3
Как минимум раз в году я беседую со своим непосредственным начальником о том, какие свои качества и навыки мне надо развивать, чтобы стать более успешным в будущем	☐	☐	☐
На нашем предприятии тренинги/учеба легко доступны	☐	☐	☐
На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение тренингов/курсов и т.п.	☐	☐	☐
Часто о проводимых тренингах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех	☐	☐	☐
На нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться	☐	☐	☐
На нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. у сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения	☐	☐	☐
Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. у них нет возможности развиваться	☐	☐	☐

Определение предпочтений сотрудников по организации системы развития персонала

Оцените эффективность следующих способов повышения профессионализма сотрудников предприятия

Дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Кураторство, инструктирование, наставничество	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Повышение квалификации	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	☐	☐	☐	☐	☐	☐
«Обогащение труда»	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Программированное обучение	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Краткосрочные тренинги, семинары	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Оценка сотрудниками желаемых направлений обучения

Отметьте, насколько вы заинтересованы в перечисленных ниже направлениях обучения

дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -очень заинтересован, 1 - совершенно не заинтересован)

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Аудит, бухучет, оценка	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Безопасность	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Информационные технологии	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Командообразование	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Личностный рост	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Логистика, ВЭД	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Реклама, PR	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маркетинг	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Общий менеджмент	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Продажи	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Публичные выступления	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Тайм менеджмент	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Управление качеством	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Управление персоналом	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Юриспруденция	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Управление знаниями	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Отметьте, насколько глубоко вы хотели бы изучить нижеперечисленные области?

Предложены три уровня: 1 = начальный (базовый уровень знаний по теме, необходимый для развития базовых навыков в данной области); 2 = средний (подразумевается наличие у слушателей базовых знаний по данной теме. Основная задача - увеличить объем специфических знаний слушателей по данной теме); 3 = специализированный (направлен для решения специфических задач, для обучения людей, обладающих достаточным объемом знаний по данной теме).

	1	2	3
Аудит, бухучет, оценка	☐	☐	☐
Безопасность	☐	☐	☐
Информационные технологии	☐	☐	☐
Командообразование	☐	☐	☐
Личностный рост	☐	☐	☐
Логистика, ВЭД	☐	☐	☐
Реклама, PR	☐	☐	☐
Маркетинг	☐	☐	☐
Общий менеджмент	☐	☐	☐
Продажи	☐	☐	☐
Публичные выступления	☐	☐	☐
Тайм менеджмент	☐	☐	☐

	1	2	3
Управление качеством	☐	☐	☐
Управление персоналом	☐	☐	☐
Юриспруденция	☐	☐	☐
Управление знаниями	☐	☐	☐

Оценка предпочтений сотрудников по организации возможных тренингов

Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным

Можно отметить не более 3-х вариантов

- ☐ Получение информации от практикующего специалиста
- ☐ Case studies
- ☐ Ролевые игры
- ☐ Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- ☐ Коучинг / менторство / индивидуальное обучение
- ☐ Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- ☐ Регулярные собрания людей по интересам
- ☐ Тренинг в форме лекции
- ☐ Чисто теоретическое обучение

Отметьте, пожалуйста, какое место проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?

можно отметить не более 2-х вариантов

- ☐ На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов
- ☐ Дистанционное обучение
- ☐ Обучение за пределами компании

- ☐ Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

Оцените, какие из нижеперечисленных барьеров могут помешать вашему участию в тренинге по интересующей вас тематике

можно отметить не более 5 вариантов

- ☐ Высокая стоимость тренинга
- ☐ Непонятен контингент слушателей тренинга
- ☐ Несвоевременно поступившая информация о тренинге
- ☐ Высокая загруженность на работе, нет свободного времени
- ☐ Начальник не считает необходимым участие в тренинге
- ☐ Коллеги не считают необходимым участие в тренинге
- ☐ Будет сложно применять полученные знания на практике
- ☐ Не смог найти подходящий тренинг
- ☐ Продолжительность тренинга слишком высокая
- ☐ Я считаю, что тренинги не нужны для людей моей специальности
- ☐ Неудобное время/дата тренинга
- ☐ Моя компания не предоставляет мне время на посещение тренингов
- ☐ Неудобное место проведения тренинга
- ☐ Негативные отзывы знакомых о данном тренинге/тренере/компании
- ☐ Тренинги не предусмотрены бюджетом нашей компании
- ☐ В нашей компании плохая система осведомления о возможных тренингах
- ☐ На прошлых тренингах я не получил информацию, пригодившуюся в последствии на практике

	Очень важна	Скорее важна	Ни то, ни другое	Скорее не важна	Совсем не важна	Затрудняюсь ответить
Насколько для вас важна возможность расширения своих деловых связей с помощью тренингов?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Насколько для вас важна возможность общения на тренингах с коллегами из других организаций?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Отметьте, пожалуйста, ваши пожелания по временной структуре тренинга (в %)

	Желаемая доля времени от общего объема тренинга, в %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг	<input type="text"/>
Обмен информацией с участниками тренинга	<input type="text"/>
Групповая работа, ролевые игры, командные задания	<input type="text"/>
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки	<input type="text"/>
Другое	<input type="text"/>

Как часто вы получаете информацию о возможных тренингах?

- ☐ Каждую неделю;
- ☐ Каждые 2 недели;
- ☐ Каждый месяц;
- ☐ Каждые 2 месяца;
- ☐ Реже, чем раз в 2 месяца;
- ☐ Практически никогда

Каким образом вы, как правило, узнаете о возможных тренингах?

можно отметить не более 3-х вариантов

- ☐ Советы коллег
- ☐ E-mail рассылки
- ☐ Непосредственно звонки от компаний, проводящих тренинг
- ☐ Служба персонала предприятия
- ☐ Руководитель
- ☐ Реклама в Интернете
- ☐ Реклама в деловой прессе

А как вы бы хотели получать информацию о возможных тренингах?

можно отметить не более 3-х вариантов

- ☐ Советы коллег
- ☐ E-mail рассылки
- ☐ Непосредственно звонки от компаний, проводящих тренинг
- ☐ Служба персонала предприятия
- ☐ Руководитель
- ☐ Реклама в Интернете
- ☐ Реклама в деловой прессе

Итоговые вопросы

Подводя итог, как бы вы охарактеризовали вашу компанию?

На приведенной ниже шкале цифра "5" означает, что компания полностью соответствует понятию «обучающаяся организация», а "1" - наоборот, обозначает полное несоответствие этому понятию.

Обучающаяся организация - организация, которая "обучается" по мере обучения своих работников; т. е. организация, работники которой постоянно приобретают новые знания, развивают свои способности и тем самым содействуют успеху организации.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 0 - затрудняюсь ответить

Пожалуйста, отметьте, к какой категории сотрудников вы относитесь

- ☐ Руководитель (у вас есть один и более сотрудников в непосредственном подчинении)
- ☐ Специалист (у вас нет сотрудников в непосредственном подчинении)

Скажите, как долго вы работаете в компании?

- ☐ Менее 1 года
- ☐ От 1 до 3-х лет
- ☐ Более 3-х лет

Спасибо, что заполнили эту анкету!