

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Повышение профессиональной компетентности  
специалистов по продажам в ООО «Шининвест»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017.146ВКР

Руководитель  
к.т.н, доцент  
\_\_\_\_\_ / И.В. Максакова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор  
студент группы ЭУ–425  
\_\_\_\_\_ / С.А. Кряжевских  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ	
1.1 Сущность профессиональной компетентности.....	8
1.2 Особенности профессионального обучения в торгово-сервисной компании.....	16
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала...	35
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «Шининвест»	
2.1 Характеристика компании ООО «Шининвест» .....	48
2.2 Анализ внешней и внутренней среды в ООО «Шининвест» .....	53
2.3 Кадровый аудит.....	65
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОМПАНИИ ООО «Шининвест»	
3.1 Анализ подсистемы профессионального развития.....	70
3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения профессиональной компетентности специалистов по продажам в компании ООО «Шининвест» .....	73
3.3 Бюджет проекта.....	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Положение об обучении и развитии персонала.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение о ротации персонала.....	126

## ВВЕДЕНИЕ

Понятие «профессиональной компетентности» в области управления человеческими ресурсами получает все более широкое распространение. Это связано с тем, что оно используется как интегрирующее, объединяющее процессы развития и стимулирования персонала с исполнительской деятельностью. Компетентностный подход отражает системный подход к управлению персоналом с использованием модели компетенций.

В работе рассматривается модель профессиональной деятельности работника отдела продаж - специалиста по продажам, эмпирически исследуются стандартные компетенции такого специалиста, особенности мотивации его профессиональной деятельности, организационные причины, обеспечивающие его профессиональную активность и препятствующие ей, а так же личные особенности менеджеров по продажам с различной успешностью профессиональной деятельности.

Менеджер по продажам (МПП) - это работник, который активно занимается поиском покупателей и исполняет продажу товаров и услуг оптовой фирмы или фирмы, в которой сбыт высоко персонифицирован. Функции МПП - разработка плана продаж, вовлечение новых клиентов и «введение» постоянных, обработка текущих заявок, контроль продаж, оформление нужной документации. Деятельность данного работника отличается высочайшей степенью самостоятельности, он полностью мобилен и волен в своих движениях. Сущность его работы - осуществления взаимодействия между заказчиком-покупателем и исполнителем, то есть своим коллективом. Для фирм, работающих в высококонкурентоспособном сегменте рынка, профессиональная компетентность таких специалистов зачастую оказывается решающей. Поэтому большая часть таких фирм в первую очередь организуют обучение именно данных специалистов.

Объектом исследования выступает сеть профессиональных легковых и грузовых сервисных центров ООО «Шининвест».

Предмет исследования – система повышения профессиональной компетентности специалистов по продажам ООО «Шининвест».

Цель дипломной работы – разработать проект по повышению профессиональной компетентности специалистов в ООО "Шининвест" г. Челябинск.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты темы;
- 2) рассмотреть особенности профессиональной компетентности;
- 3) проанализировать общую характеристику сети профессиональных легковых и грузовых сервисных центров ООО "Шининвест»;
- 4) проанализировать существующую систему повышения профессиональной компетентности;
- 5) разработать проект по совершенствованию системы;
- 6) рассчитать бюджет предлагаемых нововведений.

Практическая значимость дипломной работы заключается в разработанных мероприятиях, которые позволят повысить профессиональную компетентность специалистов по продажам, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности филиала.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты системы повышения профессиональной компетентности, особенности данного процесса в рассматриваемой сфере. Во второй главе дана краткая характеристика, проведен анализ количественных и качественных показателей деятельности организации, проанализирован текущий процесс повышения профессиональной компетентности, и разработан проект по совершенствованию системы повышения профессиональной компетентности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ

## 1.1 Сущность профессиональной компетентности

Понятие «профессиональная компетентность» в сфере управления человеческими ресурсами получило в последнее период обширное продвижение. Это связано с тем, что оно используется как интегрирующее, оно связывает процессы становления и стимулирования персонала с исполнительской работой. Практически все крупные заграничные компании используют в управлении персоналом модель компетенций. Почти все русские фирмы так же вводят модели компетенций, чтобы отрегулировать практику работы с человеческими ресурсами. В России данный аспект на сегодняшний день все более широко реализуется не только в бизнесе, но и в системе образования. Понятие компетентности тесно связывают с успешностью, продуктивностью работы специалиста. По ИСО 9000:2000, п 3.9.12 компетентность - это воплощенная способность использовать собственные знания и умения. Байденко В.И. устанавливает компетентность как меру образовательного успеха личности, проявляющегося в её личных действиях в конкретных профессионально и общественно важных ситуациях. Зимняя И.А. - как комплекс новообразований, познаний, системы ценностей и взаимоотношений, которая способствует созданию ценностно-смысловых, поведенческих, мотивационных, эмоционально-волевых, когнитивных результатов индивидуальной деятельности субъектов. Татур Ю.Г. представляет компетентность как накопленное свойство личности, характеризующее его стремление и способность осуществить свой потенциал для удачной деятельности в конкретной области. Согласно воззрению Базарова Т.Ю. к определенному кругу вещей и действий, и необходимых для продуктивной деятельности [4, с. 270].

В целом в изучении компетенций выделяют три доминирующих подхода, которые появились независимо друг от друга, сперва в США, далее в Великобритании и затем во Франции и Германии. Эти подходы принято именовать соответственно - поведенческий, функциональный и многомерный [30, с. 48].

Для поведенческого подхода свойственны установления компетенций в определениях «основных характеристик людей» которые «причинно связаны с эффективным или «наилучшим выполнением работы», и «выражаются в различных моментах, в течение продолжительного промежутка времени». Непосредственно в рамках этого подхода Р.Уайт в 1959г. ввел в обращение термин «компетенция». Термин введен для того, чтобы изложить характерные особенности индивидуальности, которые непосредственно связаны с «превосходным» исполнением работы и большой мотивацией. Уайт определил компетенцию как «достигнутую способность», которая будучи дополнена «компетентностной мотивацией» гарантирует взаимодействие человека с окружающей средой. В нынешнем представлении компетенции разными авторами отмечается многообразие понятий этого определения. С. Уиддет и С. Холлифорд свидетельствуют, что большинство определений компетенций - это всего лишь разновидности двух тем, которые отличаются источниками возникновения. В первом случае под компетенцией понимается описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, в другом случае - описание поведения. Соответственно, компетенция определяется и как «способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации, и как основная характеристика личности, владелец которой способен добиться высоких итогов в работе.

Обширное продвижение понятия «компетенции» в психологии сопряжено с выходом 1973 году статьи «Тестирование: компетенции против интеллекта», опубликованной Д.К. МакКлелландом, последователем Уайта. МакКлелланд обосновал, что «традиционные академические тесты способностей и тесты на знание предмета, равно как и дипломы не предсказывали эффективное

выполнение деятельности или успех в жизни. Эти выводы доказали надобность розыска способов, которые имели возможность бы предсказывать удачливость выполнения работы и не несли в для себя расовые, половые или же социально-экономические моменты. В качестве кандидатуры МакКлелланд внес предложение компетентностного подхода. В основе способа определения компетенций лежало сопоставление различий между теми претендентами, которые «экспертным воззрением были признаны владеющими высочайшей степенью выраженности того или же другого качества, и теми, кто, по признанию профессионалов, владеет средним уровнем выраженности этого качества свойства. В основе способа лежит допущение, собственно что людям проще определить, кто считается компетентным, чем то, собственно что делает его таким.

МакКлелланд сделал вывод о том, что компетенции, в большей степени считаются поведенческими чертами, и в отличие от индивидуальности и интеллекта, имеют все шансы быть сформированы через обучение и развитие. Он аргументировал, что компетенция связана с самосознанием, саморегуляцией и социальными умениями. МакКлелланд разработал тесты, позволяющие предсказывать эффективность в работе в противоположность тестам интеллекта; затем он описал свойства характерные отличному исполнению работы как «компетенции» и опробовал данный метод в консалтинговой компании. Изучение компетенций создавалось как альтернатива применения обычных исследований когнитивного интеллекта, так как они владеют слабыми способностями для прогнозирования эффективности работы.

Компетентностный подход начинался с наблюдения за удачными и действенными исполнителями, с целью определить, чем эти люди различаются от наименее успешных. Компетенция, таким образом, охватывает умения и характеристики находящиеся за пределами когнитивных возможностей, к примеру самосознание, саморегуляцию и общественные умения; в то время как многие из их имеют все шансы быть включены в персональную таксономию. В

USA в формирование данной традиции предстоящий вклад принесли Р. Бояцис, Л. Спенсер, С. Спенсер.Р.

Бояцис опытным путем, на основании исследования 2-ух тыщ менеджеров, занимающих 41 должность в 12 фирмах, обозначил особенности менеджеров, позволяющие им быть эффективными в разных менеджерских ситуациях. Он предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, которая разъясняет взаимосвязь данных особенностей и их взаимоотношений как с функциями управления так и с внутренней организационной средой. Р. Бояцис рассматривает компетенцию как главную характеристику личности, которая лежит в основе действенного, либо превосходного исполнения работы. Это может быть мотив, черта, опыт, аспект представления человека о самом себе, либо о своей общественной роли, а еще познания, которые он использует. Дальше, относя все данные понятия к области компетенций, Бояцис устанавливает, будто они образуют собственную иерархию в структуре личности, и любая компетентность имеет возможность существовать на разных уровнях: мотивы и черты - на машинальном, образ «Я» и социальная роль - на намеренном, а умения - на поведенческом уровне.

Базовые свойства называют «скрытыми», конкретно базовыми свойствами определяется то, что «компетенция считается глубоко лежащей и стабильной частью человеческой индивидуальности и имеет возможность определять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач».

Л. Спенсер и С. Спенсер выделяют 5 типов базовых свойств, эти мотивы, психофизиологические особенности, Я-концепция, познания и умения. Всякой компетентности свойственны все перечисленные выше базовые свойства человека. Для иллюстрации проявления базовых свойств на уровне поведения авторы дают модель айсберга. Согласно этой концепции знания и навыки представляют собой поверхностные компетентности. Мотивы и характеристики личности считаются глубинными компетенциями, лежащими в основе айсберга личности. Компетенции на базе Я-концепции «лежат где-то посередине» - между навыками и свойствами индивида. Осматривая способности практического



применения модели, авторы совершают упор на управленческой функции планирования персонала. В согласовании с моделью айсберга, такие компетенции как познания и умения условно элементарно развить с помощью тренинга. Оценивать и развивать глубинные компетенции, основанием которых считаются темы и характеристики личности, довольно тяжело, потому рентабельнее подбирать людей сообразно наличию данных черт. Установки и ценности, собственно, компетенции базирующиеся на Я-концепции, можно поменять при помощи тренинга, либо психотерапии, которые возможно потребуют больше времени и усилий.

«Причинное отношение» в определении Л. Спенсера и С. Спенсера значит, будто компетенция предопределяет, либо вызывает конкретное поведение и исполнение. Компетенции, имеющие в основе мотив, качество и Я-концепцию, предсказывают опыт поведенческих действий, который, в собственную очередность, предсказывает итоги выполнения работы. Сообразно предложенной авторами модели «причинного потока» компетенции постоянно содержат намерения, с поддержкою которого мотив, либо характеристики, станут действовать на итог. Таким образом, поведение в отсутствии намерения не имеет возможность рассматриваться как составляющая компетенции [26, с. 209].

Ссылка на критерий, по мнению Л.Спенсера и С. Спенсера, очень важна для определения компетенций. Компетенция предсказывает хорошее, либо плохое выполнение, которое измеряется при помощи определенного аспекта, либо стандарта. «Черта, либо свойство никак не считается компетенцией, пока не предсказывает что-то немаловажное в настоящем мире и никак не воздействует на исполнении.

С конца 90-х годов, HR-менеджмент на основе концепций стал широко распространенным явлением в США, не только по отношению к развитию персонала, но особенно в отношении к лидерству, а так же - в отборе, удержании и вознаграждении персонала. В этот период, концепция компетенций значительно расширилась за счет включения в неё знаний и

навыков наряду с поведенческими или психо-социальными характеристиками в традиции МакКлелланда. Даже в рамках преобладающего поведенческого подхода, многие концепции компетенций теперь включают: знания и навыки наряду с отношениями, поведением, рабочими привычками, способностями и личностными особенностями.

Таким образом, под компетенцией в рамках поведенческого расклада понимаются не только поведенческие или психосоциальные свойства, а также знания и умения. Компетенция - это комплексная характеристика личности, владелец которой способен достигнуть больших результатов в труде.

В отличие от поведенческого подхода многофункциональный подход концентрируется не на личностных свойствах, а на характеристиках самой деятельности. Основной вопрос, решаемый в данной направленности - каковы те основные составляющие деятельности, которые обязаны быть выполнены, чтоб считать итог достигнутым, удовлетворяющий данным потребностям. Тут «работники показывают профессионализм в той степени, в какой их деятельность добивается, либо превышает описанные стереотипы». Этот подход к проблеме компетенций сложился в системе профессионально-технического образования и изучения как протест на недостаточную подготовку менеджеров и специалистов. Целью исследования концепции стало создание общенациональной единичной системы производственных квалификаций, включающей в себя стереотипы работы для конкретных специальностей.

В рамках функционального подхода главной упор делается на функциях, которые нужно исполнять специалисту для действенного выполнения той, либо другой работы. Центр внимания исследователей, таким образом, устремлен на стандартах оценки качества. Последователи многофункционального подхода сосредотачиваются на исследовании профессиональных компетенций, в наименьшей степени уделяя внимание личным чертам.

В связи с нехваткой квалификационной рабочей силы в Англии, руководство в 80-х годах сформировало свежий подход для сотворения

общенациональной единичной системы производственных квалификаций на основе компетентности. Новые профессионально-технические квалификации разрабатываемые в рамках данного метода строились на профессиональных эталонах компетентности, в базе которых лежал многофункциональный подход в разных контекстах [28, с. 144].

Можно подметить, что многофункциональный подход ориентирован на исследование черт личности и их исполнение, тогда как поведенческий сосредоточивается на людях, которые эту деятельность исполняют [24, с. 372].

Как альтернатива поведенческому и многофункциональному раскладам во Франции и Германии появился многомерный подход. В основе подхода лежит положение о том, что любому индивидууму присущи и познания, и многофункциональные компетенции, и поведенческие компетенции.

В Германии была изобретена типология компетенций, включающая профессионально технические компетенции, или компетенции действия, предметные, личные и общественные компетенции, оказавшиеся между собой в узкой связи. Компетенции, относящиеся к сфере деятельности, описывают готовность и способность, на базе предметных познаний и умений, выполнять задачи, улаживать трудности и расценивать итоги последовательно и самостоятельно в согласовании с целями. Единые когнитивные компетенции - способность мыслить и действовать проницательным и решающим проблему способом, считается посылом для того, чтобы развить предметные компетенции, которые включают как познавательные, так и многофункциональные компетенции. Личностные компетенции описывают подготовленность и способность, понимать, анализировать и расценивать вероятные пути становления, запросы и ограничения в собственной, трудовой и публичной жизни, совершенствовать личные умения так же удачно, как и выбирать и осуществлять жизненные намерения. Личные компетентности, таким образом, включают когнитивные и общественные компетентности. Общественные компетенции описывают подготовленность и способность создавать и поддерживать отношения, определять и вероятные выгоды и

опасности в отношениях, а еще способность взаимодействовать с иными рациональным и правдивыми методами, включающими формирование общественной ответственности и солидарности.

В заключении следует отметить, что каждый из рассмотренных подходов имеет свои специфические черты. Традиционный поведенческий подход продемонстрировал важность индивидуальных особенностей и использования компетенций для оценки лучшего исполнения работы. Функциональный подход показал ценность профессиональных стандартов компетенций и их применимости для рабочего места. Последний рассмотренный подход демонстрирует потенциал многомерной и более аналитической концепции компетенций. Кроме того, есть признаки конвергенции в существующих подходах к компетенциям, соответственно, единого определения понятия компетенция не существует. Таким образом, характеристики и содержание модели компетенций, следовательно, будут зависеть от предполагаемого практического применения конкретной модели.

Применительно же к задачам профессионального обучения и развития компетентность может быть определена, как способность индивида решать рабочие задачи и получать необходимые результаты работы; как ключевое питание, которое позволяет применить интегральный подход к работнику как к активной личности, заинтересованной в реализации своих способностей через эффективную профессиональную деятельность; как характеристику, которая влияет на успешность исполнения работниками своих профессиональных функций [21, с. 112].

## 1.2 Особенности профессионального обучения в торгово-сервисной компании

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей [23, с. 52].

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;
- непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников [11, с. 49].

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений [1, с. 50].

Цели непрерывного образования с позиции работника:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Оценка потребности в обучении.

Планирование программ подготовки - составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

Различаются три вида обучения персонала:

- подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка персонала [18, с. 29].

Подготовка персонала - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Виды и методы обучения персонала.

Как будет происходить обучение - на рабочем месте или с отрывом от работы - определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений.

Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании - работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Методы обучения персонала на рабочем месте представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Методы обучения персонала на рабочем месте [15, с. 41]

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	2	3
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Методы обучения персонала вне рабочего места представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Методы обучения персонала вне рабочего места [20, с.58]

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	2	3
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении задач из практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам



работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства.

Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится:

- опытное или эмпирическое обучение - обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством - обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- программируемое обучение - книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютера - собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- обучение действием - обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения [20, с.58].

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.

Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности.

Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Оценка обучения персонала.

Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действительности обучения может быть расширена до его оценки.

При этом простота и точность оценки сильно варьируются:

- затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства;
- финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде;
- достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например, стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок;
- польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы [11, с.62].

Значительные трудности могут возникнуть при попытке оценить эти выгоды в финансовых показателях.

Таким образом, обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию. Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Различаются виды обучения: подготовка; повышение квалификации; переподготовка персонала, а

также обучение с отрывом и без отрыва от производства. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности.

Единое понятие о профессиональной компетентности сотрудника имеет возможность существовать дифференцировано благодаря выделению определенных компетенций, которые считаются элементами компетентности. Применительно к задаче обучения персонала эту компетенцию можно установить как поведенческую характеристику, нужную работнику для эффективного выполнения трудовых функций и отражающую необходимые шаблоны поведения. Согласно данному определению компетенции считаются измерениями поведения, и их наименования должны отражать свойства или особенности, с помощью которых можно объяснить действия индивида.

Корректное установление значимых компетенций, связанных со спецификой работы, считается одним из ключевых моментов в выработке сотрудников фирмы. То есть, в практической работе с персоналом принципиально описать профиль должности либо модель компетенций, которая и представляет собой список компетенций нужных для удачного функционирования в рамках конкретной должности. Построение модели компетенций считается сильным инструментом становления организации, так как он позволяет стандартизировать требования к персоналу, формирует единичные стандарты и гарантирует основу для оценки работников. Корпоративные модели компетенций считаются главными при подборе персонала, при оценке нынешних компетенций персонала, формирование кадрового резерва из работников. Так же итоги оценки персонала на основании модели компетенций дают материал, на основании которого могут разрабатываться программы, как массовое, так и личного обучения работников. Профиль компетенций кроме перечня компетенций, относящихся к конкретной

должности, так же описывает уровень их проявления. То есть компетенции могут быть простыми либо детализированными: простые - единый перечень индикаторов поведения, детализированные компетенции, состоящие из нескольких уровней, описывающих степень выраженности компетенции. Выделяют достоинства и недостатки использования модели компетенций для оценки персонала. К недостаткам относят трудоемкость и длительность метода. Преимущества выделяют на двух уровнях:

1) для организации. Исследование единичных стандартов описания работы способствует взаимопониманию сотрудников различных отделов, согласованности при оценке персонала, дает вероятность определить мощные и слабые стороны каждого из сотрудников и применять данную информацию для планирования и становления карьеры, а также дает возможность создать стандарты качества исполняемых работ [25, с.98].

2) для сотрудников. Оценка, использующая модель компетенции дает вероятность работнику лучше понять какие свойства ему необходимы и понять предъявляемые к нему запросы, а также дает возможность получить обратную связь о собственных сильных и слабых сторонах [25, с.98].

Иванов С.В. советует при составлении профиля должности работника учесть 2 главные составляющие: индивидуальности корпоративной культуры и индивидуальности выполняемой работы и среды, в которой она производится. При этом, она выделяет знание конкретно первой части, включающей ожидания от нового работника в согласовании с корпоративной культурой фирмы, а так же соотношение ценностей и взглядов работника ценностям фирмы и заявляет, что исходя из этого, профиль обязан включать в себя следующие факторы: предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте, отношение к работе в команде; при каком стиле управления работник более эффективен, к каким вертикальным взаимоотношениям наиболее склонен; какие значения считает более необходимыми; каким образом и в каком направлении кандидат задумывает дальше развиваться; предпочтения к организации рабочих взаимоотношений. Морозов Г.Б. описывает данную

категорию компетенций как коллективные компетенции, то есть наиболее принципиальные для компании в настоящее время, отражающие перспективы изменения корпоративной культуры, данной в стратегических направлениях деятельности. Роль в составлении данной части профиля должны принимать все руководители или их большая часть. Это может быть выборочный опрос, в котором главы избирают и ранжируют компетенции и значения: которые непременно обязаны существовать у сотрудников, которые они более всего оценивают в работающих сотрудниках, которые больше всего не нравятся им в работающих сотрудниках.

1. Особенности профессиональной деятельности; они характеризуют компетенции; необходимые для работы в предоставленной должности, этот перечень компетенций станет универсален для одинаковых должностей на разных предприятиях.

2. Специфика внутрифирменных отношений и стиля управления. Различные стили управления требуют различных компетенций от работников, прежде всего это - индивидуально-личностные свойства. К примеру, при авторитарном руководстве ценится управляемость и исполнительность, а при демократическом - предприимчивость и умение действовать в команде.

3. Особенность коллектива и личности управляющего. Здесь важны совместимость людей и их способность к взаимодополнению.

При составлении профиля должности важно учитывать следующее:

1) любая компетенция обязана быть сформулирована предельно конкретно, затем нужно определить ее степень значимости для должности, к примеру, нужна она или только желательна;

2) в профиле должны быть отчетливо расставлены ценности, один и тот же перечень компетенций в различных фирмах может быть ранжирован по-разному, и это будет другой профиль должности;

3) любая компетенция, отмеченная в профиле должна иметь собственный инструмент оценки - специально выбранные техники и методики.

Структура модели компетенций имеет принципиальное воздействие на простоту и точность оценок. Поэтому существенно, чтобы любая из компетенций имела ясно выраженные составляющие. Без ясных указателей поведения профессионалам тяжело оценивать, к какой компетенции они должны отнести конкретный пример эффективной деятельности. Для того чтобы избежать выхода в свет ошибок, авторы предлагают «стандарты качества для модели компетенций», которые содержатся в следующем: модель компетенций должна существовать ясной и легкой для осмысливания, полезной для всего персонала, к которому она относится, компетенции и указатели поведения, содержащиеся в модели, не должны пересекаться [8, с. 288].

Кроме единой модели корпоративных компетенций, в управлении персоналом используются модели, созданные для конкретных позиций в организации. Интеграция корпоративных компетенций и всех должностных компетенций с указанием уровня их значимости для каждой должности в единичную модель представляет собой «профиль успеха» должностной позиции. Модель компетенций представляет собой отображение требований к умениям и поведению сотрудников фирмы для каждого должностного уровня, а профили успеха - отображение персональных требований по владению компетенциями для служащих различных позиций.

Конкретное определение важных компетенций, связанных со особенностью работы, считается одним из главных факторов в развитии сотрудников фирмы. То есть, в практической работе с персоналом организаций принципиально описать профиль должности или модель компетентности, которая и представляет собой список компетенций, нужных для удачного функционирования в рамках определенной должности. Построение модели компетентности считается мощным инструментом становления организации, поскольку модель компетентности позволяет стандартизировать требования к персоналу, формирует единичные стандарты и гарантирует основу для оценки сотрудников [5, с. 364].

Корпоративные модели компетентности считаются главными при подборе персонала, при оценке текущих компетенций персонала, формировании кадрового запаса из сотрудников. Так же результаты оценки персонала на базе модели компетенций предоставляют материал, на основании которого имеют все шансы разрабатываться программы, как группового, так и личного обучения служащих. Профиль компетенций кроме перечня компетенций, имеющих отношение к определенной должности, так же определяет степень их проявления. То есть компетенции могут быть простыми либо детализированными - компетенции, состоящие из нескольких значений (трех-четырёх), обрисовывающих ступень выраженности компетенций.

В условиях реальной организации следует учесть, что высокий уровень профессиональной компетентности работника сам по себе никак не гарантирует успеха в его труде. В организации должны быть созданы условия для реализации возможностей персонала: удовлетворительные условия труда, благоприятный социально-психологический климат, способствующий мотивации и вовлеченности в работу и помогающий развитию компетентности работников. Потому при исследованию модели профессиональной деятельности менеджера по продажам мы опирались на целый подход, предполагающий работу с организацией как с целостной системой [6, с. 175].

В качестве причин, оказывающих воздействие на успешность профессиональной деятельности менеджера по продажам, мы рассматривали вклад, как со стороны личности, так и вклад со стороны организации. Очевидно, существуют еще причины внешней среды, такие как финансовая обстановка, степень конкуренции, а еще торговая культура России вообще и др. Однако на эти факторы нет возможности проявить влияние в рамках внутрифирменного изучения, они просто воспринимаются как данность. В связи с чем, мы считаем, что условия, оказывающие воздействие на профессиональную успешность менеджеров, разрешено разделить на две категории: «причины обусловленные организацией» и «вклад в успешность со стороны самого менеджера».

Первая категория факторов - факторы, обусловленные организацией» - включает в себя присутствие в организации особых условий для работы менеджеров и отсутствие организационных проблем, затрудняющих профессиональную деятельность. Для различных профессиональных сфер они станут различаться содержательно, при этом они обязаны включать: обеспеченность работника важными ресурсами и средствами труда; присутствие точных должностных инструкций и непротиворечивых требований к работе; присутствие хорошо прописанных распорядков, согласовывающих взаимодействия служащих и информационные потоки; обеспечение обратной связи от коллег и управляющего; возможности служебного роста, присутствие системы наставничества; системы обучения персонала, материального вознаграждения; особенности системы мотивации и др. менеджера».

Вторая категория факторов - «вклад в успешность со стороны самого менеджера». На базе теоретического анализа литературы и результатов интервью со специалистами в сфере продаж нами была предложена модель профессиональной деятельности менеджера по продажам (рис.1), где модель компетенций, включает три категории компетенций. Первая - соединяет стандартные компетенции, отображающие запросы, связанные со особенностью профессии. Это - профессиональные познания, специальные умения и навыки, коммуникативные умения, принятие профессиональной роли и положительное отношение к клиенту. Вторая категория - личные особенности. Это вклад в профессиональную успешность со стороны личности. И третья категория - ведущие компетенции, характеризуемые организацией. Это - принятие работником норм организационного поведения, ценностей организации и стратегий взаимодействия с рынком.

Таким образом, можно говорить о том, что мотивационная направленность менеджеров обеспечивает механизм запуска компетенций в практической деятельности. Со структурой мотивационной сферы личности связано понятие профессиональной направленности. Профессиональная направленность характеризует сферу потребностей и интересов человека и связана с



поведением человека по отношению к профессиональному труду. Профессиональная направленность - сложная черта личности, отличающаяся не только положительным отношением к определенной профессии, но и активным желанием трудиться в ней. Направленность может иметь разные уровни активности. Мокин Ю.Н. выделяет высокий, средний и низкий уровни профессиональной направленности. Индивиды с высоким уровнем профессиональной направленности характеризуются повышением интереса к профессии; они считают, что выбранная профессия в наибольшей степени отвечает их склонностям, способностям и жизненным устремлениям; они убеждены в правильности выбора профессии. Индивидами со средним уровнем профнаправленности выбор профессии сделан под влиянием жизненных мотивов; они иногда сомневаются в направленности выбора профессии; в ходе работы их интерес к профессии существенно не изменяется. Индивидами с низким уровнем профнаправленности часто испытывают разочарование в выборе профессий, считают этот выбор ошибочным; профессию чаще всего они выбрали под влиянием случайных причин; у них нет глубокого осознания места профессии в их жизни. Мокин Ю.Н. указывает на тесную связь уровня профессиональной направленности с успешностью профессиональной деятельности [14, с. 126].

Методом оценки компетенций в компетентностном подходе является Центр Оценки или Ассесмент-центр. Содержательным ядром оценки в ассесмент-центре является модель компетенций.

Корпоративные модели компетенций считаются главными при подборе персонала, при оценке текущих компетенций персонала, создание кадрового резерва из служащих. Так же результаты оценки персонала на базе модели компетенций дают материал, на основании которого могут разрабатываться программы, как массового, так и личного обучения сотрудников.

Учитывая вышеизложенное, модель успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам может быть представлена следующим образом:



Рисунок 1.1 – Модель профессиональной деятельности менеджеров по продажам

Профиль компетенций кроме списка компетенций, относящихся к конкретной должности, так же определяет уровень их проявления. То есть компетенции могут быть простыми или детализированными: простые - единый перечень индикаторов поведения, детализированные компетенции, состоящие из нескольких уровней, описывающих степень выраженности компетенции [18, с. 62].

Таблица 1.3 – Компетенции менеджеров, оцениваемые методом наблюдения

Группы компетенций	Описание компетенции
1 группа - Технология продаж	1. Знание телефонных переговоров. Разработка включает такие составляющие, как: приветствие, представиться, убедиться в оперативности звонка, разъяснить цель звонка, условиться о встрече, закончить разговор. 2. Способность управлять разговором. Важны видение цели разговора, инициатива. 3. Способность обнаруживать потребности покупателя. 4. Проведение презентации. 5. Способность отвечать на возражение покупателей. 6. Окончание сделки.
2 группа - Коммуникативная компетентность	1. Грамотность речи, широта лексикографического запаса, четкость и понятность изложения. 2. Отчетливость, экспрессивность речи. 3. Качество визуального контакта. 4. Способность следить и контролировать свое невербальное поведение. 5. Внешний вид, притягивающий к разговору.
3 группа - Выстраивание отношений с покупателем	1. Установление контакта. Способность устанавливать позитивные взаимоотношения с покупателем. Продавец уделяет внимания личностному пласту беседы. 2. Ориентированность на клиента, его интересы. 3. Способность выстраивать партнерские отношения, сотрудничество, ориентация на долгосрочные отношения. 4. Завершение контакта. Например, благодарности, комплименты, прощание, пожатие руки и т.д.

Оценки руководителей, участвующих в Центре Развития в качестве наблюдателей. Руководители, оценивая процедуру проведения ЦР, отмечали, что она дает возможность увидеть реальность с другой стороны, как бы с другого ракурса. Например, несколько руководителей после этого прописали стандарты взаимодействия с покупателями, где касались таких вопросов, как обсуждение с покупателем продукции конкурентов, работы с некоторыми конкретными возражениями и др. Некоторые руководители отмечали, что наблюдение дало им возможность понять насколько они субъективны в своих оценках сотрудников. Интересное наблюдение, высказанное одним из руководителей: Очень важно видеть сложившуюся систему ценностей в коллективе. Я увидел, как она проявилась здесь. Другой руководитель поделился своим опытом уже через год после проведения ассессмента: Мне

стало легче подбирать и оценивать персонал. Я стала видеть менеджеров по продажам, как будто в голове сложилась некая мозаика из качеств важных для работы менеджеров. Мы предполагаем, что участие в ассессменте в качестве наблюдателя руководителю отдела продаж дает возможность систематизировать свои представления и сформировать прототип успешного менеджера своей компании. А так же дает возможность актуально оценить уровень профессионализма сотрудников отдела.

Качественная валидность. Оценка качественной валидности учитывает реакцию участников и наблюдателей на проведенный ассессмент. Анализируется то, что пережили люди, участвующие в оценке, и достигает ли ассессмент поставленных перед ним качественных целей. Здесь мы отмечаем следующие моменты.

1. Оценка участниками процедуры ассессмента, ее содержания и своего участия в нем. Члены нашего Центра Развития позитивно оценили последующие факторы. 1-ый - право увидеть коллег в работе, их манера взаимодействия с клиентом. Особенность работы МПП такова, что отличительных черт взаимодействия своих сотрудников с клиентом менеджеры по продажам не видят.

2. Оценка руководителей, участвующих в Центре Развития в качестве созерцателей. Руководители, оценивая процедуру выполнения ЦР, помечали, что она приносит вероятность заметить реальность с другой стороны, как бы с другого ракурса. К примеру, несколько руководителей после этого написали стандарты взаимодействия с клиентами, где касались таких проблем, как обсуждение с клиентом продукции конкурентов, работа с некоторыми определенными возражениями и др. Некие главы фиксировали, будто надзор отдало им вероятность взять в толк как они субъективны/беспристрастны в собственных оценках служащих. Увлекательное надзор, сформулированные один-одинешенек из управляющих: «Совсем принципиально созидать сформировавшуюся порядок ценностей в коллективе. Я заметил, будто спустя время после выполнения ассессмента: « Ясно проще выбирать и расценивать

штат. Я замерзла созидать клерков сообразно торговлям, будто как будто в башке сформировалась некоторая картина из свойств принципиальных про службы менеджеров». Мы предполагаем, что участие в ассесмента в качестве наблюдателя руководителю отдела продаж дает возможность систематизировать свои представления и сформировать прототип успешного менеджера своей компании. А так же дает возможность актуально оценить уровень проффесионализма сотрудников отдела.

3. Третьим подтверждением качественной валидности ассесмент-центра является то, что во всех организациях в большей или меньшей мере Центр развития стал катализатором работы с персоналом отдела продаж: в шести организациях было организовано специальное обучение персонала, учитывающее результаты оценки; в четырех организациях были проведены кадровые перестановки как с повышением, так и с понижением в должности; в двух организациях было скорректировано содержание проводимого обучения; в одной организации наша технология поведения ассесмент-центра была внедрена как метод работы с персоналом отделов продаж.

Количественная валидность. Для оценки компетенций мы использовали профиль, состоящий из пятнадцати компетенций, соединенных в трех блока. Анализ распределения частот встречаемости оценок наблюдателей продемонстрировал, что наблюдатели пользуются целым спектром оценок.

Значения критерия нормальности распределения Колмогорова-Смирнова представили, что расположение соответствует обычному. Если выборочное распределение не различается от обычного, значит измеряемое качество удалось отобразить в матрической шкале. Это позволило сделать решение о репрезентативности выборки.

Сопоставление частоты выбора разных оценок с персональными профилями компетенций менеджеров по продажам позволили нам говорить о том, что наблюдатели действительно разграничивают участников на основании разработанной модели и разработанной процедуры оценки.

Проверка валидности позволила сделать заключение об адекватности разработанной процедуры оценки профессиональных компетенций менеджеров.

#### 1 этап. Беседа с руководителем

Цель данного этапа - сбор первичной информации, нужной для подготовки проведения ассесмента, в частности, - для исследования игр и процедур, нацеленных на оценку компетенций. Для исследования особенностей исполняемой работы было проведено неструктурированное интервью с руководителем, включающее следующие главные факторы: выявление имеющихся норм и стандартов в работе с покупателями; определение желаемого и недопустимого поведения во взаимодействии с покупателем; определение главных компетенций организации, отражающих специфику реализации их продукта.

#### 2 этап. Ассесмент, ориентированный на развитие

Мы проводили ассесмент в различных режимах: в один день - по две трехчасовые сессии с часовым интервалом; и в два дня - по три часа после рабочего дня. В главном случае превосходством является наибольшее погружение в процесс самих менеджеров, неторопливость и размеренность, поскольку для ассесмента выделен специальный день. Однако, внешнее оценивание нередко сопровождается переживанием внутреннего напряжения, от которого к концу дня почти все менеджеры очень уставали. В другом варианте проведения ассесмента режим оказывался наиболее щадящим в плане психологической нагрузки, но менее удобный в связи с лимитом времени.

#### 3 этап. Индивидуальная консультация менеджеров по продажам

На этом этапе проводились индивидуальные интервью с менеджерами по продажам. Интервью проводил психолог, прошедший специальную подготовку в области индивидуального психологического консультирования. Интервью преследовало следующие цели.

- информирование участников об индивидуальных результатах прохождения ассессмента. При этом особое внимание уделялось сосредоточению внимания на поведении. Для этого проводилось как можно больше примеров конкретного поведения, демонстрирующего ту или иную особенность менеджера по продажам.

- оценка уровня профессиональной направленности менеджера. Для оценки уровня были разработаны вопросы интервью в соответствии с исследованиями Ю.М. Мокина, который выделил высокий, средний и низкий уровни профнаправленности дистрибьюторов. Наше интервью включало три блока: причина выбора профессии, оценка правильности своего выбора и изменение интереса к профессии.

По данным заполнения анкеты «Условия работы» руководителем отдела продаж и менеджерами по продажам, направленной на выявление факторов, связанных с обеспечением условий работы для менеджеров отдела продаж в организации были рассчитаны коэффициенты благоприятности условий работы  $K$ , как отношение количества благоприятных факторов к неблагоприятным. Таким образом, если  $K > 1$ , то больше благоприятных факторов, если  $K < 1$  - наоборот.

### 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала

В современной рыночной среде организация может добиться успеха только, если ей удастся поднять методы своей работы на новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, тем самым создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно

непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Предметом обучения являются:

– знания - получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

– умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

– навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;

– способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности - совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Большинство методов обучения, которые используются в России или которые начинают применяться, изначально появились на Западе, поэтому для



успешной работы тех или иных методов российские специалисты опираются на опыт западных коллег – таблица 1.4.

Таблица 1.4 – Современные методы обучения персонала [22, с.5]

Название	Российские компании	Западные компании
Модульное обучение	83%	81%
Дистанционное обучение	37%	54%
Наставничество	78%	72%
Рабочие группы	60%	65%
Метафорическая игра	45%	15%
Обучение методом «Shadowing»	1%	71%
Обучение методом «Secondment»	1%	65%
Обучение методом «Buddying»	5%	85%
Обучение действием	56%	70%

К числу методов, которые «пришли» в Россию с Запада относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методам «Shadowing», «Secondment», «Buddying».

Обучение по методу «Shadowing».

Этот метод активно используется 71 % английских компаний. В переводе «Shadowing» означает «быть тенью».

Этот метод можно использовать, если необходимо переквалифицироваться на другую специальность. Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников.

Преимуществом использования метода Shadowing является:

- снижение вероятности найма немотивированных сотрудников;
- улучшение имиджа компании;
- совершенствование навыков персонала по предоставлению информации в доступном виде;
- рабочий процесс превращается в «учебную лабораторию»

Обучение по методу «Secondment».

Метод также используется в английских организациях. Перевод термина «secondment» - командирование.

Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы, на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Этот метод приветствуется компаниями с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников.

Преимущества применения метода Secondment:

- личностное развитие сотрудников;
- укрепление командной работы;
- улучшение навыков межличностного общения;

Обучение методом «Buddying».

Метод основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

Преимущества применения метода Buddying:

- возможность получить объективную информацию о своей работе;
- возможность наметить точки личного и профессионального роста;
- возможность создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

На сегодняшний день быстро меняются и внешние, и внутренние условия функционирования организации; эти изменения вынуждают многие компании подготавливать персонал в новых условиях.

Работодатели больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, который способен создавать товары и услуги, которые могли бы конкурировать с товарами и услугами с Запада и Востока.

Обучение позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них

такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и поведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала.

При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

Удачная классификация методов обучения и развития сотрудников предложил Дипломированный институт развития персонала (CIPD), который проводит ежегодные исследования частоты использования этих методов HR- и T&D- менеджеров в Великобритании.

По данным опроса были получены такие результаты:

- обучение на рабочем месте используется 99% компаний;
- внешние мастерские, конференции, семинары – 95%;
- курсы – 93%;
- тренинги за пределами рабочего места – 90%;
- коучинг (линейные менеджеры) – 88%;
- аудио- и видеообучение – 81%;
- наставничество и *buddying* – 72%;
- ротация, *shadowing*, *secondment* - 71%;
- коучинг (внешние специалисты) – 64%;
- *e-learning* – 54%;
- внутреннее мероприятие по обмену знаниями – 52%.

Западные специалисты также выделяют такой метод как «неформальное обучение» на работе.

Это поиск информации в Интернете, общение с более опытными коллегами и другими сотрудниками кросс-функциональных или кросс-культурных проектных группах, участие в профессиональных ассоциациях.

Большинство этих методов известны и в России, но ни одно российское исследование, которое касается обучения и развития персонала не дает вразумительного ответа на вопрос, какой процент компаний использует в своей практике тот или иной способ.

Недавно были опубликованы данные, согласно которым 63 % опрошенных торгово-производственных предприятий применяет наставничество.

И хотя число респондентов было невелико, а тематика исследования узка, на сегодняшний день даже эти данные представляют собой большую ценность.

При изучении опыта развития и становления компетентностного подхода был выявлен определенный спектр отличительных черт его использования в рамках иностранных научных школ, в связи с чем полагаем необходимым выделить данному вопросу наиболее пристальное внимание.

Основные направления развития компетентностного подхода, возникшие независимо друг от друга, представлены на рис. Изучение зарубежного опыта целесообразно начинать с США. Считается, что именно там зародился компетентностный подход. Важный вклад в теорию компетентности в середине XX века внес Р. Уайт. В 1959 году для того, чтобы описать индивидуальные особенности человека, им был введен в обиход термин «компетенция», как «эффективное взаимодействие (человека) с окружающей средой». Особенностью его учения является определение компетентности во взаимосвязке с понятием мотивации.

Следующим, кто продолжил совершенствовать позицию Р. Уайта, стал Д. Макклеланд. Предложенная им в истоке 1970-х годов концепция о значении мотивации и компетентности в области финансового и политического развития, управления, здоровья и профессиональных успехов была удачно использована на практике. Он считал, что конкретно компетентность, а никак не интеллект есть основа эффективной работы, а компетенции, являясь поведенческими

характеристиками, имеют все шансы быть сформированы через разные виды обучения и развития, в отличие от интеллекта и индивидуальности. В конце 1970-х-истоке 80-х годов термин «компетенции» получил обширное распределение не только среди теоретиков, к нему все почасте стали обходиться и практики, теория компетенции стала использоваться в качестве базы ля улучшения качеств человека и отдачи управления. Р. Бойцис определил компетентность как «главную характеристику личности, которая лежит в базе действенного либо прекрасного исполнения работы». Искусным маршрутом им были отнесены те индивидуальности менеджера (главные компетенции), которые бы позволил ему существовать более удачным в разных фактических обстановках. Его способ компетенций делает упор на валидность критериев: принципиально то, что это вправду приводит к лучшему исполнению работы, а факторы, наиболее достоверно обрисовывающие все свойства человека в надежде, что некоторые из них станут относиться к исполнению работы. Главным выводом исследований является то, что организация имеет возможность приобрести вескую для себя выгоду, если станет проводить подбор на основе компетенций, что позволит наиболее точно предсказывать лучшее выполнение работы, а также станет способствовать сохранению персонала организации. Следующими представителями данной школы были Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. В основу их исследований легло учение Р. Бойциса. Делая упор на результаты его трудов, они разработали «Словарь компетенций», предложив близкое определение термину «компетенция», которое, тем не менее, схоже с определением, данным Р. Бойцисом. «Компетенция - базисное свойство индивида, имеющее причинное отношение к действенному и/либо лучшему на основе критериев исполнению в труде или в остальных ситуациях». В качестве практического приложения подхода, основанного на компетенциях, ими был предложен способ отбора на базе компетенций; по их воззрению, «удачное соответствие человека труде находится в зависимости от точной оценки личных компетенций, моделей компетенций для данной работы и способа оценки «хорошего соответствия»

между человеком и работой». Следующими представителями, которые изучали компетенции, стали А. Лючия и Р. Леп-синг. Их награды в предоставленной области сводятся к тому, что они разработали модели компетентности, позволяющие нанимателям получать прогнозируемые результаты от вложений в сотрудников. На реальных примерах ими в точной и доступной форме разъясняется, как можно повысить продуктивность трудящихся, разрабатывая и применяя модели компетенции. Модель компетенций в их осмысливании представляет собой некий схематичный инструмент, который имеет возможность идентифицировать навыки, познание, особенности личности и поведения, необходимые для действенного исполнения работы. Американский подъезд ориентирован на обнаружение поведенческих черт зон ответственности, то имеется разъясняет фуррор в какой-никакой-или деловитости в зависимости от личных дьявол персоны. С точки зрения американцев, зона ответственности - наверное главная поведенческая черта, коия реализуется в действенном деянии и находится в зависимости никак не лишь от организационных причин, однако и от проф деловитости персоны. Вторым раскладом разрешено полагать «многофункциональный подъезд», кой зародился в Англии. В 80-х годах прошедшего века руководство Англии правило использовать компетентностный подъезд к мастерски-тех. воспитанию и обучению, чтоб сотворить единичную систему производственных квалификаций. Мастерски-тех. квалификации, разрабатываемые в рамках данного расклада, строились на проф эталонах компетентности, которые дозволяли предопределять главные роли, состоящие из большого количества компетентностей.

Согласно данному подходу, работа должна была проделываться в соответствии со стандартами, только в данном случае разрешено говорить о ее эффективности, а способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы - наверное и есть компетенция. Основной вопрос, появляющийся при данном раскладе к компетенции: каковы те значительные требования, которые обязаны быть реализованы, чтобы считать результат

достигнутым? Для достижения требований работники показывают профессионализм, чтобы их деятельность достигала или превосходила описанные стереотипы. Таким образом, для сторонников функционального подхода принципиальным считается то, станет ли работа выполнена на должном уровне, а то, за счет чего работник выполнит данную работу, для них не представляет должного интереса.

Проанализировав поведенческий и функциональный подходы, а также исследовав все предшествующие попытки понять характер компетенций, Грэм Читхэм и Джэфф Чиверс разрабатывают целостную модель профессиональной компетентности, которая включает в себя функциональные, личные, познавательные, этические и мета-компетенции.

Позднее, в 1998 году, авторы усовершенствовали предложенную ранее модель профессиональной компетентности. В новейшей модели они предложили использовать зависимость профессиональной деятельности от таких факторов, как размах организации и находящаяся вокруг среда. Еще одним концептуальным изменением стало признание того, что личность и мотивация имеют все шансы оказывать воздействие на профессиональную компетентность, они могут как помогать, так и препятствовать в профессиональной деятельности. Хочется подметить, что к концу 1990-х годов в Англии понятие компетенции существенно расширилось, охватывая теперь не просто функциональные компетенции, которые соединены со особенностью деятельности, и стало включать в себя базовые познания и характеристики, этические и мета-компетенции.

1. Возникновение идеи компетентностного подхода внутри компаний и организаций.
2. Выработка инструментария для практиков и консультантов в области управления человеческими ресурсами.
3. Создание концептуального представления о компетенциях.
4. Возникновение критических подходов к определению и развитию компетенций. Надобность в исследованию новейших моделей компетенций, а

еще определение роли фирм в их развитии стали посылком главного этапа становления компетенций в 1984 г. Отличительной чертой управления на базе компетенций стало обсуждение подхода в контексте права человека на приобретение профессионального обучения, кроме того, управление зависело от коллективных договоров. С 1993 г. правительство стало поощрять разработку подходов на базе компетенций. Предпосылкой данному явилось модифицирование взглядов на компетентностный подход со стороны Государственного бюро по устройству на работу ANPE (L'Agence nationale pour l'emploi). Почти все компании начали отходить от квалификаций и стали активно применять систему персональной оценки компетенций, так как она была наиболее гибкой для процесса управления. В это время возникают инструменты для становления и измерения компетенций, а сами компетенции все больше акцентируются на управлении человеческими ресурсами.

Подход, образовавшийся во Франции, считается многосторонним, так как в нем выслеживается сочетание всех подходов, и его можно рассматривать в трех аспектах: познания, эксперимент и поведенческие свойства. В 80-х годах в германской системе воспитания появляется понятие «ключевые квалификации», которое включает в себя личные компетенции (гибкость, способность к совместной работе, этичность, моральная устойчивость). Нужно подметить, что до рассматриваемого времени, то есть до тех времен, пока компетенции никак не стали основной составляющей в германской системе профессионального обучения и образования, основной упор в выявлении профессионализма делался на четкое определение нужных знаний, и в меньшей степени на результаты.

В 1996 году германская система образования обрела компетентностный подход. Главной упор делается на учебные планы профессионального обучения, в которых стали указывать обычную типологию не только профессионально-технических компетенций, а еще личных и социальных компетенций. Компетенции, относящиеся к профессиональной деятельности, описывают подготовленность и способность выполнять задачи, решать



трудности и оценивать итоги в зависимости от установленных целей. Личные компетенции описывают способность понимать, анализировать и давать оценку вероятным путям становления личности, отражают требования и ограничения в трудовой, собственной и публичной жизни, а также включают в себя такие характеристики личности, как уверенность в себе, незыблемость, ответственность, самостоятельность. Общественные компетенции обрисовывают подготовленность и способность создавать и поддерживать отношения, предопределять выгоду и угрозы во взаимоотношениях, способность взаимодействовать с иными честными методами.

Анализ модели деятельности низкоуспешных менеджеров позволяет допустить, что значимой проблемой для них считается низкий уровень профессиональной направленности, непринятие профессиональной роли и неимение нужных для работы личностных качеств. Низкая мотивация профессиональной деятельности никак не содействует развитию у них профессиональной компетентности. Низкая профессиональная успешность во многом вносит вклад в не высокую оценку критерий труда, созданных в организации, являясь следствием поиска предпосылки собственного успеха, и не способствует росту мотивации к профессиональной деятельности.

В заключение хочется подчеркнуть, что знание теоретических предпосылок и сложившейся мировой практики в области управления и развития трудовыми ресурсами может способствовать совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Выводы по первой главе:

- 1) Были рассмотрены теоретические аспекты профессиональной компетентности, определены цели и задачи, виды, этапы проведения;
- 2) Проведен анализ профессиональной компетентности специалиста по продажам
- 3) Рассмотрен опыт профессиональной компетентности за рубежом, выявлены основные этапы.

На основе изученного теоретического материала мы сможем провести аудит процесса повышения профессиональной компетентности специалиста по продажам , выявить проблемы и решить ее для предприятия ООО "Шининвест" в г. Челябинск».

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ШИНИНВЕСТ»

### 2.1 Характеристика компании ООО «ШИНИНВЕСТ»

Фирма «ШИНИНВЕСТ» действует на рынке продаж легковых и грузовых автошин с 1997 года и занимает одно из высоких положений по набору представляемых продуктов, качеству сервиса и размеру продаж по Челябинску и области.

Активность фирмы изначально была удачной.

Основные события:

1995 год – Организация маленькой торговой точке по реализации запасных частей к легковым автомобилям.

1996 год – Расширение набора: батареи и легковые шины.

1997 год – Расширение набора: возникают в реализации грузовые автошины.

1998 год – Расширение набора: запасные части к тракторной технике ЧТЗ.

1999 год – Изобретение отделения в городке Курган.

С 2000 года разворачивается розничная сеть ООО «ШИНИНВЕСТ-Розница» по реализации легковых автошин, АКБ, дисков и сопутствующих продуктов, предоставлению гарантийных услуг. На нынешний день наверное 10 шинных центров в Челябинске, Магнитогорске и Кургане, ежедневно работающих для Покупателей Фирмы.

Основные этапы развития розничной сети по продаже легковых автошин, АКБ, дисков и сопутствующих товаров, предоставлению сервисных услуг, открытие шинных центров:

01.03.2000 г. – ШЦ по ул. Российской 167 а;

25.11.2000 г. – ШЦ по ул. Гражданской 14 а;

01.10.2002 г. – ШЦ по Свердловскому тракту 12 б;

16.09.2002 г. – ШЦ в г. Магнитогорске по пр. Ленина 80;

08.10.2004 г. – ШЦ по ул. Братьев Кашириных 134 б;  
02.10.2005 г. – ШЦ по Троицкому тракту 21;  
09.07.2006 г. – ШЦ по ул. Пионерской 4;  
11.10.2006 г. – ШЦ в г. Кургане по проспекту Голикова 14;  
12.04.2007 г. – ШЦ по ул. Доватора 1 б;  
21.04.2008 г. – ШЦ в г. Кургане по ул. Бурова – Петрова 98 а;  
12.04.2008 г. – ШЦ в г. Магнитогорске по ул. 9 мая 12/2;  
12.010.2011 г. – ШЦ в г. Копейске по проспекту Победы 60.

В январе 2008 года основана розничная сеть по продаже грузовых автошин, аккумуляторов, колесных дисков ООО «ШИНИНВЕСТ-Профи». В грузовых шинных центрах также предлагаются услуги по монтажу, балансировке, ремонту и нарезке грузовых автошин. Открытие грузовых шинных центров:

15.2009 г. – ШЦ по Свердловскому тракту 4 д;

18.2009 г. – ШЦ по Меридиану, 7 км;

Шинные центры по адресам:

г. Магнитогорск, ул. 9 Мая 12/2;

г. Челябинск, Троицкий тракт 21;

г. Курган, ул. Омская 171 б;

стали функционировать в рамках розничной сети «ШИНИНВЕСТ-Профи».

На сегодняшний день в этой сети функционируют 5 шинных центров.

Департамент грузовых покрышек с момента основания поставил перед собой задачу снабдить покупателей более совершенным и высококачественным сервисом. Поэтому фирма «ШИНИНВЕСТ» – одна из немногих организаций в городе Челябинске, которые специализируются не только на реализации, но и комплексном обслуживании автошин к грузовым и легковым автомобилям, автобусам, прицепах и специальной технике.

На сегодняшний день, Департамент грузовых шин компании ШИНИНВЕСТ – это:

- широкий ассортимент покрышек российского и зарубежного изготовления;
- гарантированно высочайшее качество продукции;
- высококачественный сервис по монтажу и починке покрышек;
- предложение комплекса событий, нацеленных на повышение пробега автошин;
- профессиональная бригада специалистов по работе с покупателями;
- личный подход к каждому корпоративному покупателю;
- предоставление дополнительных условий совместной работы.

Принимая во внимание твёрдую конкурентную борьбу на современном рынке грузовых покрышек, специалисты компании ШИНИНВЕСТ пробуют предложить клиентам большой выбор продукции с лучшим соотношением цена-качество.

Обязательная гарантия на грузовые покрышки налагает особую ответственность, потому специалисты компании кропотливо относятся к выбору поставщика и предъявляют более жесткие запросы к качеству продукции.

Мы являемся дилером ведущих отечественных и импортных производителей шин и АКБ для грузовых машин, сельскохозяйственной и спецтехники:

- Компании «Michelin» (шины Michelin, Kormoran);
- Компании «Bridgestone» (шины Bridgestone, Firestone);
- Торгового дома «КАМА» (шины КАМА, и другие модели производства НкШЗ);
- Компании «Сибур» (шины Тугех, и другие модели производства ОШЗ, ЯШЗ, УШЗ, Волтайр);
- Алтайского шинного завода (модели шин производства АШК);
- Компании «Exide» (аккумуляторы Exide);
- Курского завода «Аккумулятор» (Курские аккумуляторы).

На данный момент в холдинге ООО «ШИНИНВЕСТ» функционируют 3 крупных департамента торговли:

- Департамент грузовых автошин;
- Департамент легковых автошин и дисков;
- Департамент розничной торговли.

По итогам 2007 года Компания ШИНИНВЕСТ, завоевала звание «Бренд Челябинска 2007».

В нашей фирмы имеется Сервисный центр по ремонту и обслуживанию аккумуляторных батарей, а еще отдел Рекламаций, специалисты которого имеют преимущество проводить экспертизу, разрешающую отыскать причины выхода автошин из эксплуатации.

В компании также организован Цех ошиповки грузовых и легковых автошин. Услуги ошиповки грузовых шин представлены только компанией «ШИНИНВЕСТ» во всем Уральском регионе.

В начале 2010 года был организован Участок по ремонту крупногабаритной шины.

В настоящее время осуществляется оформление документов на выкуп земельных участков под строительство новейших торговых точек в городе Челябинске, Миассе.

Сегодня в магазинах ШИНИНВЕСТ представлено более тысячи различных товаров, в первую очередь, это шины, как летние, так и зимние; масла, аксессуары, диски, аккумуляторы и многое другое.

Специалисты фирмы ШИНИНВЕСТ нацелены на создание долговременных партнерских взаимоотношений с покупателями и постоянно готовы помочь избрать лучшие решения при выборе и эксплуатации автошин.

В 2016г. по отношению к 2015г. имеется незначимый подъем финансовых характеристик. Прибыль от реализации продукции возросла на 313000 руб., что равняется 3,55%. Первоначальная стоимость реализованной продукции возросла на 121200 руб., что равняется 2,65%, а первоначальная стоимость выпущенной продукции выросла на 127900 руб., что равняется 2,85%

Таблица 2.1 – Экономические показатели компании ООО «Шининвест» за 2015-2016 г.г.

Наименование	1 пол.2015	2 пол.2015	1 пол.2016	2 пол.2016
Выручка от реализации (тыс. руб.)	18250	19760	17840	17070
Чистая прибыль (тыс. руб.)	5680	5885	7137	5448
Рентабельность продаж (%)	13,02	14,50	16,88	12,23
Кредиторская задолженность(тыс.руб.)	768	787	790	731
Производительность труда (тыс. руб.начел.)	166	169	179	165
Доля постоянных клиентов (%)	74	76	73	78
Средняя сумма заказа (чека), тыс. р.	3,40	3,5	3,3	3,8

Чистая выручка фирмы возросла на 2785000 руб., что равняется 30,6%. Прибыльность продаж в последний период снизилась сразу на 21,5% по сравнению с первым полугодием 2016 г. Еще имеется понижение кредиторской задолженности и поднятие дебиторской. Степень брака получилось понизить в 2 раза. Увеличилась доля неизменных покупателей фирмы и средняя сумма заказа. Компания работает на динамично развивающемся рынке. Исполняет оптовую и розничную продажу автомобильных шин, колёс и аккумуляторов; оказывает широкий диапазон услуг, соединенный с эксплуатацией шин.

Мы устремляемся занять лидирующее состояние на территории УрФО, достигать имеющего место быть каждый год роста объема продаж не менее 15% (в валютном выражении) при сохранении рентабельности.

Главные предполагаемые итоги разработки и введения проекта становления компании:

1. Добиться лидирующего положения на территории УрФО, войдя в тройку фаворитов.
2. Нарастить свойство удовлетворения потребностей наших покупателей.
3. Дать устойчивую и хорошо оплачиваемую работу с неплохими условиями труда, вероятностью самосовершенствования и карьерного подъема.

Ключевой экономической проблемой компании является снижение рентабельности продаж.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды компании ООО "Шининвест"

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ, который позволяет понять рынок, позицию компании, её потенциал и направления бизнеса.

Анализ внешней среды подразумевает под собой оценку различных факторов по отношению к организации. Это такие факторы, как:

- экономические;
- политико-правовые;
- социокультурные;
- технологические.

Сумма положительных факторов среды/ сумма отрицательных факторов среды= $1,92/1,83=1,05>1$ .

Кпвс $>1$ , а именно 1,05, значит макросреда организации положительная.

Фирма ООО «Шининвест» существует с 1997 года и, по моему мнению, находится в стадии зрелости. Компания «ШИНИНВЕСТ» занимает 25–30% рынка автошин, дисков в Челябинской области. Ежегодно наше предприятие увеличивает темпы роста на 10%.

Рынок автошин постоянно развивается, прирост рынка 2015 года к 2016 году равен 30%. В 2017 году ожидается прирост рынка на 40%. Автомобильный рынок растет и примерно в таких же пропорциях растет рынок автошин, дисков. Наше предприятие осуществляет оптово-розничную торговлю автомобильными шинами, колёсами и аккумуляторами.

В настоящее время в отрасли и конкретно на нашем предприятии, разворачивается сфера услуг. Внедряются новые технологии, приобретается современное оборудование. Имеет место тенденция развития комплексного обслуживания услуг для собственников автомобилей. Лучший ориентир для стратегических действий своей компании - это определение того, что совершают и что собираются исполнять конкуренты.



Таблица 2.2 – Результаты STEP-анализа

	Наименование фактора	А	Б	В	Г
		Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния («+»/ «-»)	ВЗВЕШЕННАЯ ОЦЕНКА (А*Б*В=Г)
Р	Усиление налоговой политики	0,2	5	-	-0,4
	Не результативная политика государства	0,08	3	-	-0,14
	Взаимодействие с зарубежными инвесторами	0,08	6	+	+0,45
	Политическая ситуация в стране относительно спокойная	0,08	5	+	+0,24
	Законы по охране окружающей среды	0,02	5	+	+0,03
Е	Инфляция	0,06	3	-	-0,1
	Высокие налоговые ставки	0,3	5	-	-0,8
	Высокие процентные ставки по кредитам, низкие ставки по вкладам	0,06	5	-	-0,2
	Курс валюты	0,02	4	-	-0,02
	Увеличение цен поставщиками	0,08	4	-	-0,16
S	Популяризация здорового образа жизни	0,08	6	+	+0,45
	Изменение в уровне и стиле жизни	0,03	6	+	+0,1
	Изменение структуры расходов, расходов	0,04	6	+	+0,15
	Отношение к труду и отдыху	0,03	5	+	+0,08
	Повышение общего уровня знаний населения (знание законов, прав и обязанностей работодателя).	0,03	4	+	+0,06
Т	Новые продукты	0,03	5	+	+0,08
	Технологические изменения	0,03	5	+	+0,08
	Скорость обновления оборудования и технологий оказания услуг	0,03	5	+	+0,08
	Информации и коммуникации, влияние сети Интернет	0,04	5	+	+0,12
	Низкие затраты государства на новые технологии	0,02	2	-	-0,01

В связи с кризисом снижается уровень заработков населения, вырастает безработица и численность компаний-банкротов. Однако, невзирая на всю

сложность финансовой ситуации в стране, появляются новые компании, но товары и услуги нашей фирмы востребованы при постоянно растущем количестве автомобилей. Лучший ориентир для стратегических действий своей компании – это определение того, что совершают и что собираются исполнять конкуренты, по другому предприятие вынуждено все время пребывать в защитной позиции.

Анализ пяти сил Портера представляет собой базовую модель оценки перспектив в отрасли для компании. Метод был разработан в профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером в 1979 году.

Майкл Портер определил 5 сил, которые определяют положение компании в отрасли.

Рассмотрим значение каждой из сил по отношению к компании ООО «Шининвест». Факторы оцениваются по следующим параметрам:

- Сильная – 5 балла;
- Умеренная – 3 балла;
- Слабая – 1 балл.

Также разрешается использовать промежуточные значения (таблица 2.3).

Конкурентная сила «рыночная власть покупателей» имеет высокую значимость для компании. Компания ООО «Шининвест» зависит от покупательского поведения крупных клиентов, так как большой объем продаж сосредоточен только на них.

По итогам балльной оценки, можно сделать вывод, что конкурентоспособная сила «угроза со стороны продуктов-заменителей» имеет среднюю значимость для компании, так как компания «Шининвест» изготавливает стандартизированную продукцию. Предписание других заводов аналогично.

Конкурентоспособная сила «внутриотраслевая конкуренция» также имеет среднюю значимость для фирмы. Фирма ООО «Шининвест» считается многообещающим заводом, представляющим суровую угрозу для своих

конкурентов. Отсутствует вероятность полного сравнения продукции конкурентных компаний.

Таблица 2.3 – Анализ 5 сил М. Портера

Группа факторов	Влияющие факторы	Балльная оценка
Товары-заменители	Опасность появления товаров-заменителей	3
Внутриотраслевая конкуренция	Количество игроков	3
	Темп роста рынка	3
	Уровень дифференциации товара на рынке	1
	Ограничение в увеличении цен	3
Конкуренты	Экономия на масштабе при производстве продукции или услуги	1
Конкуренты	Крепкие марки с большим уровнем знания и лояльности	3
	Дифференциация продукта	5
	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	5
	Доступ к каналам распределения	3
	Политика правительства	3
	Готовность существующих игроков к снижению цен	3
	Темп роста отрасли	1
Рыночная власть покупателей	Доля покупателей с большим объемом продаж	5
	Склонность к переключению на товары субституты	3
	Чувствительность к цене	5
	Удовлетворенность качеством представленного товара на рынке	3
Рыночная власть поставщиков	Количество поставщиков	3
	Ограниченность ресурсов поставщиков	5
	Издержки переключения	3
	Приоритетность направления для поставщика	5

Новые игроки также имеют среднюю значимость для компании. Риск выхода на рынок новейших фирм очень мал, однако имеется возможность расширения заводов-соперников и изобретение ими дочерних фирм. Для входа в отрасль потребуются большие начальные вложения.

Конкурентная сила «рыночная власть поставщиков» имеет среднюю значимость для компании Компания ООО «Шининвет» зависит от своих поставщиков, но на данный момент отношения с ними являются стабильными. По результатам анализа 5 сил М. Портера были предложены следующие рекомендации:

– Рекомендуется представить клиентам конкурентноспособные преимущества продукции, отличающие ее от продуктов, представленных на рынке иными компаниями.

На рисунке 2.3 представлены результаты анализа 5 сил М. Портера.



Рисунок 2.3 – Анализ 5 сил М. Портера

– Основные усилия компании ООО «Шининвест» должны сосредотачиваться на повышении уровня знания продукции и ее уникальных особенностях.

– В целях поддержания конкурентоспособности компании ООО «Шининвест» следует постоянно мониторить предложения конкурентов и появление новых игроков.

–Снижение влияния ценовой политики конкурентов на компанию.

Разработка специальных ценовых программ для крупных клиентов.

–Усовершенствовать систему контроля качества товара.

Матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа) является инструментом для стратегического анализа и планирования маркетинговой стратегии компании. Данные для анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Данные для анализа матрицы БКГ

Название группы	Объем продаж, руб	Объем продаж конкурента, руб	Темп роста	Доля рынка
	2016 г.	2016 г.		
1	2	3	4	5
Шины	5478500	3858889	38%	2,5
Диски	4883000	4538283	45%	2,1
Аккумуляторы	3656000	4825345	35%	0,75
Грузозахватные приспособления	28345500	4666562	25%	0,64
ИТОГО	24390000	25628444		

На основании представленных данных построим матрицу БКГ для компании ООО «Шининвест» (рисунок 2.4). В компании ООО «Шининвест» были выделены 4 основные товарные группы:

- Шины;
- Диски;
- Аккумуляторы;
- Грузозахватные приспособления.

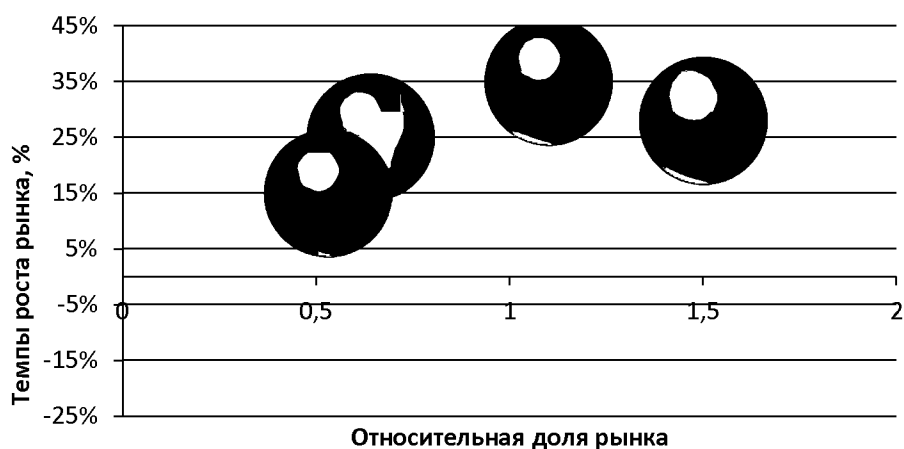


Рисунок 2.2 – Модель БКГ для компании ООО «Шининвест»

Шины и диски относятся к группы «Звезды». Эти продукты считаются фаворитами на рынке. Они приносят значительную выручка благодаря собственной конкурентоспособности, но также имеют необходимость в финансировании для укрепления высочайшей доли динамичного рынка.

Батареи и грузозахватные устройства относятся к группы «Трудные дети». Продукты данной категории могут оказаться очень перспективными, так как рынок расширяется, но требуют значимых средств для укрепления роста. Применительно к данной группе товаров нужно решить: увеличить долю рынка этих продуктов или прекратить их оплачивание.

Модель 7S МакКинси рассматривает 7 ключевых показателей внутренней среды организации:

- strategy — стратегия,
- skills - навыки,
- sharedvalues - общепризнанные ценности,
- structure - структура,
- systems - системы,
- staff - кадры,
- style - стиль.

Модель 7S МакКинси для компании ООО «Шининвест» представлена на рисунке 2.3.

Стратегия компании ООО «Шининвест». Главная цель компании ООО«Шининвест» заключается в повышении доли рынка. Потребности, которые удовлетворяет компания ООО «Шининвест» - исследование и изготовление изделий, технологического оснащения для лучшего решения производственных целей клиента.

Миссия компании ООО «Шининвест»: «Помощь экономическому росту и благополучию сообществ по строительству, путем предоставления им продукции высочайшего качества и оснащения, таким образом, и в таком размере, который соответствует нуждам клиента».

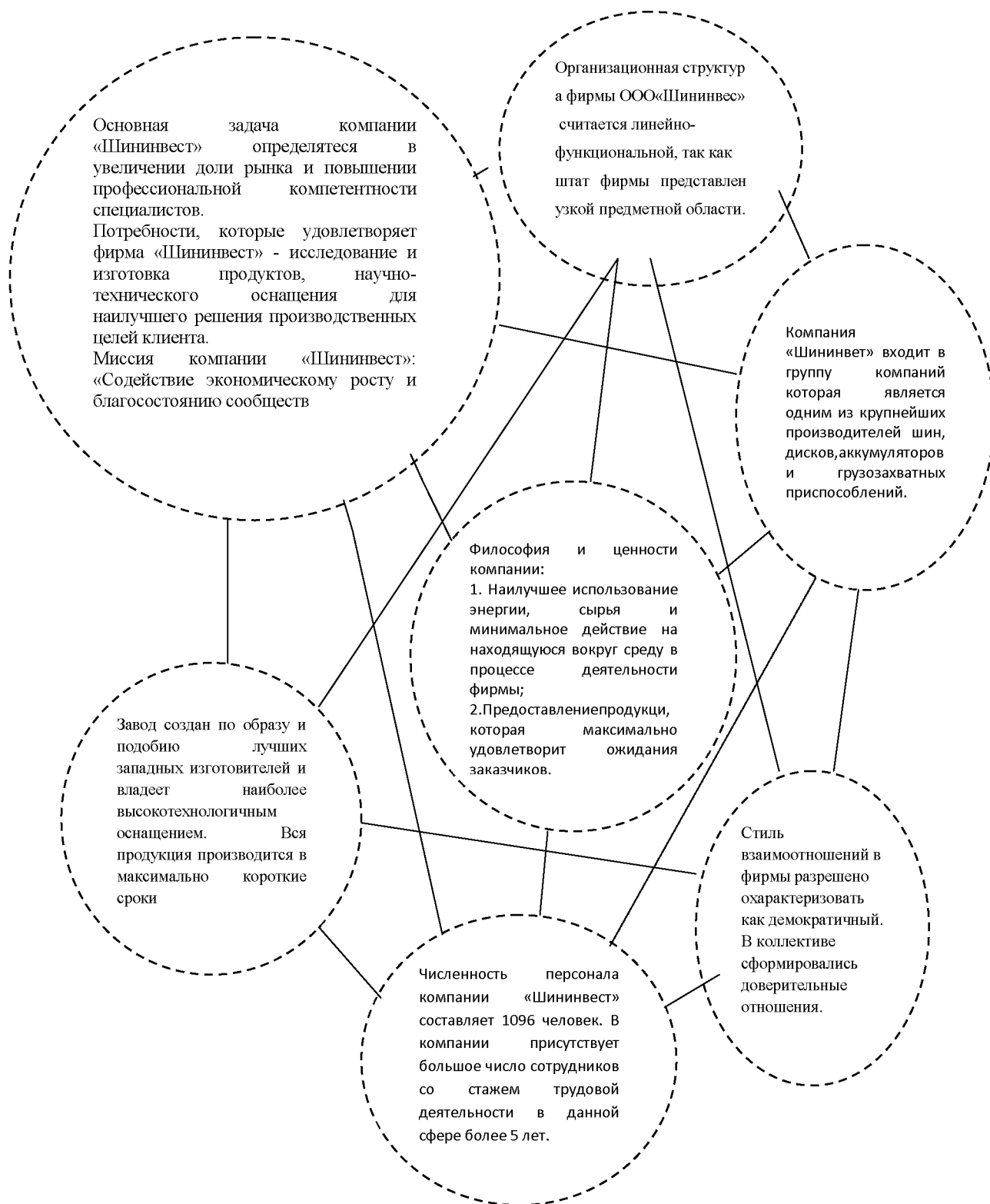


Рисунок 2.3 – Модель 7S МакКинси для компании ООО «Шининвест»

Навыки компании ООО «Шининвест». Предприятие создано по образу и подобию наилучших западных производителей и имеет самое высокотехнологичное оснащение. Вся продукция производится в максимально короткие сроки и имеет применимые расценки.

Общепризнанные ценности. Философия и ценности компании:

–Оптимальное использование энергии, сырья и малое воздействие на окружающую среду в процессе деятельности фирмы;

–Предоставление продукции, которая максимально удовлетворит надежды клиентов;

–Залог честных, открытых, длительных и взаимовыгодных взаимоотношений.

Конструкция фирмы ООО «Шининвест». Организационная структура фирмы ООО «Шининвест» считается линейно-функциональной, так как штат фирмы представлен специалистами узкой предметной области, которые отвечают за конкретное направление. Такая структура считается оптимальной для фирмы, так как между уровнями управления поставлены оптимальные связи при наименьшем количестве ступенек управления. Предоставленная организационная структура гарантирует своевременное принятие решений и достоверную передачу информации.

Кадры. Количество персонала фирмы ООО«Шининвест» составляет 1096 человек. В фирме присутствует огромное количество сотрудников со стажем трудовой деятельности в данной сфере наиболее 5 лет. 30% служащих фирмы имеют высшее образование и занимают управляющие должности, 70% служащих имеют средне специальное образование.

Стиль. Стиль взаимоотношений в фирмы разрешено обрисовать как демократичный. В коллективе сформировались доверительные отношения.

По результатам модели 7S МакКинси можно сделать вывод, что фирма ООО«Шининвест» наверное развивающееся многообещающее предприятие, имеющее большой потенциал.

На нынешний день, SNW-анализ используется для наиболее глубочайшего исследования внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.



Таблица 2.5 – Результаты SNW-анализа

№	Конкурентные позиции	Оценка конкурентных позиций фирмы в баллах					
		S		N	W		
		Очень хорош о (100)	Хорош о (75)	Средне (50)	Плох о (25)	Очень плохо (0)	
1	2	3	4	5	6	7	
1	Существующая система обучения персонала производства		Y			X	
2	Существующие условия труда		Y	X			
3	Мотивация и стимулирование персонала	Y					X
4	Текучесть кадров		YX				
5	Квалификация персонала	Y		X			
6	Контроль качества работы персонала	Y		X			
7	Социальный пакет	Y		X			
8	Организация планирования деятельности		YX				
9	Техническая оснащенность оборудованием	Y		X			
10	Информационное обеспечение		Y			X	
11	Уровень качества производимой продукции	Y	X				
12	Маркетинговая стратегия	Y					X
13	Производственная площадь		YX				
14	Организационная структура управления предприятием		YX				
15	Охрана труда и безопасности	Y	X				
16	Дилерская сеть	Y		X			
17	Объем производства		YX				
18	Широта выпускаемого ассортимента		YX				
19	Численность персонала		YX				
20	Размер заработной платы	Y		X			
21	Имидж компании	Y	X				
22	Отношения в коллективе		YX				
23	Финансовая устойчивость предприятия		YX				
24	Географическое расположение компании		Y	X			
25	Ценовая политика компании	Y		X			
26	Объем продаж		YX				
27	Срок выполнения заказов		YX				
28	Зависимость компании от поставщиков		Y				X
29	Клиентоориентированность компании	Y		X			
30	Стратегия развития компании		YX				

Основной задачей SNW-анализа считается определение «актива» (S) и «пассива» (W) фирмы. Задачей SNW-анализа считается внедрение активов для нейтрализации и уничтожения пассивов.

- X – положение компании;
- У – как должно быть.

По таблице SNW-анализа можно сказать, что слабыми сторонами внутренней среды компании являются:

- Существующая система обучения персонала производства;
- Существующие условия труда;
- Мотивация и стимулирование персонала;
- Информационное обеспечение;
- Маркетинговая стратегия;
- Зависимость компании от поставщиков.

Их разрешено нейтрализовать последующим образом. Т.к. текучесть служащих низкая, то проведение программы согласно увеличению квалификации и обучению персонала будет эффективной и не напрасной.

Производственные площади позволят нарастить и повысить условия труда. Финансовое положение фирмы позволяет подметить необходимые средства для повышения профессиональной компетентности и стимулировать менеджеров по продажам, а также обеспечить маркетинговую программу и информационное обеспечение. К сожалению, компания никоим образом не может повлиять на собственных поставщиков.

Данные SWOT-анализа, позволят определить сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы (таблица 2.7).

По таблице 2.7, можно предположить, что при отсутствии способности компании ООО «Шининвест» менять ценовую политику, необходимо увеличение рыночной доли, посредством увеличения качества своей продукции и сервиса, тем самым укрепляя репутация и расширяя сеть, как в г. Челябинске, так и в ближайших городах.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ компании ООО «Шининвест»

	<p>S (сильные стороны):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крепкий положительный имидж фирмы</li> <li>2. Присутствие крупных клиентов</li> <li>3. Интерес в развитии фирмы</li> <li>4. Контроль свойства продукции</li> <li>5. Налаженная система продаж</li> <li>6. Просторный ассортимент выполняемой продукции</li> </ol>	<p>W (слабые стороны):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие единичной концепции ресурсосбережения</li> <li>2. Отсутствие эластичной системы ценообразования</li> <li>3. Зависимость фирмы от генпоставщиков</li> </ol>
<p>O (возможности):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возникновение новейших технологий</li> <li>2. Благоприятная политическая обстановка</li> </ol>	<p>S+O:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение профессиональной компетентности</li> <li>2. Привлечение иногородних покупателей, за счет географии поставок</li> <li>3. Увеличение доли рынка</li> <li>4. Получение новых патентов на продукцию и технологию</li> </ol>	<p>W+O:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на использование сырья и энергоресурсов, за счет внедрения новых технологий</li> </ol>
<p>T (угрозы):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение количества "мелких" конкурентов</li> <li>2. Воздействие финансового упадка на покупательскую способность</li> </ol>	<p>S+T:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удержание клиентов за счет увеличения качества продукции</li> <li>2. Исследование ценовых поощрений "крупных" покупателей</li> </ol>	<p>W+T:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демпинг цен со стороны конкурентов</li> <li>2. Продление производственного цикла из-за задержек с поставками</li> </ol>

Компании необходимо развивать свои сильные стороны и работать над устранением слабых сторон, поскольку в высококонкурентной среде, наличие существенных слабых сторон или конкурентных позиций компании будет очень быстро использовано ее конкурентами. В этом контексте, важно не столько наличие слабых сторон, сколько оперативность и динамичность в их ликвидации. Большие преимущества в долгосрочном периоде получает тот, кто обеспечит устойчивое и динамичное развитие своей компании. В рамках этой позиции, необходимо рассмотреть более пристально кадровый состав организации, причем как в количественном, так и в качественном аспектах.

### 2.3 Кадровый аудит компании ООО «Шининвест»

Численность сотрудников компании ООО «Шининвест» за 2015-2016г.г. незначительно изменилась, это можно увидеть из таблицы 2.7 и рисунка 2.4 и составила 1295 человек.

Таблица 2.7 – Численность персонала по категориям работников за 2015-2016г.г.

Категории работников	2015	2016	Отклонение в абсолютном выражении 2016г. к 2015г.
1	2	3	4
Промышленно-производственный персонал	1089	1096	7
– Рабочие основные	457	460	3
– Рабочие вспомогательные	299	300	1
– Инженерно-технический персонал	332	335	3
Руководители	28	30	2
Специалисты	72	73	1
Служащие	91	96	5
Итого:	1280	1295	15

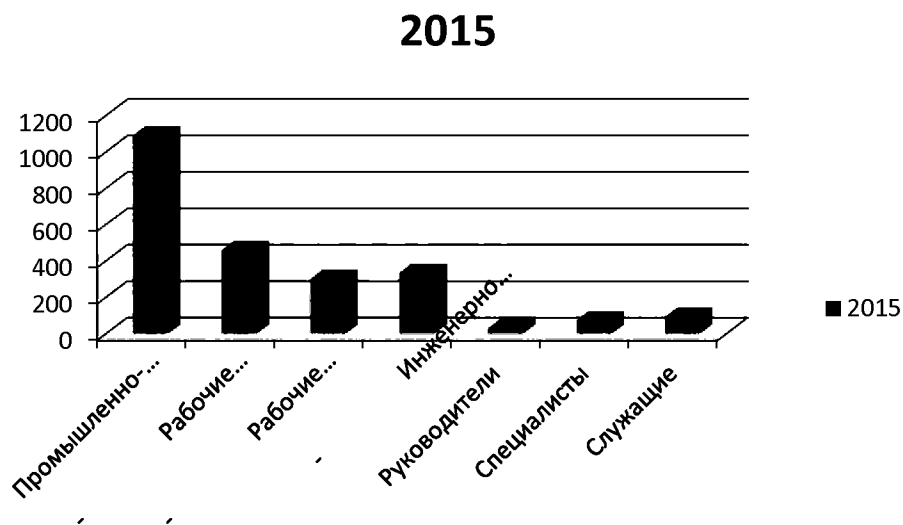


Рисунок 2.4 – Численность персонала по категориям работников за 2015-2016г.г.

В компании ООО «Шининвест» больше мужского состава персонала (рисунок 2.5). В компании находятся 268 женщин, что составляет 25% от общей численности персонала и 822 мужчины, что составляет 75% от общей численности персонала.

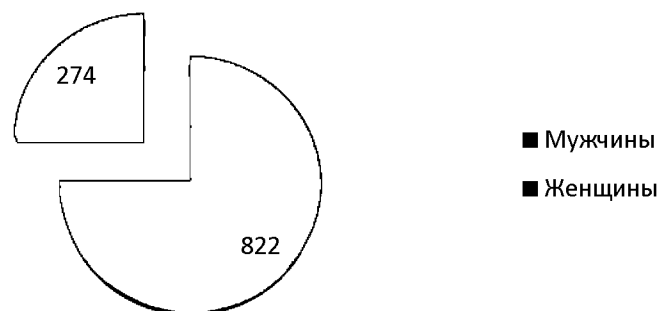


Рисунок 2.5 – Гендерный состав персонала

В фирме работает персонал в возрасте от 20 лет. Из рисунка 2.6 можно определить, что основную долю составляет персонал в возрасте от 31 до 40 лет, что составляет 40% от общей численности персонала, и в возрасте от 41 до 51 года, что составляет 30% от общей численности персонала.

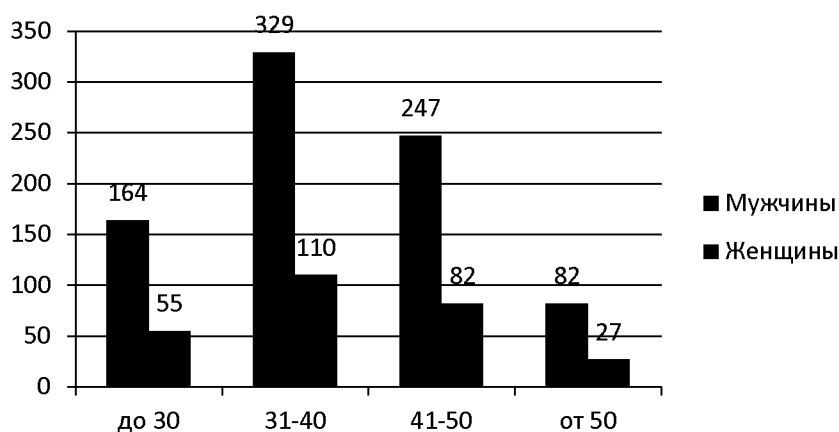


Рисунок 2.6 – Половозрастной состав персонала

В компании ООО «Шининвест» определяется увеличение численности персонала на 16 человек, что составляет 1,16% от общего числа персонала. Несмотря на это, в фирме имеется небольшая текучесть персонала. Текучесть персонала может оказать воздействие на использование рабочего времени и профессиональной компетентности.

Движение рабочих кадров представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Движение рабочего персонала за 2015-2016г.г.

Показатель	2015г.	2016г.	Отклонение в абсолютном выражении 2016г.к 2015г.
Принято в течение отчетного периода - всего	19	29	9
В том числе по источникам:			
Выпускники учебных заведений	4	11	8
Перевод с других предприятий/филиалов	5	7	3
Направлены органами трудоустройства	2	1	-2
Приняты самим предприятием	11	13	3
Выбыло в течение отчетного периода - всего	32	26	-8
В том числе по причинам:			
Окончание срока договора	4	6	3
Переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	19	9	-9
По собственному желанию	7	7	0
Увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	4	3	-1

В таблице 2.9 приведены данные о распределении руководящих рабочих компании по стажу работы и уровню образования.

Таблица 2.9 – Распределение работников производства компании ООО «Шининвест» по стажу работы и уровню образования

Стаж работы	Образование				Итого	
	высшее		среднее специальное			
	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности
1	2	3	4	5	6	7
Стаж в отрасли до 5 лет	186	29	418	29	616	55
Стаж в отрасли свыше 5 лет	121	23	551	54	652	46
Всего человек	238	41	887	83	1187	121

Данные таблицы говорят о присутствии в компании ООО «Шининвест» большого числа сотрудников со стажем трудовой деятельности в данной сфере более 5 лет.

Выводы по второй главе: во второй главе был проведен экономический анализ деятельности фирмы, который доказал, что ООО «Шининвест» считается молодым процветающим предприятием. Финансовые показатели фирмы говорят об отсутствии финансовой проблемы, но в тоже время компании следует удерживать рост дебиторской задолженности. Нужно разработать события по дальнейшему понижению уровня брака и увеличению профессиональной компетентности специалистов.

Step-анализ показал, что самыми главными факторами внешней среды, влияющими на положительное развитие компании, являются экономические и технологические факторы.

Анализ 5 сил М. Портера продемонстрировал, что наибольшую значимость для фирмы имеет конкурентоспособная сила «рыночная власть покупателей». Компания ООО «Шининвест» находится в зависимости от покупательского поведения больших покупателей, так как большой объем продаж устремлен только на них.

Анализ БКГ выделил в ассортименте компании 4 товарных группы и отнес их к категориям «Звезды» и «Трудные дети» в соотношении 50х50.

SNW-анализа выделил слабые стороны внутренней среды компании:

- Существующая система обучения персонала производства;
- Существующие условия труда;
- Информационное обеспечение;
- Маркетинговая стратегия;
- Зависимость компании от поставщиков.

SWOT-анализ выделил отсутствие возможности у компании ООО «Шининвест» изменять ценовую политику. В данном случае компании следует двигаться в направлении увеличения рыночной доли, путем повышения качества производимой продукции.

Анализируя кадровый состав фирмы, следует отметить его стабильность. Основную долю персонала компании составляют работники в возрасте от 31 до 40 лет, что составляет 40% от общей численности персонала, и в возрасте от 41 до 51 года, что составляет 30% от общей численности персонала. Ключевой кадровой проблемой компании является низкий уровень профессиональной компетентности персонала, в особенности менеджеров по продажам.



### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОМПАНИИ ООО «ШИНИНВЕСТ»

#### 3.1 Анализ подсистемы профессионального развития

В компании существует три вида обучения персонала:

- 1) Подготовка кадров.
- 2) Повышение квалификации кадров.
- 3) Переподготовка кадров.

Научно-технический прогресс постоянно требует повышения профессионализма и систематического изменения содержания и технологии труда. Специфика отрасли в том, что знания научного и прикладного характера устаревают и появляется потребность в получении новых.

В целях определения потребности в обучении используются результаты оценки персонала и его труда, планы стратегического развития организации, программы обучения персонала.

Уровень образования и практический опыт являются ведущими показателями качества персонала. Кадровые службы отвечают за соответствие этих параметров требованиям организации, за выполнение плана стратегического профессионального развития персонала организации.

На сегодняшний день, проблема повышения профессиональной компетентности рассматривается как приоритетное направление становления фирмы ООО «Шининвест». Предоставленная проблема в особенности актуальна, так как в условиях кризисного состояния и внезапного спада на производстве поднятие профессиональной компетентности считается главным источником настоящего подъема компании. Экономический упадок, затронувший в последние годы все ветви и сферы национальной экономики, сказался также и на эффективности деятельности компании «Шининвест».

Рассмотрим систему повышения профессиональной компетентности компании ООО «Шининвест» (рисунок 3.1).

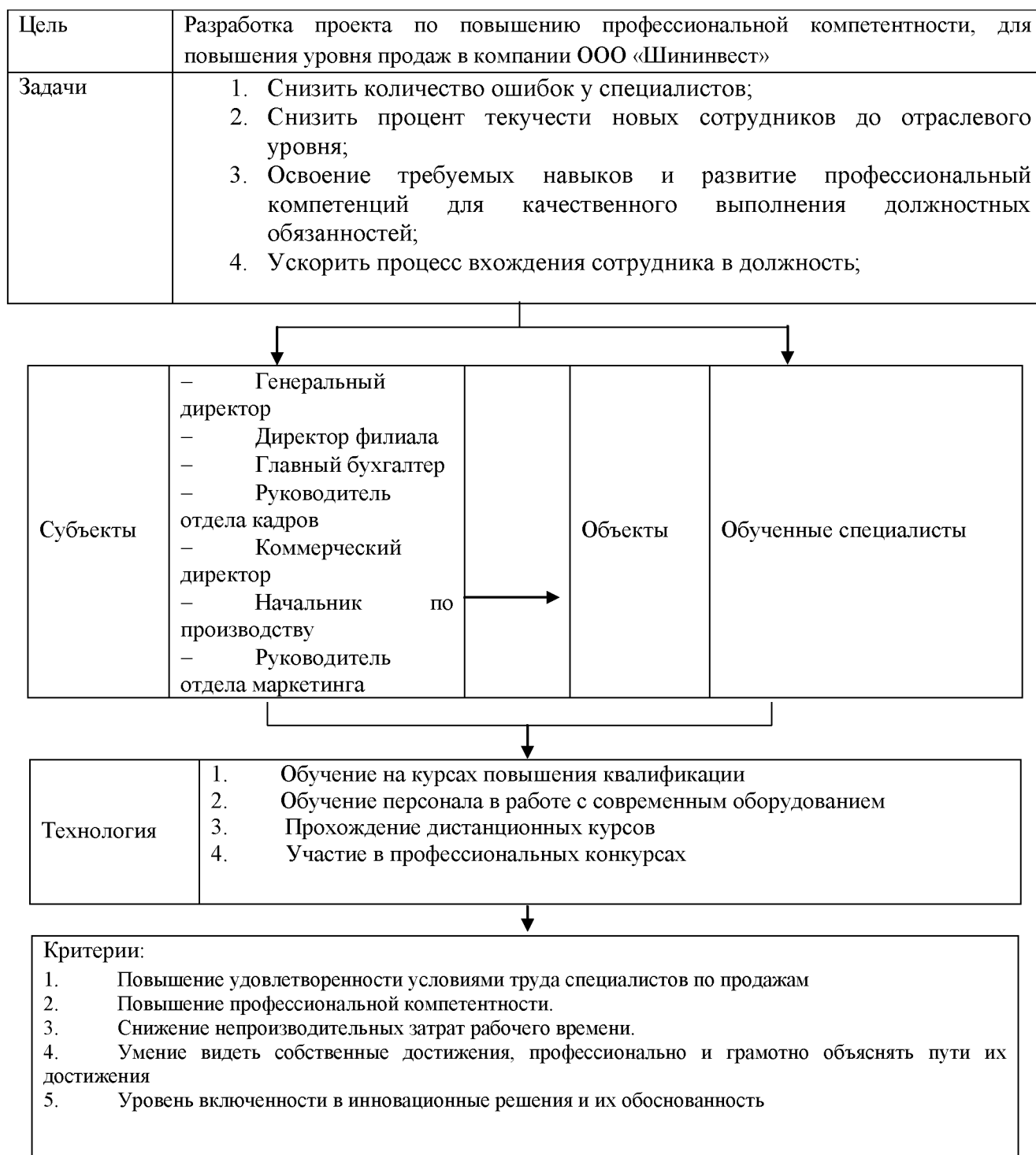


Рисунок 3.1 – Система повышения профессиональной компетентности

ООО «Шининвест»

Для оценки эффективности реализации актуальной системы повышения профессиональной компетентности (профессионального развития), проанализируем затраты на обучение персонала ООО «Шининвест» в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ затрат на обучение персонала за 2014-2016 гг.

Направление		2014 г.		2015 г.		2016 г.		±Δ	
		Кол-во	Затраты, тыс. руб.	Кол-во	Затраты, тыс. руб.	Кол-во	Затраты, тыс. руб.	Кол-во	Затраты, тыс. руб.
Обучение	Повышение квалификации	1	50	1	60	1	60	0	10
	Переподготовка	0		0		2	110	2	110
Курсы	Повышение квалификации	2	24	2	28	3	38	1	14
	Переподготовка	3	12	5	30	7	49	4	37
Тренинги		2	30	1	20	2	45	0	15
Всего		8	116	8	138	15	302	7	186

Динамика затрат на обучение – рисунок 3.2.

Так затраты на обучение увеличились на 120 тыс. руб., на курсы на 51 тыс. руб., на тренинги 15 тыс. руб. Всего за 2016 г. затраты составили 302 тыс. руб. Изучим динамику удельного веса обучающихся в таблице 3.2 и на рисунке 3.2.

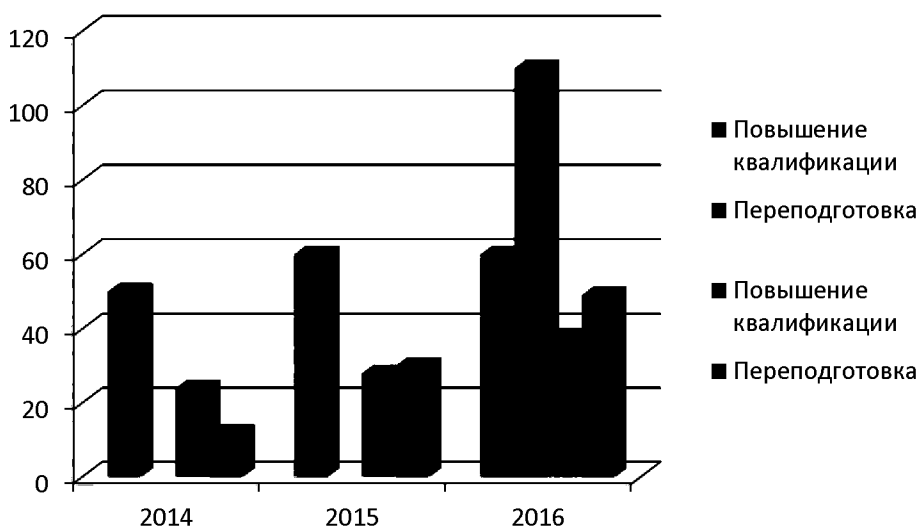


Рисунок 3.2 – Динамика затрат на обучение персонала за 2014-2016 гг.

Как наглядно видно из рисунка, темпы затрат на обучение существенно увеличились практически по всем формам обучения, но результаты руководство считает неудовлетворительными. Для повышения эффективности обучения и реального повышения уровня компетентности необходимо использовать более комплексные и системные образовательные технологии.

Таблица 3.2 – Анализ удельного веса обучающегося персонала

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	±Δ
Торговый персонал	89	90	90	1
Удельный вес обучающихся, %	9,0	8,9	16,7	7,7

Удельный вес увеличился практически вдвое, но этого недостаточно. Затраты на обучение персонала за 2016 г. увеличились, в то время как чистая прибыль ООО «ШИНИНВЕСТ» сократилась на 21,5 %.

Для решения выявленной проблемы следует разработать проект по созданию системы повышения профессиональной компетентности специалистов.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения профессиональной компетентности специалистов по продажам в компании ООО «Шининвест»

Стратегия ООО «Шининвест» является долгосрочной, поскольку была разработана на ближайшие 4-5 лет. В п. 2.1 были указаны основные стратегические цели компании, для достижения которых существует ряд факторов, основным из которых является развитие персонала. Таким образом, компании необходимо направить свои усилия на разработку мероприятий по совершенствованию системы развития персонала. Определим место стратегии развития в системе управления персоналом компании (рисунок 3.3).

Таким образом, стратегия развития персонала направлена на повышение адаптационных способностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды; выполнение процессуальных функций (определение кадровых потребностей, подбор, развитие, наращивание потенциала, формирование и работа с кадровым резервом); а также на выполнение профильных функций (контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание, управление развитием персонала, управление экономикой деятельностью компании, повышения профессиональной компетентности специалистов по продажам).

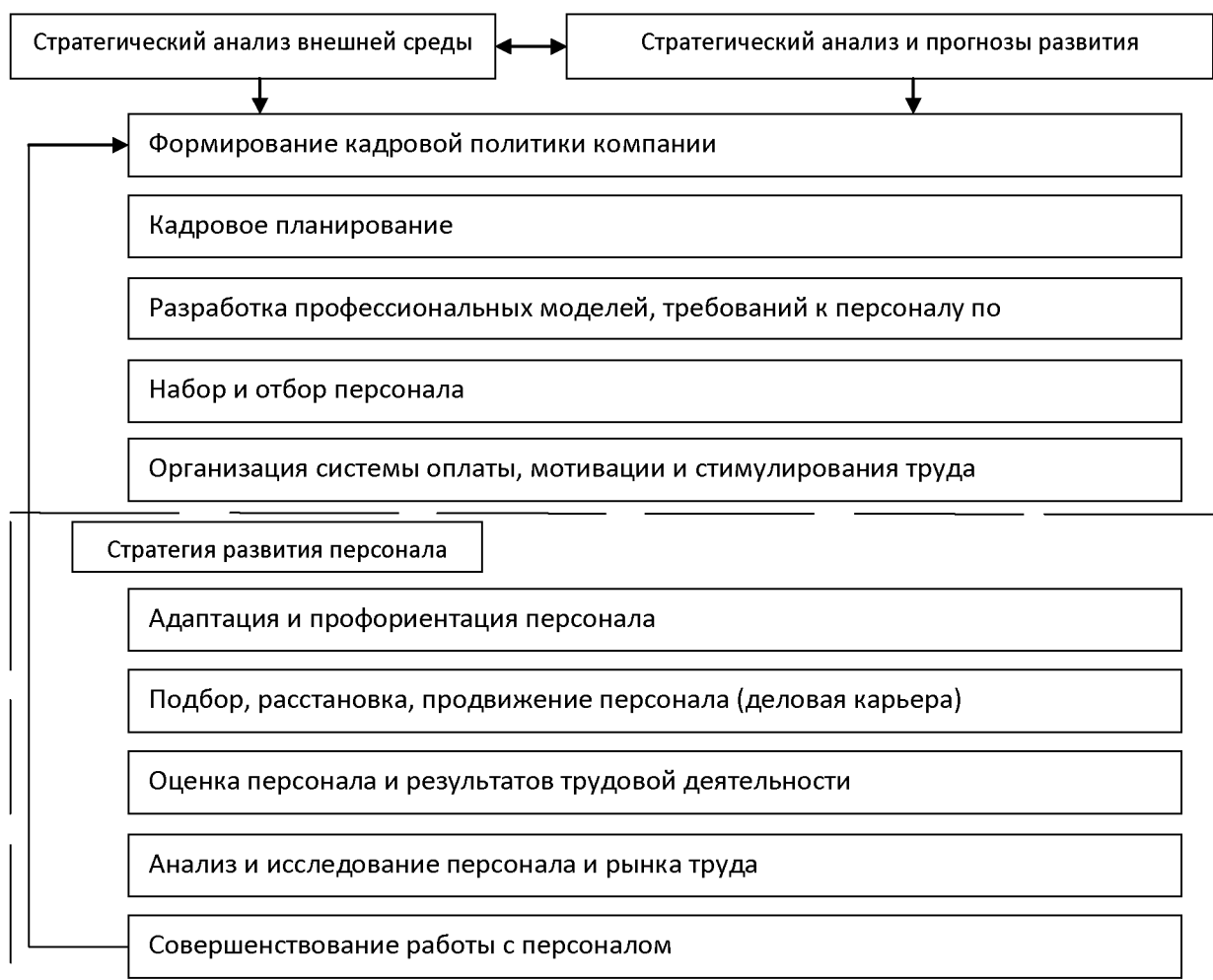


Рисунок 3.3 – Место стратегии развития в системе управления персоналом ООО «Шининвест»

Помимо определения места стратегии развития необходимо определить взаимозависимость данной стратегии и стратегии компании в целом. Поскольку стратегия ООО «Шининвест» является определяющей по отношению к стратегии развития персонала, то последняя будет зависеть от бизнес-стратегии компании. Таким образом, стратегия развития персонала станет средством достижения стратегических целей компании.

Для ООО «Шининвест» характерна стратегия обеспечения максимального качества оказываемых услуг, а также стратегия инновационного роста и развития. В связи с этим наиболее подходящей является стратегия интегрированного развития персонала.

В соответствии со стратегиями компании, стратегия развития персонала будет ориентироваться на повышение профессиональных навыков и квалификации сотрудников, освоение современных систем обеспечения

высокого качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Кроме того данная стратегия будет включать профессиональное обучение в части освоения передовых технологий и методик работы, а также приобретение навыков работы с новейшим оборудованием и техникой.

Основные положения стратегии интегрированного развития персонала:

- целостный, системный подход к развитию персонала компании;
- оценка потенциала (диагностика персонала);
- специализированные обучающие программы;
- разъяснение философии и стратегических целей компании;
- формирование атмосферы взаимопомощи, взаимовыручки сотрудников.

С помощью данной стратегии развития компании будет стремиться повысить эффективность деятельности, при этом развитие персонала будет рассматриваться не только как проведение обучающих мероприятий по повышению квалификации, но и как система, взаимосвязанная с другими направлениями (рисунок 3.4) и элементами системы управления персоналом (рисунок 3.5).



Рисунок 3.4 – Взаимосвязь развития персонала с другими направлениями работы с персоналом

Ранее в ООО «Шининвест» система развития включала только элемент обучения персонала, что в свою очередь повлияло на низкую эффективность проводимых мероприятий. Для получения высоких ожидаемых результатов

развитие персонала должно включать не только облучающие тренинги, но и работу с кадровым резервом, мероприятия по адаптации, а также проведение оценки персонала и оценки мероприятий.

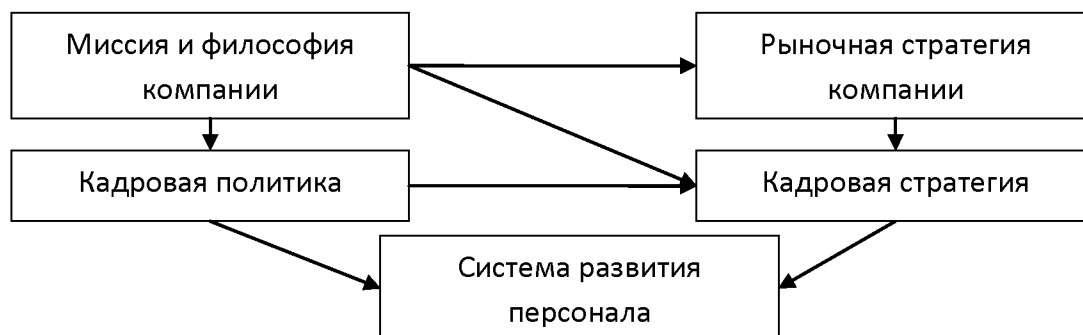


Рисунок 3.5 – Взаимосвязь системы развития персонала с другими элементами системы управления персоналом

Согласно рисунку 3.3, система развития персонала ООО «Шининвест» не может существовать сама по себе, она должна основываться на миссии и философии компании, ее рыночной стратегии, а также кадровой политики и стратегии. Миссия развития отвечает на вопрос: каково место обучения и развития персонала в достижении целей компании; а политика отражает основные направления и принципы осуществления миссии (формализованные письменные документы). Только во взаимосвязи со всеми этими элементами стратегия развития персонала будет способствовать достижению стратегических целей.

Разработаем модель стратегического развития (Рисунок 3.6). На рисунке 3.6 показано влияние как внешних, так и внутренних факторов на миссию и стратегию компании, на основе которых и разрабатывается системы развития. Кроме того, в новой модели стратегического развития учитывается не только кадровая политика компании или предприятий, но и разрабатывается схема расходов, план развития персонала, определяются потребности в проведении мероприятий и требования по развитию персонала, улучшения качества выполняемой работы.



Рисунок 3.6 – Модель стратегического развития персонала ООО «Шининвест»

Основным элементом данной модели и принципиальным ее отличием от старой является согласование стратегии, плана и задач по развитию персонала со стратегией компании. Именно данный блок модели создает взаимосвязь проводимых мероприятий и стратегических целей компании. Кроме того, появляется новый элемент системы развития – контроль развития и оценка персонала, что позволяет отследить и оценить поэтапно выполнение плана развития, возникновение препятствий, достижение поставленных целей, а также определить новые потребности, в связи с изменением внешних или внутренних условий.

Представим новую стратегию развития персонала ООО «Шининвест» в виде системы (таблица 3.3).



Таблица 3.3 – Система развития персонала ООО «Шининвест»

Элемент подсистемы	Характеристика			
1	2			
Цели	<p>Система развития персонала должна соответствовать стратегическим целям компании и способствовать 100% их достижению:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение производительности труда на 15% к 31.12.2018 г. (увеличение числа обслуживаемых компаний-клиентов одним сотрудником);</li> <li>2. Достижения высшего уровня компетенций у 60% сотрудников компании к 2018 г.,</li> <li>3. Исключение на 100% случаев обращения клиентов с жалобами на качество услуг к 31.12.2018 г.;</li> <li>4. 100 % выполнение работы в указанные в договорах сроки, создание временного запаса 1-5 дней к 31.12.2018 г.;</li> <li>5. Удовлетворение 30% потребностей компании в управленческих кадрах и специалистах за счет внутреннего резерва;</li> <li>6. Обеспечение уровня, при котором 95% нынешних клиентов к концу 2018 г. станут постоянными партнерами компании;</li> <li>7. Достижение уровня к 31.12.2018 г., при котором 45% компаний города будут рассматривать ООО «Шининвест» в качестве потенциального партнера</li> <li>8. Оптимизация численности персонала и сокращение затрат на ФОТ на 20% к 31.12.2018 г.</li> </ol>			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать комплексную систему и бизнес-процесс развития персонала в соответствии со стратегическими целями компании;</li> <li>• Разработать систему оценки персонала, с целью определения потребности в развитии;</li> <li>• Сформировать и организовать работу с кадровым резервом;</li> <li>• Разработать индивидуальные программы развития ключевых сотрудников компании, а также спланировать их деловую карьеру;</li> <li>• Повысить взаимозаменяемость и профессионализм сотрудников с помощью ротации;</li> <li>• Разработать системы оценки эффективности развития персонала;</li> </ul>			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематизировать информацию и разработать положение об обучении и развитии персонала.</li> </ul>			
Субъекты	<p>- Отдел по персоналу - Менеджер по персоналу, генеральный директор</p>	<p>→</p>	Объекты	<p>Сотрудники ООО «Шининвест»: руководители, специалисты.</p>

### Окончание таблицы 3.3

Элемент	Характеристика
1	2
Технологии	Разработка бизнес-процесса развития персонала; Кадровый резерв; Ротация персонала в рамках компании и холдинга в целом; Оценка компетенций персонала с использованием тестов, интервью, метода оценки по решающей ситуации, метода "360 градусов оценки", метода оценки достижения целей и метода оценки на основе моделей компетентности, с целью определения потребности в развитии. Организационные и индивидуальные программы, планы развития; Методы обучения и развития персонала на рабочем месте и вне рабочего места; Оценка эффективности развития персонала с помощью системы KPI.
Критерии	Достижение стратегических целей; Объем продаж; Уровень производительности; Время на выполнение работ, оказание услуг; Количество компаний-клиентов, обслуживаемых одним сотрудником; Уровень удовлетворенности компаний-клиентов; Уровень удовлетворенности работников; Уровень компетентности руководителей и специалистов;

Далее рассмотрим более подробно стратегию развития персонала ООО «Шининвест» по основным элементам:

1. Процесс реализации стратегии развития персонала ООО «Шининвест», основывающейся на концепции систематического обучения (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Процесс реализации стратегии развития персонала ООО «Шининвест»

Для получения информации о протекании бизнес-процесса развития персонала необходимо разработать соответствующую документацию (таблица 3.4), на основе которых будет выстраиваться развитие персонала ООО «Шининвест» как бизнес-процесс.

Таблица 3.4 – Документация бизнес-процесса развития персонала

Бизнес-процесс	Документация
1	2
Обучение и развитие	Положение об «Обучении и развитии персонала ООО «Шининвест»; Положение, методы формирования и работы с кадровым резервом; Оценка персонала, определение потребности в развитии; Профиль компетенций; Программы обучения и мероприятия развития компетенций, критерии отбора методов развития; Система оценки эффективности развития персонала; Положение о ротации персонала; Бюджет, план, программа развития

Система оценки персонала и определения потребности в развитии.

Процесс реализации стратегии развития персонала начинается с определения потребности в развитии, которые формируются на основе стратегических целей компании, а также необходимости качественного выполнения сотрудниками своих текущих обязанностей.

Потребности выполнения сотрудниками своих обязанностей определяются на основе анализа результатов работы, тестирования сотрудников, интервью, а также с использованием метода оценки по решающей ситуации, метода "360 градусов оценки", метода оценки достижения целей и метода оценки на основе моделей компетентности (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Сравнительный анализ методов оценки персонала

Наименование метода	Сложность	Время	Результат	Целесообразность использования
1	2	3	4	5
Анализ результатов работы	+	+	-	Сложности оценки результатов работы руководителей и специалистов, не производящих продукцию, но влияющих непосредственно на деятельность компании. Данный метод не изучает причины низких или высоких результатов труда.

Окончание таблицы 3.5

Наименование метода	Сложность	Время	Результат	Целесообразность использования
1	2	3	4	5
Тестирование	+	-	-	Данный метод позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, с возможностью компьютерной обработки результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике. Тестирование может использоваться как дополнительный метод оценки.
Интервью	-	-	+	Высокий уровень субъективности оценки и зависимости от квалификации интервьюера. Кроме того, данная методика требует много времени для проведения и интерпретации данных.
Метод оценки по решающей ситуации	+	-	+	Для проведения требуется основательная подготовка: описание ситуаций, поведения, составление журнала. Необходимо привлечь руководителей подразделений для оценки своих подчиненных.
Метод "360 градусов оценки"	+	+	+	Высокая оперативность проведения, ананимность, получение данных из различных источников, возможность их сопоставления позволяют получить всестороннюю оценку сотрудника. Данный метод следует использовать в качестве основного в совокупности с другими.
Метод оценки достижения целей	+	-	+	Данная методика подходит для непрерывной оценки руководителем деятельности работника. Полученная информация станет надежным источником для определения потребности в развитии.
Метод оценки на основе моделей компетентности	-	+	+	Наиболее сложный метод, требующий разработки модели компетенций по должностям, критериев оценки сотрудников. Однако полученные данные являются наиболее полными, достоверными и пригодными для определения потребности в развитии. Данный метод не только показывает необходимость развития, но и отражает компетенции требующие качественных улучшений.

Для отдельных групп работников могут применяться все или несколько вышеуказанных методов.

Таким образом, для оценки потребности развития персонала ООО «Шининвест» основными являются метод 360 градусов и метод оценки на основе модели компетенций, при этом наиболее эффективными дополняющими являются метод оценки достижения целей и метод оценки по решающей ситуации.

Рассмотрим более подробно метод оценки на основе модели компетенций. Разработаем модель компетенций для бухгалтеров ООО «Шининвест», поскольку именно данная услуга приносит большую часть выручки, а также сотрудников данной должности в компании больше, чем других должностей.

Во-первых, определим корпоративные компетенции для всех сотрудников, вне зависимости от того, какую должность занимают. Для разработки корпоративных компетенций были изучены стратегические цели компании; исследована корпоративная культура; проведена беседа с генеральным директором и руководителями структурных подразделений.

В итоге были сформулированы основные корпоративные компетенции:

- ориентация на качество;
- ориентация на результат;
- командная работа;
- гибкость к изменениям;
- профессиональное развитие.

Затем был разработан идеальный профиль компетенций. При этом модель компетенций была разработана по нескольким блокам:

- 1) коммуникации (3 компетенции);
- 2) работа с информацией (4 компетенции);
- 3) решение задач (4 компетенции);
- 4) профессиональные компетенции (4 компетенции).

При этом были выделены 4 уровня компетенции:

1. сотрудник не обладает компетенцией, не применяет ее в деятельности и не развивает;

2. отчасти владеет компетенцией, при этом не всегда эффективно проявляет ее. Осознает необходимость и стремится к развитию данной компетенции;

3. полностью владеет компетенцией, в текущей деятельности эффективно применяет ее;

4. применяет компетенцию в сложных и нестандартных ситуациях; инициативен, стремится к совершенствованию компетенции у других сотрудников и повышению эффективности деятельности.

Исследуем применение разработанной модели компетенций в системе развития персонала ООО «Шининвест» (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Применение модели компетенций в системе развития персонала ООО «Шининвест»

Подсистема	Процесс	Методы оценки	Уровень развития компетенций
Развитие	1.Определение существующего и необходимого уровня компетенций; 2. Создание коллективных и индивидуальных планов развития; 3.Выбор методов развития; 3.Формирование бюджета; 4.Проведение оценки эффективности развития	Метод 360 градусов, метод достижения целей, и метод оценки по решающей ситуации. Оценка КРІ.	Планируемые и фактические результаты мероприятий по развитию персонала должны совпадать не менее 80%.

## 2. Формирование кадрового резерва, организация работы с ним

Необходимо разработать положение о формировании и работе с кадровым резервом (Приложение В). В положении закреплены основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В данном документе также отражены вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав резервистов.

Отбор кандидатов производится с помощью разработанной модели компетенций, метода 360 градусов, метода достижения целей, анализа результатов работы или комплексной оценки работника по параметрам.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, который предусматривает конкретные мероприятия по приобретению необходимых знаний, освоению характера работ, по выработке умения и навыков.

Компания в зависимости от целей и имеющихся ресурсов может выбрать один из трех вариантов программы развития кандидатов (рисунок 3.8):

Общая программа	Специальная программа	Индивидуальная программа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• теоретическая подготовка, пополнение и обновление знаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разделение всех кандидатов, включенных в резерв, по специальностям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• включает задачи по повышению знаний, умений и навыков для каждого специалиста, который зачислен в резерв</li> </ul>

Рисунок 3.8 – Программы развития кандидатов кадрового резерва

Для подготовки кандидатов кадрового резерва целесообразно использовать следующие методы:

- индивидуальная подготовка при кураторстве вышестоящего руководителя;
- стажировка в планируемой должности;
- учеба на курсах или в учреждении образования.

После проведения мероприятий необходимо оценить их эффективность, изучить качество приобретенных знаний, умений, навыков, стандартов поведения

2. Разработка индивидуальных и коллективных программ развития сотрудников компании, планирование деловой карьеры

В соответствии со стратегическими целями компании необходимо разработать программы развития сотрудников, которые позволят не только

повысить профессионализм специалистов, но покажут их значимость для компании, а, следовательно, повысят их личную мотивацию и приверженность компании.

Поскольку численность ООО «Шининвест» невысокая, а деятельность каждого сотрудника значительно влияет на результаты всей компании, целесообразно разрабатывать индивидуальные планы развития, в особенности для ключевых специалистов. Для разработки индивидуального плана развития воспользуемся моделью SPIRO (рисунок 3.9).

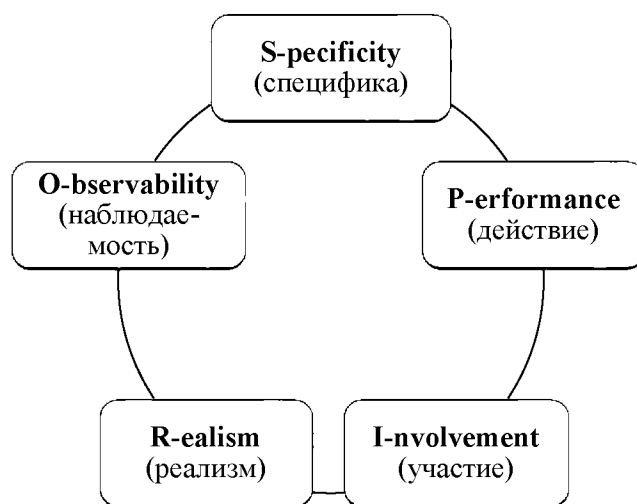


Рисунок 3.9 – Модель SPIRO

В соответствии с данной моделью компании и конкретному сотруднику необходимо ответить на 5 вопросов:

1. Что конкретно вы собираетесь делать?
2. Как вы намереваетесь действовать?
3. Какова ваша роль в реализации плана?
4. Реален ли он с точки зрения доступности ресурсов?
5. Как вы узнаете, успешны ли запланированные действия или нет?

Таким образом, для составления индивидуального плана развития необходимо определить цель развития; компетенции, нуждающиеся в развитии; направления развития в соответствии с имеющимися ресурсами; конкретные действия; сроки; критерии эффективности (приложение Д).



Ротация кадров в рамках компании и холдинга «Промышленные инвестиции» позволяет сотрудникам изучить специфику работы, в рамках своей должности, на предприятиях различных отраслей экономики, повысить свой профессионализм, а также взглянуть на деятельность компаний и холдинга как систему взаимосвязанных элементов. Кроме того, ротация кадров является элементом системы развития персонала, поскольку позволяет компании раскрыть трудовой потенциал сотрудников и предоставить возможность развития деловой карьеры.

При создании программы ротации в ООО «Шининвест» были изучены сведения по трем взаимосвязанным направлениям (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Анализ данных ООО «Шининвест»

Направление	Полученные данные
1	2
Исполнители (интересы, способности, мотивы сотрудников)	60% сотрудников ООО «Шининвест» стремятся расширить сферу профессиональных знаний, умения, компетенций путем изучения специфики работы на различных предприятиях холдинга с возможностью дальнейшего развития горизонтальной и вертикальной карьеры.
Работа (задания, проекты)	В соответствии со стратегией компании основными целями являются конкурентоспособность персонала, качество услуг, объем продаж и привлекательность компании. Ротация персонала способствует достижению вышеуказанных целей, при этом не требует привлечения дополнительных денежных средств, имеет минимальные риски назначения на должность сотрудника из внутреннего резерва.
Система информационного обеспечения управления (принятая практика перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей)	Ранее на предприятии существовала неформализованная система ротации кадров, основанная на временном и частичном замещении должности до момента поиска подходящего кандидата. При это эффективность деятельности снижалась, поскольку сотрудник не был подготовлен к выполнению дополнительных обязанностей.

На основе полученных данных было разработано Положение о «Ротации персонала ООО «Шининвест» (приложение Б).

Оценку эффективности мероприятий по развитию персонала целесообразно проводить с использованием одного или нескольких методов оценки:

- метод оценки на основе моделей компетентности;

- метод оценки достижения целей;
- метод «360 градусов оценки»;
- метод оценки по решающей ситуации;
- анализ результатов работы;
- оценка ключевых показателей эффективности.

Поскольку разработанная стратегия развития персонала так основывается на стратегических целях компании, то оценку эффективности развития следует проводить, используя систему КРІ и модель компетенций, в качестве основных методов, вместе с вышеуказанными методами.

Разработка системы ключевых показателей эффективности будет проводиться по следующему плану (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – План разработки системы ключевых показателей эффективности

Мероприятия	Сроки	Результат
1	2	3
Определить миссию, стратегические цели развития компании и определить пути их достижения (качественные и количественные показатели)	2 дня	-Сформулированы цели компании и подразделений, которые лягут в основу КРІ
Уточнение ответственности структурных подразделений, отдельных сотрудников за бизнес-процессы и функции	5 дней	-Организационно-функциональная модель; матрица ответственности, перечень функций по должностям
Разработка ключевых показателей эффективности и счетных карт для подразделений (должностей)	10 дней	-Перечни корпоративных показателей по каждой должности, на которые влияет структурное подразделение, должность; -Таблица плановых значений -Счетные карты для должностей
Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности – КРІ	10 дней	-Перечни показателей структурных подразделений -Перечень показателей с указанием вкладов -Методики расчета премиального фонда структурных подразделений -Описание правил и механизмов -Регламентирующие документы
Обучение персонала компании использованию системы КРІ	1 день	-Передача технологий
Внедрение (опытная эксплуатация)	1 день	-Корректировка по необходимости

Таким образом, с учетом разработанных положений и нормативной документации скорректируем положение об обучении и развитии персонала ООО «Шининвест» (приложение Б).

В данное положение была внесена следующая информация: ответственные лица, виды и формы обучения, организация внутреннего и внешнего обучения, затраты на обучение, а также оценка эффективности.

Конкретизируем цели проекта с помощью дерева целей (рисунок 3.10).

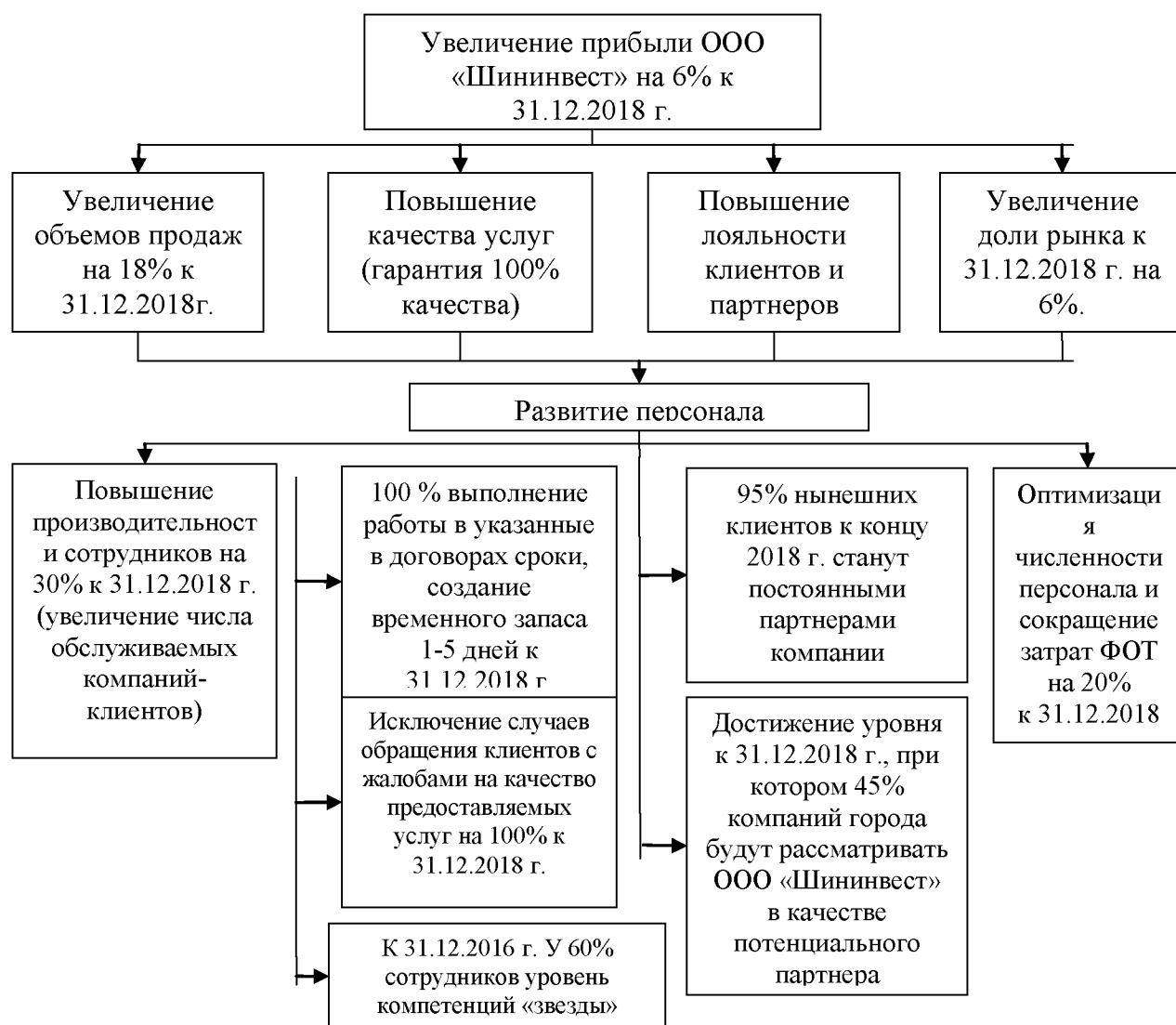


Рисунок 3.10 – Дерево целей проекта

В соответствии с деревом целей стратегия развития персонала разрабатывается на период до 31.12.2016 г. Поставленные цели проекта

способствуют достижению стратегических целей компании. При этом они ориентированы на повышение качества услуг, производительности труда, лояльности клиентов, увеличение доли рынка. Однако существуют сдерживающие силы реализации данного проекта.

С помощью анализа поля сил Курта Левина исследуем силу движущих и сдерживающих сил проекта (рисунок 3.11).

Для успешной реализации проекта по совершенствованию системы развития персонала целесообразно нейтрализовать действие сдерживающих сил или минимизировать его.

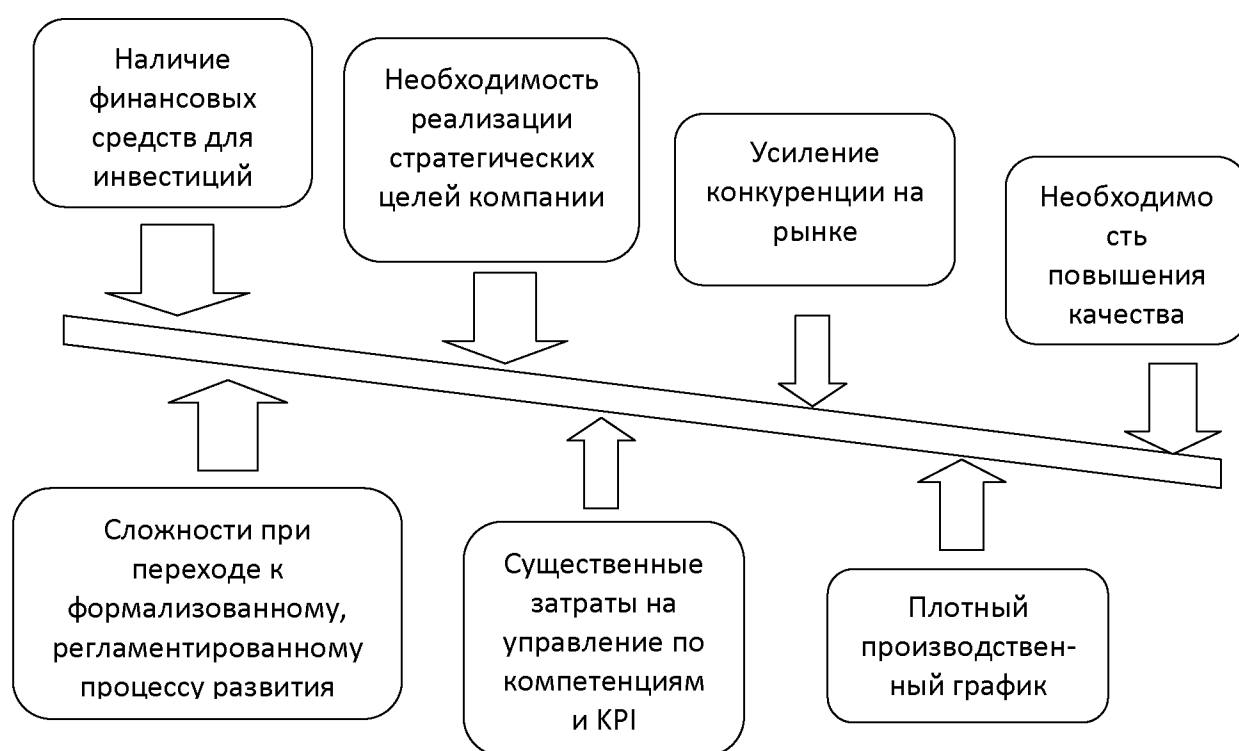


Рисунок 3.11 – Анализ поля сил К. Левина

Разработка стратегии развития персонала связана с необходимостью реализации стратегических целей компании, направленных на увеличение объемов продаж, выручки, повышения качества обслуживания, привлечения потенциальных клиентов и партнеров, улучшению компетенций сотрудников. При этом при прочих равных условиях персонал является значительным конкурентным преимуществом компании в сфере обслуживания, особенно в условия усиления конкуренции на рынке.

В компании сложилась ситуация, когда сотрудники привыкли к процессу развития персонала, который не регламентировался соответствующими положениями, не планировался заранее, и результаты данного процесса не оценивались. В связи с этим могут возникнуть трудности при внедрении нового процесса развития персонала.

Таким образом, данный проект имеет несколько сдерживающих сил, однако движущие силы проекта превосходят их количественно и качественно.

Следовательно, данный проект можно считать перспективным и необходимым в реализации. Для получения высоких результатов внедрения проекта спланируем мероприятия во следующем параграфе.

Перед началом разработки плана реализации стратегии развития определим заинтересованные стороны, исследуем их силу влияния и уровень заинтересованности (таблица 3.8).

Таблица 3.9 – Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Интерес	Инструменты влияния	Степень поддержки (-5/+5)	Влияние	Важность
1	2	3	4	5	6
Генеральный директор	Увеличение прибыли, объемов продаж, повышение удовлетворенности клиентов и привлечение новых клиентов.	Утверждение стратегии; Согласование финансовых затрат; Утверждение разработанных положений.	+5	5	+ 25
Главный бухгалтер	Возможность развития компетенций, расширения обязанностей, увеличение з/п, совмещение должностей и деловая карьера в рамках холдинга.	Профессиональный опыт; Авторитет; Руководство членами команды;	+5	4	+ 20
Руководители подразделений	Сокращение количества жалоб, исправления документов, повышение лояльности клиентов, развитие проф. компетенций	Профессиональный опыт; Авторитет; Участие в разработке проекта	+4	4	+ 16

### Окончание таблицы 3.9

Заинтересованные стороны	Интерес	Инструменты влияния	Степень поддержки (-5/+5)	Влияние	Важность
Специалисты	Возможность проф. развития, карьерного роста, повышения оплаты труда.	Сопротивление внедрению новой системы развития;	- 3	5	-15
Менеджер по персоналу	Получение проф. опыта; Увеличение з/п; Получение опыта в разработке системы развития и ее реализации	Ответственность за процесс «Развития персонала»; Разработка стратегии, ее реализация	+5	4	+ 20
Конкуренты	Сокращение объемов продаж, числа клиентов ООО «Шининвест»,	Ценовая политика; Переманивание сотрудников.	- 5	2	- 10
Клиенты	Получение высокого качества услуг; Выполнение обязательств со стороны компании в срок; Расширение спектра услуг; Надежность и репутация компании.	Лояльность компании; Готовность/неготовность приобретать услуги данного качества по определенной цене	+ 2	4	+ 8

Согласно таблице данный проект имеет достаточное количество заинтересованных сторон, однако некоторые из них настроены на сопротивление реализации проекта. Среди противников данного проекта можно выделить специалистов (персонал ООО «Шининвест») и конкурентов.

С одной стороны, персонал заинтересован в развитии своих профессиональных качеств, в увеличении производительности и оплаты труда, но с другой стороны, они не проявляют интерес к самому процессу внедрения системы развития. Поскольку реализация стратегии развития направлена именно на сотрудников компании, то основная задача при внедрении заключается в изменении отношения сотрудников к новой стратегии развития.

При внедрении новой системы развития персонала возможно возникновение некоторых проблем, для минимизации и предотвращения их последствий необходимо проанализировать возможные риски проекта.

В процессе анализа будем оценивать риски по следующим критериям:

- вероятность;
- последствия;
- влияние на проект (таблица 3.9).

Таблица 3.10 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
1	2
1. Вероятность наступления риска	очень высокая – 0,9; высокая – 0,7; средняя – 0,5; низкая – 0,3; очень низкая – 0,1
2. Последствия	весьма серьезные – 0,8; серьезные – 0,4; средние – 0,2; незначительные – 0,1; весьма незначительные – 0,05.
3. Влияние на проект	Вероятность × Последствия

По выделенным критериям оценим риски проекта по совершенствованию стратегии развития персонала ООО «Шининвест» (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Анализ рисков проекта

Риск	Вероятность наступления	Последствия	Влияние на проект
1	2	3	4
Изменение бизнес-стратегии компании, стратегических целей	0,5	0,8	0,40
Сложности определения эффективности системы развития персонала, сильное влияние других факторов на трудовые показатели сотрудников.	0,7	0,8	0,56
Ошибки при разработке моделей компетенций	0,5	0,8	0,40
Сопrotивление персонала изменениям и внедрению новой системы развития	0,7	0,8	0,56
Уход персонала после повышения профессиональных и деловых качеств	0,3	0,8	0,24
Появление дополнительных затрат, непредусмотренных планом	0,5	0,4	0,20
Несоблюдение сроков проекта	0,5	0,8	0,40

Наибольшее негативное влияние на проект может оказать сопротивление персонала изменениям и внедрению новой системы развития и сложности определения эффективности системы развития персонала. Кроме того значительное отрицательное воздействие оказывают:

- изменение бизнес-стратегии компании, стратегических целей;
- ошибки при разработке моделей компетенций;
- несоблюдение сроков проекта.

Разработаем план мероприятий по минимизации последствий и нейтрализации выявленных рисков.

R1: В случае изменения стратегических целей компании возникает необходимость изменения стратегии развития. Для минимизации данного риска следует исследовать бизнес-стратегию всего холдинга «Промышленные инвестиции» в динамике за последние 5 лет. Поскольку ООО «Шининвест» является его частью, то стратегия компании будет основываться на стратегии и целях холдинга, поэтому при разработке системы развития следует проанализировать цели холдинга в динамике и составить прогноз с определением вероятности их изменения.

R2: В процессе расчета трудовых показателей сотрудников необходимо учитывать не только проводимые мероприятия по развитию персонала, но и внедрение современных технологий и методов работы, личные мотивы сотрудников, изменение бизнес-единиц холдинга, численности сотрудников, а также иные факторы, влияющие на производительность и качество предоставляемых услуг. Именно учет всех факторов позволит более точно определить эффективность проводимых мероприятий.

R3: В процессе разработки моделей компетенций целесообразно привлечь не только руководителей подразделений, но и самих специалистов, которые владеют более полной информацией о требованиях к профессиональному и квалификационному уровню своей должности. Кроме того необходимо постоянно оценивать эффективность модели компетенций и вносить некоторые коррективы в случае необходимости.



R4: Необходимо провести собрание с сотрудниками, объяснить им причины и цели внедрения новой системы развития, предоставить им возможные результаты и преимущества данной системы, а также перспективы и положительные стороны ее внедрения не только для организации, но и лично для сотрудников. Целесообразно привлечь персонал к участию в проекте и процессу изменений, наладить обратную связь.

R5: Для удержания ключевых сотрудников прошедших обучение целесообразно разработать индивидуальные планы развития деловой карьеры, выявить их потребности, мотивы и стимулы труда. Посредством удовлетворения потребностей, по мере возможности, следует повысить лояльность и приверженность персонала. В случаях высокого стремления сотрудника покинуть компанию следует предложить ему переход в другое дочернее предприятие холдинга, что уменьшит вероятность утечки информации и ухода квалифицированных специалистов к конкурентам.

R6: Следует детализировать план проводимых мероприятий, указать сроки, разработать несколько вариантов бюджета, выделить финансовые средства на дополнительные затраты и непредвиденный случай.

R7: Необходимо разработать подробный план мероприятий, определить временные рамки, установить контрольные точки, указать ответственные лица. При этом весь процесс совершенствования и внедрения системы развития необходимо постоянно контролировать. При отступлении от плана реализации проекта следует изучить причины данного явления, разработать варианты решения и предотвратить его повторное возникновение.

В случаях высокого стремления сотрудника покинуть компанию следует предложить ему переход в другое дочернее предприятие холдинга, что уменьшит вероятность утечки информации и ухода квалифицированных специалистов к конкурентам. С целью повышения эффективности проекта разработаем план мероприятий по совершенствованию и внедрению системы развития персонала (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – План мероприятий на 2017-2019 г.

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
<b>Анализ существующей системы развития персонала</b>			
Изучение системы развития персонала как системы с описанием ее элементов, преимуществ и недостатков	01.07.2017 - 07.07.2017	Определение элементов системы развития, выявление проблем, недостатков	Менеджер по персоналу
Поэтапное изучение процесса развития персонала	08.07.2017 - 12.07.2017	Изучение последовательности мероприятий, периодичности их проведения, определение участников	Менеджер по персоналу
Подсчет финансовых затрат и оценка полученных результатов	13.07.2017 - 17.07.2017	Определение степени достижения поставленных целей и плана развития, стоимости мероприятий	Главный бухгалтер, Менеджер по персоналу
Оценка эффективности системы развития	18.07.2017 - 21.07.2017	Показатели эффективности системы развития	Главный бухгалтер, Менеджер по персоналу
Определение причин достижения/недостижения поставленных целей	22.07.2017 - 25.07.2017	Определение проблем компании, препятствия внедрению новой системы развития	Менеджер по персоналу
<b>Формирование стратегии и системы развития персонала</b>			
Анализ стратегии и стратегических целей компании	26.07.2017 - 28.07.2017	Стратегия и цели	Менеджер по персоналу
Разработка стратегии развития персонала на основе стратегических целей компании	29.07.2017 - 01.08.2017	Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития, формирование основных направлений и составляющих стратегии,	Менеджер по персоналу, Генеральный директор
Разработка системы и бизнес-процесса развития	02.08.2017 - 09.08.2017	Системы и бизнес-процесс развития персонала	Менеджер по персоналу; генеральный директор
Определение целей развития на 2018 г.	10.08.2017 - 15.08.2017	Цели развития на 2018 г.	Менеджер по персоналу; генеральный директор
Разработка плана/программы развития персонала на 2018 год	16.08.2017 - 20.08.2017	План/программы развития на 2018 г.	Менеджер по персоналу

Формирование бюджета развития персонала на 2018 г., утверждение	21.08.2017 - 25.08.2017	Бюджет программы развития на 2018 г.	Менеджер по персоналу, Главный бухгалтер
---	-------------------------------	--------------------------------------	---

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Оценка персонала, определение потребности в развитии			
Анализ методов оценки персонала, и квалификационного уровня	26.08.2017 - 27.08.2017	Сравнительная характеристика методов оценки персонала	Менеджер по персоналу
Выбор наиболее подходящих методов определения потребности в развитии	28.08.2014	Перечень методов оценки персонала ООО «Шининвест»	Менеджер по персоналу
Тренинг «Разработка корпоративной модели компетенций и профиля компетенций по должностям»	29.08.2017 - 10.09.2017	Знания, умения разработки модели компетенций	Менеджер по персоналу, провайдер
Проведение исследования для определения корпоративной модели компетенций	11.09.2017 - 20.09.2017	Данные для модели	Менеджер по персоналу
Разработка корпоративной модели компетенций	21.09.2017 - 30.09.2017	Корпоративная модель компетенций	Менеджер, ген. директор, руководители
Разработка профиля компетенций для бухгалтера	01.10.2017 - 04.10.2017	Профиль компетенций для бухгалтера	Менеджер по персоналу
Разработка профиля компетенций для IT-специалиста	05.10.2017 - 10.10.2017	Профиль компетенций для IT-специалиста	Менеджер по персоналу
Разработка профиля компетенций для менеджера по персоналу	11.10.2017 - 16.10.2017	Профиль компетенций для менеджера по персоналу	Менеджер по персоналу
Разработка профиля компетенция для руководителей подразделений и директора	17.10.2017 - 23.10.2017	Профили компетенций для руководителей подразделений и директора	Менеджер по персоналу, руководители
Разработка профиля компетенций для юриста	24.10.2017 - 28.10.2017	Профиль компетенций для юриста	Менеджер по персоналу
Разработка профиля компетенций для аналитика	29.10.2014 - 01.11.2017	Профили компетенций для аналитика	Менеджер по персоналу
Презентация разработанной модели руководству	02.11.2017	Утверждение разработанных моделей компетенций для реализации	Менеджер по персоналу
Формализация системы оценки персонала и	03.11.2017 -	Влияние компетенций на систему оценки и развития	Менеджер по персоналу

определения потребности в развитии на основе модели компетенций	04.11.2017	персонала	
---	------------	-----------	--

### Продолжение таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Утверждения положения об управлении на основе компетенций	05.11.2017	Утвержденное положение	Менеджер по персоналу, ген. директор
Проведение презентации разработанной модели компетенции для сотрудников	06.11.2017	Презентация, информирование сотрудников	Менеджер по персоналу, руководители
Разработка планов и показателей для каждой должности	07.11.2017 - 14.11.2017	Индивидуальные цели	Менеджер по персоналу, руководители
<b>Формирование и работа с кадровым резервом</b>			
Планирование вакансий компании	15.11.2017 - 17.11.2017	Вакансии компании и штатная расстановка на 2015 год	Менеджер по персоналу
Определение принципов и порядка формирования кадрового резерва	18.11.2017 - 20.11.2017	Принципы и порядок отбора кандидатов	Менеджер по персоналу
Организация работы с кадровым резервом	21.11.2017 23.11.2017	Формулирование методов работы с кадровым резервом	Менеджер по персоналу
Определение ответственных лиц	24.11.2017	Распределение ответственности	Менеджер по персоналу, Ген. директор
Подготовка положения о формировании и работе с кадровым резервом и его презентация руководству	25.11.2017 - 26.11.2017	Положение о формировании и работе с кадровым резервом	Менеджер по персоналу, Генеральный директор
<b>Ротация персонала</b>			
Анализ возможности ротации персонала в рамках компании и холдинга в целом	27.11.2017 - 30.11.2017	Кадровые перемещения холдинга, наличие вакансий в будущем периоде	Менеджер по персоналу
Исследование мотивов сотрудников к расширению обязанностей, получению проф. компетенций	01.12.2017 - 04.12.2017	Цели, интересы, потребности сотрудников, видение собственного развития в рамках компании	Менеджер по персоналу
Разработка положения о ротации персонала и его утверждение	05.12.2017 - 11.12.2017	Положение о ротации персонала	Менеджер по персоналу, ген. директор
<b>Оценка эффективности мероприятий</b>			
Определение миссии, ценности компании, стратегических целей	12.12.2017	Цели компании и подразделений, которые лягут в основу KPI	Менеджер по персоналу

развития и путей их достижения			
--------------------------------	--	--	--

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Уточнение ответственности структурных подразделений, отдельных сотрудников за бизнес-процессы и функции	12.12.2017	Организационно-функциональная модель; матрица ответственности, перечень функций по должностям	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Анализ рынка консалтинговых услуг, выбор наиболее подходящего поставщика для разработки системы КРІ	13.12.2017 - 14.12.2017	Определение стоимости и пакета услуг	Менеджер по персоналу, провайдер
Разработка ключевых показателей эффективности и счетных карт для подразделений (должностей)	15.12.2017 - 20.12.2017	Перечни корпоративных показателей по каждой должности, на которые влияет структурное подразделение, должность; Таблица плановых значений Счетные карты для должностей	Менеджер по персоналу, провайдер
Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности – КРІ	21.12.2017 - 30.12.2017	Показатели структурных подразделений, включаемых в систему мотивации; Перечень показателей с указанием вкладов; Методики расчета премиального фонда структурных подразделений;	Менеджер по персоналу, провайдер, руководители подразделений
Презентация и обучение персонала компании использованию системы КРІ	10.01.2018 - 14.01.2018	Передача технологий	Менеджер по персоналу, провайдер
<b>Внедрение новой системы развития персонала</b>			
Подготовка всей необходимой документации для системы развития персонала	15.01.2018	Формализованность системы оценки	Менеджер по персоналу
Корректировка внутреннего портала, добавление разработанных положений, формирование электронной библиотеки	15.01.2018	Предоставление информации и положений в свободном доступе на портале	IT-специалист
Поиск провайдера для	16.01.2018	Заявка на участие	Менеджер по

обучения оценке по компетенциям	- 18.01.2018		персоналу
Тренинг «Разработка и проведение центров оценки и развития»	19.01.2018 - 25.01.2018	Получение знаний	Менеджер по персоналу, руководители

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Формирование экспертной комиссии и ознакомление ее с процедурой оценки	26.01.2018- 29.01.2018	Информативность	Менеджер по персоналу
Осведомление сотрудников о предстоящей оценке по компетенциям	30.01.2018- 31.01.2018	Информативность	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Поиск провайдера для проведения ассесмент-центра для руководителей, заключение договора	01.02.2018- 10.02.2018	Договор на оказание услуг по оценке руководителей	Менеджер по персоналу
Проведение ассесмент-центра для сотрудников компании	11.02.2018- 19.02.2018	Результат о компетенциях персонала	Руководители подразделений менеджер по персоналу, внешний консультант
Проведение ассесмент-центра для руководителей подразделений	20.02.2018- 28.02.2018	Результат о компетенциях руководителей подразделений	Провайдер
Обработка результатов	01.03.2018- 04.03.2018	Компетенции сотрудников	Менеджер по персоналу, провайдер
Объявление лучших по итогам оценки, награждение, электронная доска почета	05.03.2018	Информативность	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Определение сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации, сотрудников с высоким потенциалом для зачисления в кадровый резерв и планирования деловой карьеры.	06.03.2018- 08.03.2018	Список сотрудников направляемых на повышение квалификации, зачисляемых в кадровый резерв, несоответствующих занимаемой должности	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Определение методов обучения и развития	09.03.2018- 14.03.2018	Методы и формы развития	Менеджер по персоналу
Анализ рынка образовательных услуг в г. Челябинске	15.03.2018- 20.03.2018	Список поставщиков образовательных услуг по должностям компании	Менеджер по персоналу
Разработка критериев оценки поставщиков образовательных услуг	21.03.2018- 24.03.2018	Критерии оценки	Менеджер по персоналу
Оценка провайдеров и выбор подходящих	25.03.2018- 31.03.2018	Потенциальные партнеры	Менеджер по персоналу
Налаживание партнерских отношений с нужными	01.04.2018- 10.04.2018	Наличие контактных лиц и дней презентаций	Менеджер по персоналу

учебными заведениями			
----------------------	--	--	--

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Семинар-тренинг по бухгалтерскому учету и налогообложения, ведению кадрового делопроизводства в различных отраслях экономики	11.04.2018-14.06.2018	Использование новой технологии КонсультантПлюс - Технологии ПРОФ; облачных технологий взаимодействия с клиентами; нововведения в законодательстве	Провайдер
Курсы, семинары для IT-специалистов	11.04.2018-14.06.2018	Изучение нововведений в информационном пространстве, их внедрение и редактирование под специфику деятельности компании.	Провайдер
Наблюдение за деятельностью сотрудников	15.06.2018-14.08.2018	Изменения в поведении, методах работы, трудовых показателях.	Менеджер по персоналу
Оценка компетенций, трудовых показателей сотрудников после проведенных мероприятий	16.08.2018-20.08.2018	Компетенции сотрудников	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Семинары-тренинги для руководителей подразделений	21.08.2018-20.09.2018	Управление по компетенциям, планирование, оценка деятельности сотрудников.	Провайдер
Наблюдение за деятельностью руководителей	21.09.2018-30.10.2018	Изменения в поведении, методах работы, трудовых показателях.	Менеджер по персоналу
Оценка компетенций, трудовых показателей руководителей подразделений после проведенных мероприятий	01.11.2018-15.11.2018	Компетенции руководителей подразделений	Провайдер
Определение сотрудников успешно прошедших мероприятия по развитию, а также не соответствующих занимаемой должности	16.11.2018-19.11.2018	Потенциальные кандидаты на повышение, понижение, увольнение	Менеджер по персоналу
Высвобождение персонала	20.11.2018-30.11.2018	Высвобождение персонала, не соответствующего занимаемой должности с низким трудовым потенциалом	Менеджер по персоналу
Награждение сотрудников, наиболее успешно прошедших мероприятия по развития и с высокими трудовыми показателями, электронная доска почета	01.12.2018	Подведение итогов обучения и результатов работы за год	Менеджер по персоналу
Подсчет финансовых затрат и оценка полученных результатов	02.12.2018-09.12.2018	Определение степени достижения поставленных целей и плана развития, стоимости мероприятий	Главный бухгалтер, Менеджер по персоналу

Определение целей развития на 2016 г.	10.12.2018-15.12.2018	Цели развития на 2015 г.	Менеджер по персоналу; генеральный директор
---------------------------------------	-----------------------	--------------------------	---

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Разработка плана/программы развития персонала на 2016 год	16.12.2018-20.12.2018	План/программы развития на 2019 г.	Менеджер по персоналу
Формирование бюджета развития персонала на 2016 г., утверждение	21.12.2018-25.12.2018	Бюджет программы развития на 2019 г.	Менеджер по персоналу, Главный бухгалтер
Разработка индивидуальных и коллективных программ развития с использованием модели SPIRO	10.01.2019-15.01.2019	Программы развития	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Формирование кадрового резерва на основе результатов оценки компетенций	16.01.2019-20.01.2019	Список кандидатов кадрового резерва	Менеджер по персоналу
Анализ возможности ротации персонала в рамках компании и холдинга в целом (задания, проекты)	21.01.2016-28.01.2016	Проекты, задания, необходимость кадровых перемещений, наличие вакансий внутри холдинга	Менеджер по персоналу
Формирование годового графика ротации персонала на 2016 год, его утверждение	29.01.2019-05.02.2019	График ротации персонала на 2019 год	Менеджер по персоналу, ген. директор
Расширение обязанностей, замещение должности, стажировка кандидатов кадрового резерва на вышестоящей должности	06.02.2019-05.04.2019	Удовлетворение в кадрах за счет внутреннего кадрового резерва; деловая карьера ключевых сотрудников	Менеджер по персоналу, ген. директор, руководители подразделений
Наблюдение за деятельностью сотрудников	06.02.2019-05.04.2019	Оценка загруженности, % выполнения плана работ, наличие проблемных ситуаций и т.д.	Менеджер по персоналу
Оценка компетенций, трудовых показателей сотрудников, определение потребности в дополнительном обучении	06.04.2019-10.04.2019	Списки сотрудников с уровнями компетенций	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Определение методов обучения и развития	11.04.2019-13.04.2019	Методы и формы развития	Менеджер по персоналу
Анализ рынка образовательных услуг в г. Челябинске	14.04.2019-18.04.2019	Список компаний, предоставляющих образовательные услуги	Менеджер по персоналу
Разработка критериев оценки поставщиков образовательных услуг	19.04.2019	Критерии оценки	Менеджер по персоналу
Оценка провайдеров и выбор подходящих	20.04.2019-21.04.2019	Потенциальные партнеры	Менеджер по персоналу
Налаживание партнерских	22.04.2019-	Наличие контактных лиц и дней	Менеджер по



отношений с нужными учебными заведениями	30.04.2019	презентаций	персоналу
Семинар, курсы, тренинг по повышению квалификации, приобретению управленческих навыков	01.05.2019-31.07.2019	Использование облачных технологий взаимодействия с клиентами; нововведения в законодательстве	Провайдер

### Окончание таблицы 3.12

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4
Наблюдение за деятельностью сотрудников	01.08.2019-30.09.2019	Оценка загруженности, % выполнения плана работ, наличие проблемных ситуаций	Менеджер по персоналу
Оценка компетенций, трудовых показателей персонала, готовность кандидатов кадрового резерва к повышению, ротации	01.10.2019-06.10.2019	Компетенции сотрудников	Менеджер по персоналу, руководители подразделений
Высвобождение персонала	07.10.2019-15.10.2019	Высвобождение персонала, не соответствующего занимаемой должности с низким трудовым потенциалом	Менеджер по персоналу, ген.директор
Ротация, повышение в должности кандидатов кадрового резерва	16.10.2019-30.11.2019	Переход кандидатов кадрового резерва на новую должность	Менеджер по персоналу
Подсчет финансовых затрат и оценка результатов и эффективности системы развития персонала	01.12.2019-24.12.2019	Определение степени достижения поставленных целей и плана развития, стоимости мероприятий	Главный бухгалтер, Менеджер по персоналу
Награждение лучших сотрудников, успешно прошедших мероприятия по развитию	20.12.2019	Список ключевых сотрудников компании	Менеджер по персоналу

В итоге проект по совершенствованию системы развития персонала занимает 2,5 года в период с июля 2017 по декабрь 2019 года включительно. За это время должны быть достигнуты цели, поставленные в дереве целей проекта. При этом 2017 год отличается от остальных тем, что именно в этот период формируется стратегия развития и разрабатывается необходимая документация, а в период с 2018 по 2019 г. происходит внедрение новой системы развития и проводятся мероприятия по повышению компетенций и профессионального уровня персонала ООО «Шининвест».

Далее необходимо определить бюджет проекта по совершенствованию системы развития персонала ООО «Шининвест».

### 3.3 Бюджет проекта

Рассчитаем затраты на реализацию проекта, которая была нами предусмотрена на 2017-2019 год (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Единовременные затраты на совершенствование системы развития персонала ООО «Шининвест» за 2017-2019 г.

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Затраты на 2017 год		
Составление отчета о затратах и поступлениях предыдущей системы развития	1. Премия главному бухгалтеру за сбор информации, ее систематизацию, презентацию и расчет показателей эффективности 1000 руб.	1000 руб
Разработка стратегии, системы и бизнес-процесса системы развития, формирование целей и плана развития	1. Премия менеджеру по персоналу (1000 руб.) и генеральному директору (1500 руб.) 2. Привлечение директоров Управляющей компании «промышленные инвестиции», проведение совещания продолжительностью 2 ч: Потеря рабочего времени 3 человек, 170 руб/час-оплата заместителям=1020; Минеральная вода 4 бутылки по 35 руб = 140 руб	3660 руб.
Стоимость тренинга «Разработка корпоративной модели компетенций и профиля компетенций по должностям»	1. Стоимость обучения 2 человек – 9250 руб. 2. Форма проведения – во внерабочее время, оплата 5 часов обучения менеджера по персоналу 80руб/час, директора 170руб/час =	10500 руб.
Разработка корпоративной модели компетенций	1. Премия менеджеру по персоналу 500 руб. и ген.директору 1000 руб.	1500 руб.
Затраты на презентацию модели компетенций	1. Потери рабочего времени: 1 час, 5 руководителей – 850 руб, 6 бухгалтеров -480 руб; аналитик – 75 руб.; 2 инженера по сетевым коммуникациям -140 руб; ведущий системный администратор – 90 руб.; 3 системных администратора – 210 руб.; менеджер по персоналу – 80 руб.; 3 юриста – 240 руб.; 2 ведущих бухгалтера – 180 руб.;	2345 руб.
Разработка и утверждение положения о формировании и работе с кадровым резервом	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб.	1000 руб.
Исследование интересов, мотивов, сотрудников к расширению обязанностей, ротации	1. Затраты на проведение беседы с сотрудниками компании: чай, время отрыва от работы, временные затраты на обработку и анализ полученной информации менеджером по персоналу – 850 руб.	850 руб.
Разработка и утверждение положения о ротации персонала	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб.	1000 руб.
Затраты на разработку ключевых показателей эффективности, счетных карт, системы	1. Стоимость услуг консалтинговой компании – 12000 руб.	12000 руб.

мониторинга		
-------------	--	--

Продолжение таблицы 3.13

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Презентация и обучение персонала компании использованию системы КРІ	1. Потери рабочего времени: 1 час, 5 руководителей – 850 руб, 6 бухгалтеров -480 руб; аналитик – 75 руб.; 2 инженера по сетевым коммуникациям -140 руб; ведущий системный администратор – 90 руб.; 3 системных администратора – 210 руб.; менеджер по персоналу – 80 руб.; 3 юрисконсульта – 240 руб.; 2 ведущих бухгалтера – 180 руб.; 2. Стоимость обучения персонала использованию системы КРІ – 3000 руб.	5345 руб.
Итого затраты за 2017 г.		39200 руб.
Затраты на 2018 год		
Корректировка внутреннего портала, формирование электронной библиотеки, доски почета	1. Проектная группа: 2 системных администратора, каждому материальное поощрение по 500 руб. за участие в развитии компании	1000 руб.
Стоимость обучения в тренинге «Разработка и проведение центров оценки и развития»	1. Обучение 3 человек = 12000 руб.	12000 руб.
Стоимость проведения оценки руководителей	1. Оплата услуг внешнего консультанта за оценку 5 руководителей по 2400 руб. за человека=12000 руб. 2. Потери рабочего времени 5 руководителей: 4 часа, 170 руб./час – выплачивается сотрудникам замещающим данные должности =3400 руб.	15400 руб.
Затраты на оценку персонала	1. Премии размером 500 руб. руководителям подразделений (5 человек), менеджеру по персоналу.	3000 руб.
Затраты на обработку результатов оценки персонала	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб.	1000 руб.
Затраты объявление и награждение лучших по итогам ассесмент-центра	1. грамоты 10 шт. = 250 руб. 2. 3 торта = 900 руб. 3. фрукты = 250 руб. 4. напитки = 250 руб.	1650 руб.

Затраты на установление взаимоотношений с поставщиками образовательных услуг	1. Потери рабочего времени менеджера по персоналу: 4 часа, по 80 руб/час; 2. Оплата такси = 1000 руб.	1320 руб.
Затраты на семинары, тренинги специалистов	1. Оплата услуг поставщиков образовательных услуг; 2. Оплата времени обучения сотрудников;	60000 руб.

Продолжение таблицы 3.13

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Затраты на оценку компетенций и трудовых показателей специалистов	1. Премия размером 1000 руб. менеджеру по персоналу. 2. Оплата услуг внешнего консультанта за оценку 2 руководителей по 2400 руб. за человека=4800 руб. 3. Потери рабочего времени 2 руководителей: 2 часа, 170 руб./час – выплачивается сотрудникам замещающим данные должности =680 руб.	1000 руб.
Затраты на обработку результатов оценки персонала	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб.	1000 руб.
Затраты на семинары, тренинги	1. Услуг поставщиков образовательных услуг; 2. Оплата времени обучения сотрудников;	40000 руб.
Затраты на оценку компетенций и трудовых показателей руководителей	1. Оплата услуг внешнего консультанта за оценку 2 руководителей по 2400 руб. за человека=4800 руб. 2. Потери рабочего времени 2 руководителей: 2 часа, 170 руб./час – выплачивается сотрудникам замещающим данные должности =680 руб.	5480 руб.
Затраты, связанные с высвобождением персонала	1. Выплата выходного пособия и дополнительных выплат в связи с высвобождением персонала – максимально 20000руб	20000 руб.
Затраты на награждение лучших сотрудников года	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 грамот = 100 руб.</li> <li>• 2 сертификата в фитнес-центр «Урал» - 3000 руб.</li> <li>• 3 сертификата в центр «Лотос» номиналом 2000 руб = 6000 руб;</li> <li>• Денежные премии размером 1500 руб. двум сотрудникам.</li> <li>• Банкет: фрукты, напитки, торт - 1500 руб.</li> </ul>	13600 руб.
Затраты на расчет экономической эффективности системы развития	1. Премии размером 1000 руб. менеджеру по персоналу, главному бухгалтеру.	2000 руб.
Затраты на разработку целей, программы и бюджета развития персонала на 2016 г.	1. Премия генеральному директору, менеджеру по персоналу и главному бухгалтеру по 1000 руб.	3000 руб.
Итого затраты за 2015 г.		181450 руб.

Затраты на 2016 год		
Затраты на разработку индивидуальных и коллективных программ развития	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб.	1000 руб.

Продолжение таблицы 3.13

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Затраты на формирование годового графика ротации персонала на 2016 год и его утверждение	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб. 2. Затраты на проведение совещания с руководителями Управляющей компании «Промышленные инвестиции»: потери рабочего времени 4 руководителей с оплатой 170 руб/час на период совещания 2 часа = 1360 руб. 3. Минеральная вода = 200 руб.	2560 руб.
Затраты на ротацию, расширение обязанностей, замещение должности, стажировку кандидатов кадрового резерва на более высокой должности	1. Выплата премии сотрудникам за расширение трудовых обязанностей, наставникам кандидатов кадрового резерва на период стажировки, сотрудникам, замещающим должности- 1000 руб/чел, максимум 5 чел = 5000 руб.	5000 руб.
Затраты на оценку персонала, компетенций и трудовых показателей	1. Премия размером 500 руб. менеджеру по персоналу, руководителям подразделений, куда были направлены кандидаты, непосредственным руководителям сотрудников с расширенными обязанностями (по плану 5 человек).	3000 руб.
Затраты на обработку результатов оценки персонала, определение потребности в дополнительном обучении	1. Премия менеджеру по персоналу 500 руб.	500 руб.
Затраты на установление взаимоотношений с поставщиками образовательных услуг	1. Потери рабочего времени менеджера по персоналу: 2 часа, по 80 руб/час; 2. Оплата такси = 600 руб.	760 руб.
Затраты на семинары, тренинги в соответствии с бюджетом программы развития персонала	1. Оплата услуг поставщиков образовательных услуг; 2. Оплата времени обучения сотрудников;	80000 руб.
Затраты на оценку персонала, компетенций и трудовых показателей	1. Премия размером 500 руб. менеджеру по персоналу, руководителям подразделений, в которых состоят обучающиеся сотрудники (5 чел.)	3000 руб.
Затраты на обработку	1. Премия менеджеру по персоналу 1000 руб.	1000 руб.

результатов оценки персонала		
Затраты, связанные с высвобождением персонала	1. Выплата выходного пособия и дополнительных выплат в связи с высвобождением персонала – максимально 20000ру	20000 руб.

### Окончание таблицы 3.13

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Затраты на расчет экономической эффективности системы развития	4. Премии размером 1000 руб. менеджеру по персоналу, главному бухгалтеру.	2000 руб.
Затраты на награждение лучших сотрудников года	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 грамот = 100 руб.</li> <li>• 3 сертификата в фитнес-центр «Урал» номиналом 1500 руб.- 4500 руб.</li> <li>• 3 сертификата в центр «Лотос» номиналом 2000 руб = 6000 руб;</li> <li>• Денежные премии размером 1500 руб. трем лучшим сотрудникам = 4500 руб.</li> <li>• Банкет: фрукты, напитки, торт - 1500 руб.</li> </ul>	16600 руб.
Итого затраты за 2018 г.		135420 руб.
Итого затраты за 2017-2018 г.		356 070 руб

Таким образом, единовременные затраты за 2017-2018 г. составят 356070 рублей. При этом в основном денежные средства пойдут на оценку и обучение руководителей и специалистов. Рассмотрим текущие затраты на реализацию проекта за 2017-2019 год (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Текущие затраты проекта за 2017-2019 г.

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Ежемесячно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение заработной платы менеджера по персоналу на 1000 руб./мес.</li> <li>• Налоги 35% от з/п 1000*30*1,35=36450 руб.</li> </ul>	40500 руб.
С декабря 2017 г. по декабрь 2019 г.	Выплата окладов за компетенции: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выплаты 5 сотрудникам;</li> <li>• Планируется увеличение оклада на 1500 руб. 5*1500*13*1,35= 157950 руб.</li> </ul>	131625 руб.
Февраль-Март 2019 г.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение окладной части сотрудникам с расширенными обязанностями – на 1000 руб/чел., по плану до 3х человек, период 2 месяца.</li> </ul>	12000 руб.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оплата наставникам кандидатов кадрового резерва за все время стажировки (около 2 месяцев) – 1500 руб/чел, по плану до 2х чел.</li> </ul>	
Ноябрь-декабрь 2019 г.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение заработной платы за счет повышения в должности и ротации персонала</li> <li>По прогнозу з/п увеличиться на 2000 руб.. 3*2000*2*1,35=16200 руб.</li> </ul>	16200 руб.

#### Окончание таблицы 3.14

Наименование затрат	Стоимость	Итого (руб.)
1	2	3
Ежемесячно	Организационные расходы 500 руб./мес. 30*500=15000 руб.	15000 руб.
Итого		215 325 руб.

Согласно разработанному дереву целей 60% сотрудников к 2019 году должны обладать уровнем компетенций «звезды». В связи с этим необходимо увеличение оклада на 1500 руб. сотрудникам с указанным уровнем компетенций. Таким образом сумма текущих затрат за 2017-2019 г. составит 215 325 рублей.

Сведем полученную информацию в бюджет проекта по кварталам (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Бюджет проекта совершенствования системы развития персонала ООО «Шининвест»

Месяц реализации	Сумма единовременных затрат (руб.)	Сумма текущих затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
1	2	3	4
3 квартал 2017	15160	5550	20710
4 квартал 2017	24040	5550	29590
1 квартал 2018	34050	5550	39600
2 квартал 2018	61320	5550	66870
3 квартал 2018	42000	5550	47550
4 квартал 2018	44080	15675	59755
1 квартал 2019	8560	47925	56485
2 квартал 2019	44260	35925	80185
3 квартал 2019	40000	35925	75925
4 квартал 2019	42600	52125	94725
ИТОГО	356070	215325	571395

Представим данные по итоговой сумме единовременных и текущих затрат за каждый год проекта в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Затраты на реализацию проекта за 2017-2019 г.

Вид затрат	2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4
Единовременные (руб.)	39 200	181 450	135 420
Текущие (руб.)	11 100	32 325	171 900
Итого (руб.)	50 300	213 775	307 320

По таблице видно, что затраты ежегодно увеличиваются в связи с наращиванием компетенций персонала. Суммируя единовременные и текущие затраты на совершенствование системы развития персонал за 2014-2016 г., затраты на реализацию проекта составят 571395 руб. Таким образом, стоимость реализации проекта составила 571395 руб.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достигнута цель дипломной работы - предложен проект совершенствования подсистемы инновационного обучения персонала технического подразделения ООО «ШИНИНВЕСТ» Челябинск. Решены задачи: изучены теоретические основы и современные методики обучения персонала, роли обучения в повышении эффективности деятельности предприятия; изучен российский и зарубежный опыт обучения персонала; проведен аудит подсистемы обучения персонала ООО «ШИНИНВЕСТ» Челябинск; разработаны мероприятия по инновационному обучению персонала технического подразделения ООО «ШИНИНВЕСТ» Челябинск; рассчитана экономическая эффективность проекта.

Для осуществления обучения персонала компания может использовать как свою базу (корпоративные университеты, институты, центры переподготовки), так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективные системы обучения персонала. Современные технологии обучения разделяются на два основных типа: поддерживающее и инновационное. В последние годы все большее распространение получает именно второй тип обучения, поскольку инновационность является признаком не только процесса обучения, но и его социально значимых результатов. Среди основных моделей инновационного обучения можно назвать следующие: обучение как организация систематической исследовательской деятельности; обучение как организация учебно-игровой, моделирующей деятельности; обучение как организация коммуникативно-диалоговой деятельности, активного обмена мнениями, творческой дискуссии. Вынесение процесса обучения за рамки традиционной системы образования – объективное явление, обусловленное развитием производительных сил, и личным совершенствованием индивидуума.

Внешняя среда в целом оказывает негативное влияние на МТС, хотя отдельные факторы, такие как социо-культурные, положительно влияют на деятельность организации. Если своевременно и грамотно реагировать на

изменения среды и учитывать их в планировании деятельности, то можно значительно снизить это негативное влияние. Однако влияние экономических и демографических факторов является угрозой для компании (снижение рождаемости, сложность получения кредитов и займов); конкуренция на рынке достаточно сильная, что является сильной угрозой со стороны внешней среды, но у ООО «ШИНИНВЕСТ», благодаря грамотному соотношению цены и качества, устойчивое положение в зоне потребительских предпочтений, что дает дополнительные конкурентные преимущества; в целом, услуги конкурентов аналогичны, поэтому конкурентных преимуществ можно добиться, расширяя спектр услуг и повышая качество обслуживания, к чему и стремится ООО «ШИНИНВЕСТ». У ООО «ШИНИНВЕСТ» есть потенциал и все необходимые ресурсы и возможности для развития и расширения. Анализ 7S МакКинзи показал, что все элементы находятся на достаточно высоком уровне и обеспечивают хорошую базу для развития организации. Были выявлены все существенные проблемы ООО «ШИНИНВЕСТ»: отсутствие высококвалифицированных специалистов по продажам для развития и поддержания инновационной стратегии развития, а также повышения рентабельности деятельности, следовательно, акцентирована необходимость решения этой проблемы.

В ООО «ШИНИНВЕСТ» существует три вида обучения персонала: подготовка кадров; повышение квалификации; переподготовка кадров. Применяется нетрадиционный метод обучения – формирование пула талантов. Затраты на обучение за 2014-2016 гг. увеличились на 120 тыс. руб., на курсы на 51 тыс. руб., на тренинги 15 тыс. руб. Всего за 2016 г. затраты составили 302 тыс. руб. Удельный вес увеличился практически вдвое, но недостаточен. Затраты на обучение персонала за 2016 г. увеличились в 1,6 раза по сравнению с 2014 г., в то время как чистая прибыль ООО «ШИНИНВЕСТ» сократилась на 21,5 %, следовательно, за анализируемый период обучение технического персонала не привело к повышению эффективности от осуществления деятельности, необходимо внедрение новой стратегии инновационного

обучения, результаты внедрения которой будут способствовать повышению прибыльности и рентабельности компании.

Предлагаемый проект совершенствования подсистемы профессионального развития специалистов по продажам ООО «ШИНИНВЕСТ» является экономически выгодным и целесообразным.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамс, Б. Эффективное управление персоналом / Б.Адамс. – М.: АСТ Астрель, 2006. – 362 с.
2. Акатов, Л.И. Основы кадрового менеджмента / Л.И. Акатов. – М.: ИНФРА–М, 2004. – 392 с.
3. Алехина, О. Инновационное развитие персонала / О. Алехина // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 10. – С.58-63.
4. Алешина, Ю.Е. Управление персоналом / Ю.Е. Алешина. – М.: ИНФРА–М, 2003. – 476 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – изд. 8–е. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
6. Белкин, В.Н. Как управлять трудом / В.Н. Белкин, В.Н. Белкина – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 302 с.
7. Беседин, А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках концепции современного менеджмента / А.Л. Беседин. – Тула: Изд–во «Гриф и К», 2001. – 328 с.
8. Боброва, Н. А. Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала / Н.А. Боброва // Справочник по управлению персоналом. - 2001. –№ 10. – С. 74–84.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2005. – 496 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
11. Воробьев, Н.Х. Управление персоналом организации / Н.Х. Воробьев. – М.: ИНФРА–М, 2004. – 452с.
12. Вотякова, И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И. В. Вотякова // Управление компанией. – 2008. – № 4. – С. 55–56.

13. Гилева, Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т. А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 5. – С. 108–116.
14. Гринев, Г. Развитие персонала организаций на базе технологий управления знаниями / Г. Гринев, Ю. Дремова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С. 120–126.
15. Давыдова, Е.А. Формирование кадрового резерва как источник мотивации / Е.А. Давыдова // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 1. – С. 22–30.
16. Даринская, В.М. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр" / В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин. – СПб. : Речь , 2008. – 222 с.
17. Дерманова, И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дерманова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 391 с.
18. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; Пер. с англ. Р. Л. Ткачука. – М. : ЭКСМО , 2006. – 428 с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 379 с.
20. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом, 2007, № 18, С. 65–68.
21. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М., 2006. – 354с.
22. Иванов, О.А. Современный формат оценки / О.А. Иванов // Персонал-Микс. № 4, 2004. – С. 82–97.
23. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников : Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова и др. – М. : Альпина Паблишерз , 2009. – 279 с.
24. Исламов, Е. О стратегии развития персонала предприятия / Е. Исламов // Человек и труд. – 2006. – № 9. – С. 76–77.

25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 695с.
26. Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М.: издательский центр Academia, 2002. – 620 с.
27. Кортенко, Л. В. Компетентностная модель успешности работника для оценки профессионального развития персонала / Л. В. Кортенко // Стандарты и качество. – 2008. – № 11. – С. 38-40.
28. Коршунова, Е.Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Е.Д. Коршунова // Современное управление. – 2004. – № 1. С. 25–30.
29. Куницына, В.Н. Управление персоналом / В.Н. Куницына. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 431 с.
30. Лабунский, Л. В. Принципы развития компетенций персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 36–37.
31. Лаврина, Т.В. Системный подход в обучении/ Т.В. Лаврина, А.А. Тютин, Н.В. Богомолова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №4. – С. 23–29
32. Лукичева, Л.И. Управление персоналом. Курс лекций / Л.И. Лукичева.– Омега–Л, 2007. – 265 с.
33. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 312 с.
34. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 159 с.
35. Мордовин, С.Л. Управление персоналом: современная российская практика / С.Л. Мордовин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 368с.
36. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник для вузов по специальности "Экономика труда" и экон. специальностям / Ю. Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс , 2008. – 942 с.

37. Паршина, В.С. Система развития персонала в организации. Препринт / В.С. Паршина. – Екатеринбург: УрО РАН, 2006. – 74 с.
38. Полетаева, Ю. А. "Живой источник", или Работа с кадровым резервом / Ю. А. Полетаева, И. М. Тихонова // Справочник кадровика. – 2006. – № 6. – С. 109–116.
39. Савина, Е. П. Искусство планировать развитие персонала / Е. П. Савина // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 1. – С. 62–74.
40. Самыгин, С.И. Управление персоналом / С.И. Смыгин. – Изд.2-е, перераб. и доп. – Ростов н/д: Феникс, 2006. – 467 с.
41. Свешников, Н. Профессиональное развитие персонала – залог стабильности предприятия / Н. Свешников // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 66–68.
42. Соснин, В.А. Управление персоналом организации / В.А. Соснин. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 376 с.
43. Стадник, А.И. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 2 / А.И. Стадник. – М.: Бегин групп, 2005. – 358 с.
44. Тихомирова, Н. В. Формирование кадрового потенциала, отвечающего вызовам информационного общества / Н.В. Тихомирова, С.А. Кочерга // Открытое образование. – 2010. – № 6. – С. 157–164.
45. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова. – М.: Конкурс, 2007. – 196 с.
46. Хрящева, Н. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2002. – № 10. – С. 42-44.
47. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 304 с.
48. Шейл, П. Руководство по развитию персонала : П. Шейл. /Пер. с англ. СПб. и др. : Питер: Питер принт , 2004. – 239 с.
49. Шишов, С. Персонал - основа достижения целей бизнеса / С. Шишов / Управление персоналом. – 2009. – № 18. – С. 45-56.

50. Шлендер, П.Э. Управление персоналом / П.Э. Шлендер [и др.].  
М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2005. – 320 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Положение об обучении и развитии персонала ООО «Шининвест»

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение об обучении и развитии персонала (далее по тексту – «Положение») является документом, регламентирующим порядок планирования, организации и оценки эффективности обучения и развития персонала.

1.2. Настоящее Положение разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, установления взаимных прав и обязанностей работодателя и работников.

1.3. Обучение и развитие персонала проводятся с целью:

- повышения эффективности работы персонала;
- обеспечения профессионального уровня персонала, требуемого должностью;
- обеспечения накопления и передачи знаний внутри Компании;
- повышения лояльности сотрудников к Компании;
- подготовки кадрового резерва.

1.4. Организацию работы по обучению и развитию персонала осуществляет служба персонала при непосредственном участии руководителей структурных подразделений.

#### 2. ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

2.1. Термины и определения:

Обучение персонала - процесс формирования и развития у сотрудников корпоративно ориентированных передовых профессиональных знаний, умений и навыков, а также привития им корпоративной культуры и стандартов Компании посредством методов обучения и воспитания.

Потребность в обучении персонала - несоответствие имеющегося у сотрудника уровня профессиональных знаний, умений, навыков требованиям должностной инструкции и изменяющимся условиям профессиональной деятельности, а

также совершенствование и актуализация профессиональных знаний, умений, навыков персонала в соответствии с требованиями времени.

2.2. Сокращения:

Компания – ООО «Шининвест»; ОК – отдел кадров

### 3. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

3.1. Данное Положение распространяется на всех работников Компании.

3.2. Руководитель предприятия несет ответственность за:

- разработку и внедрение системы обучения;
- определение потребности в обучении;
- формирование годового плана обучения;
- своевременное планирование бюджета на обучение;
- подготовку и проведение обучения;
- организацию мероприятий по обучению;
- оценку эффективности обучения.

3.3. Руководители структурных подразделений Компании несут ответственность за:

- своевременное предоставление заявки на обучение;
- контроль применения в работе полученных знаний работниками, прошедшими обучение;
- внесение предложений по оптимизации системы обучения.

3.4. Сотрудник Компании, проходивший обучение, несет ответственность за:

- непрерывное повышение своего профессионализма в соответствии со стратегическими целями компании;
- освоение всех необходимых знаний и навыков для выполнения своих должностных обязанностей;

## • 4. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ПО ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

### 4.1. Виды и формы обучения

4.1.1. Основными видами обучения в Компании являются:

- семинар,
- тренинг,
- круглый стол,
- стажировка,
- наставничество,
- курсы повышения квалификации (подготовки и/или переподготовки);
- получение высшего образования,
- MBA.

4.1.2. В Компании определены следующие формы обучения:

- групповое и индивидуальное;
- внешнее (проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций);
- внутреннее (проводится посредством привлечения внутренних ресурсов компании).

4.1.3. Выбор вида и формы обучения зависит от цели обучения и определяется по согласованию с непосредственным руководителем, направившим своего сотрудника на обучение.

### 4.2. Планирование обучения

4.2.1. Общее руководство процессом планирования обучения персонала осуществляет руководитель предприятия.

4.2.2. В Компании применяются следующие виды планирования обучения:

- перспективное (на год);
- оперативное (на предстоящий месяц).

#### 4.2.3. Перспективное планирование обучения персонала.

4.2.3.1. Необходимость и направленность обучения, а также выбор форм и разновидностей обучения определяются исходя из потребностей в обучении.

4.2.3.2. Потребность профессиональной подготовки, переподготовки и обучения сотрудников для собственных нужд определяется руководителем и/или непосредственным руководителем структурного подразделения на основании анализа:

- стратегического плана развития;
- изменений бизнес-процессов;
- задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год;
- результатов оценки и аттестации персонала;
- кадровых перемещений и изменения функционала сотрудников;
- данных о кадровом резерве.

4.2.3.3. Ежегодно в срок до 30 ноября руководители структурных подразделений направляют в ОК предприятия информацию о потребности в обучении персонала в форме заявки (Приложение 1).

4.2.3.4. ОК предприятия на основании анализа потребности в обучении сотрудников осуществляет подбор программ обучения и формирует проект годового плана и бюджета обучения в срок до 30 декабря.

Проект годового плана и бюджета обучения согласовывается с руководителями структурных подразделений, утверждается руководителем и направляется на согласование в ОК УК. Затраты на обучение должны быть включены в годовой бюджет предприятия, утверждаемый в УК согласно регламенту взаимоотношений предприятия и УК.

#### 4.2.4. Оперативное планирование обучения персонала.

4.2.4.1. Оперативное планирование осуществляется в случаях, если возникает потребность в дополнительном обучении персонала.

4.2.4.2. (внеплановое обучение - стажировка вновь принятых сотрудников, платные семинары, тренинги и т.п., сведений о проведении которых не существовало на момент разработки годового плана).

4.2.4.3. Оперативное планирование на следующий месяц осуществляется на основании заявок на обучение, представленных в ОК предприятия руководителями структурных подразделений в срок до 24-го числа текущего месяца и согласованных с руководителем предприятия.

4.2.4.4. ОК предприятия ежемесячно вносит корректировку в годовой план и бюджет обучения на основании вновь поступивших заявок на обучение. Общая сумма на обучение не должна превышать ранее согласованную с УК.

#### 4.3. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

4.3.1. Организацию и контроль обучения персонала возглавляет ОК предприятия.

##### 4.3.2. Внешнее обучение

4.3.2.1. Направление сотрудника на внешнее обучение осуществляется на основании утвержденного годового плана обучения или утвержденной заявки на внеплановое обучение.

4.3.2.2. Выбор внешней обучающей организации (провайдера) проводится на основании следующих критериев:

- соответствие предлагаемых учебных программ стратегическим целям компании;
- квалификация преподавателей (наличие образования и практического опыта по данной теме);
- опыт проведения предлагаемых учебных программ в корпоративном формате;
- положительный отзыв компаний участвующих в данных программах;
- стоимость обучения.

4.3.2.3. Решение о выборе внешней обучающей организации (провайдера) принимается руководителем предприятия по представлению ОК совместно с руководителем подразделения, направляющего сотрудника на обучение.

4.3.2.4. Направление сотрудников предприятия на обучение оформляется приказом руководителя с указанием вида обучения (программа обучения) и сроков его проведения.

4.3.2.5. В случае отказа сотрудника от прохождения обучения на основании приказа, ОК вправе провести аттестацию в соответствии с законодательством на предмет установления соответствия сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе, а так же уровню его квалификации для принятия решения о продолжении трудовых отношений.

4.3.2.6. Для проведения внешнего обучения ОК:

- организует заключение с внешней обучающей организацией (провайдером) договора на обучение;
- организует оплату обучения;
- осуществляет ознакомление сотрудников, направленных на обучение, с приказом руководителя о проведении обучения, а так же предоставляет информацию об обучающей организации, преподавателе, программе обучения, месте и времени его проведения;
- организует заключение с сотрудником ученический договор (см. п. 4.3.4. настоящего Стандарта);
- контролирует проведение обучения.

4.3.2.7. После прохождения внешнего обучения сотрудник предоставляет в ОК ксерокопию раздаточного материала, наглядных пособий, копию аттестата, сертификата, иного документа.

4.3.2.8. Если тема обучения является актуальной и нужной для развития большого количества сотрудников предприятия, то обучившийся готовит

доклад или лекцию в рамках программы, по которой он обучался. При необходимости проводит внутреннее обучение.

4.3.2.9. По окончании обучения ОК предоставляет в бухгалтерию акт об оказании услуг.

#### 4.3.3. Внутреннее обучение

4.3.3.1. Внутреннее обучение проводится по утвержденным корпоративным программам.

4.3.3.2. Программа внутреннего обучения утверждается руководителем предприятия по представлению ОК.

4.3.3.3. В разработке программы внутреннего обучения принимают участие руководители структурных подразделений (заказчики обучения), ОК, сотрудники предприятия, которые владеют профессионально-важными качествами по теме обучения и готовы выступить преподавателем.

4.3.3.4. Программа внутреннего обучения должна соответствовать следующим требованиям:

- иметь объем не менее 8 академических часов;
- обеспечивать получение необходимых знаний по ряду вопросов, связанных с непосредственной деятельностью и задачами сотрудников;
- включать в себя современные инновационные технологии обучения, деловые игры, анализ конкретных ситуаций, использование теории и практики принятия управленческих решений, обмен опытом и т.д.;
- обеспечивать отработку навыков по ряду излагаемых вопросов в раздаточном учебно-методическом материале;
- иметь подтверждение стоимости затрат на обучение в виде утвержденной руководителем калькуляции и/или сметы расходов;
- завершаться итоговой оценкой знаний, полученных в процессе обучения. Оценка проводится в форме тестирования или собеседования по теме пройденного обучения.

4.3.4. Руководитель предприятия с сотрудником, проходящим внутренне и/или внешнее обучение за счет предприятия, не позднее, чем за 1 день до начала обучения обязана заключить ученический договор (Приложение 2). Данный договор является дополнением к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права.

В случае обучения сотрудника за счет средств предприятия, сотрудник обязан отработать на предприятии срок, определенный в таблице Ж.1. Непосредственный срок отработки в отношении каждого сотрудника устанавливается индивидуально в ученическом договоре. Решение об изменении срока отработки принимается руководителем предприятия в каждом конкретном случае и оформляется дополнительным соглашением.

Согласно заключенному ученическому договору, сотрудник в случае увольнения из предприятия без уважительных причин до истечения срока отработки, установленного в ученическом договоре, обязан возместить затраты, понесенные предприятием на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени.

Причина увольнения признаётся уважительной или неуважительной по решению руководителя организации, которая оплатила обучение работника.

#### 4.4. ЗАТРАТЫ НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

4.4.1. К затратам на обучение сотрудников относятся:

- стоимость обучения;
- стипендия, выплачиваемая сотруднику в период обучения;
- расходы, связанные с оплатой стоимости проезда к месту проведения обучения;
- расходы по оплате стоимости проживания за пределами населённого пункта, где расположено место работы работника в период обучения.



4.4.2. Стоимость затрат на обучение каждого конкретного сотрудника устанавливается в ученическом договоре. При индивидуальном обучении сотрудника стоимость затрат определяется в соответствии с п. 4.4.1. настоящего Положения. При групповом обучении сотрудников стоимость затрат определяется в следующем порядке: общий размер понесенных работодателем затрат, связанных с обучением (см. п.4.4.1. за исключением стипендии) делится на количество сотрудников прошедших обучение.

4.4.3. Затраты на внешнее и внутреннее обучение сотрудников всех подразделений предприятия бюджетировются и контролируются ОК.

## 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Эффективность проводимого обучения оценивают:

- обучившиеся сотрудники;
- специалисты ОК;
- непосредственные руководители данного сотрудника;
- руководитель.

5.2. Оценка эффективности обучения осуществляется по направлениям:

- оценка организации и проведения обучения;
- оценка знаний, компетенций, умений и навыков;
- оценка изменения профессионального поведения и результатов.

5.3. Способы и методы оценки эффективности обучения:

- Экзамены, тесты;
- анализ результатов работы (сравниваются трудовые показатели сотрудника перед и после обучения);
- проведение специализированных интервью;
- оценка на основе моделей компетентности;
- оценка достижения целей;
- метод "360 градусов оценки";

- оценка по решающей ситуации (проектные работы сотрудников, прошедших обучение, по проблемам компании)

- Оценка ключевых показателей эффективности.

## 6. ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

6.1. Изменения в данное Положение вносятся приказом директора Компании.

## 7. ХРАНЕНИЕ

7.1. Подлинник (контрольный экземпляр) Положения хранится в Компании в условиях, обеспечивающих сохранность, исключающих порчу.

### Заявка на обучение

1. Структурное подразделение \_\_\_\_\_

2. Цель обучения \_\_\_\_\_

3. Данные об обучаемых работниках

№ п/п	Ф.И.О. работника	Должность	Образование, наименование учебного заведения, факультет, специальность, период учебы.	Краткий анализ деятельности, которую выполняет работник	Цель обучения (индивидуально для каждого)

4. Направление (специальность), в котором хотели бы повысить квалификацию \_\_\_\_\_

5. Объясните, почему выбрано именно это направление (специальность) \_\_\_\_\_

6. Если вам известно учебное заведение (провайдер), где могут обучать указанной выше области знаний и навыков, напишите \_\_\_\_\_

7. Укажите наиболее благоприятный (приемлемый) период обучения (например с.. по..), время обучения (дневное с отрывом от основной деятельности, в вечернее часы, по выходным) \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Положение о ротации персонала

#### Раздел 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение - локальный нормативный акт ООО «Шининвест» (далее - компания), который регламентирует ротацию персонала из числа руководителей высшего и среднего звеньев управления, в чьи обязанности входит выполнение организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, а также специалистов, имеющих перспективу карьерного роста и зачисленных в кадровый резерв (далее - Положение).

1.2. Под ротацией по настоящему Положению понимается перевод работника на временно свободную должность, замещаемую лицом, за которым в соответствии с законодательством России сохраняется рабочее место (должность), с исполнением им соответствующих обязанностей по этой должности, определенных должностной инструкцией.

1.3. Целью ротации являются выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении и дочернем предприятии холдинга «Промышленные инвестиции», оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

1.4. Результатом ротации также являются оптимальное использование кадров компании, укрепление взаимодействия между структурными подразделениями компании, оптимизация совместного решения перспективных и текущих производственных задач вследствие понимания персоналом потребностей других подразделений и повышение эффективности функционирования организационно-хозяйственной структуры компании в целом.

1.5. Ротация персонала осуществляется с письменного согласия работника, получаемого в порядке, установленном настоящим Положением.

1.6. Продолжительность периода ротации устанавливается по согласованию между непосредственным руководителем работника и руководителем структурного подразделения, в которое он направляется на ротацию. Продолжительность ротации не может составлять, как правило, менее четырех недель, а в случаях, предусмотренных законодательством России, устанавливается на определенный законом срок.

1.7. Функции управления ротацией в компании возлагаются на генерального директора, который несет персональную ответственность.

1.8. Настоящее Положение распространяется на все структурные подразделения компании, включая филиалы и другие обособленные подразделения, расположенные в другой местности; на всех лиц, заключивших трудовой договор с компанией (далее по тексту - Работники), и является обязательным для применения и соблюдения.

1.9. Положение утверждается, изменяется и отменяется по решению генерального директора компании на основании изданного приказа по основной деятельности. После внесения изменений и (или) дополнений Положение должно быть предъявлено под роспись работникам не позднее 3 рабочих дней с момента подписания генеральным директором компании.

1.10. Положение вступает в силу со дня его утверждения генеральным директором компании. Изменения и (или) дополнения вступают в силу и принимают обязательный характер с даты их утверждения генеральным директором, если в тексте самого документа не предусмотрены иные правила их введения в действие.

1.11. Положение прекращает свое действие в связи с:

- утверждением новой редакции Положения;
- изменением законодательства Российской Федерации, регулирующего трудовые и иные тесно связанные с ними отношения;
- отменой (признанием утратившим силу).

## Раздел 2. Порядок подготовки ротации

- 2.1. Ротация работников является частью утверждаемой ежегодно генеральным директором в установленном порядке Программы развития персонала.
- 2.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений, подаваемых не позднее 1 декабря года, предшествующего году реализации графика.
- 2.3. На основании годового графика ротации уточняется мнение работника относительно замещения той или иной должности.
- 2.4. График ротации согласуется с руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, а также визируется у начальника отдела профессионального развития персонала.
- 2.5. График ротации утверждается генеральным директором не позднее 20 декабря года, предшествующего году реализации графика.
- 2.6. С работниками, включенными в график ротации, проводится предварительная беседа, в ходе которой уточняются пожелания работника относительно условий будущей работы. Свое согласие участвовать в ротации работник выражает личной подписью в графике ротации.
- 2.7. Ротация персонала осуществляется с учетом уровня образования работника, его квалификации и специализации, а также с учетом его опыта работы в компании и личностных качеств. При ротации учитываются отношение работника к труду, отзывы (рекомендации) непосредственного руководителя, наличие (отсутствие) дисциплинарных взысканий и другие факторы, которые могут повлиять на его включение в график ротации.
- 2.8. В случае если работник по каким-либо критериям не может в полной мере удовлетворять целям ротации и профилю должности, он направляется на предварительное краткосрочное обучение.

2.9. После выполнения всех необходимых процедур отдел кадров вносит изменения в трудовой договор работника, подлежащего ротации, и издает приказ о его временном переводе на другую должность.

### Раздел 3. Порядок проведения ротации

3.1. После завершения процедур, изложенных в разд. 2 Положения, отдел кадров осуществляет контроль следующих этапов ротации:

- составление работником, за которым в соответствии с законодательством России сохраняется место работы (должность), рекомендаций и заданий к работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;

- изучение работником, направленным на ротацию, документов, определенных в п. 3.1 Положения;

- собеседование работника с непосредственным руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;

- приобретение работником теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные графиком ротации;

- составление непосредственным руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации, работнику, в отношении которого принято решение о ротации, подробных рекомендаций, основанных на собственном видении места и значения соответствующей должности в общей структуре компании;

- рассмотрение работником сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций с лицом, их составившим, а также с начальником отдела профессионального развития персонала;

- собеседование по окончании периода ротации работника, постоянно занимающего должность, и работника, временно исполнявшего обязанности в порядке ротации, с непосредственным руководителем структурного

подразделения, в котором состоялась ротация, при участии начальника отдела профессионального развития персонала.

3.2. По результатам собеседования:

- составляются рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров в конкретном структурном подразделении и компании в целом;
- работники компании, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия постоянно на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

Раздел 4. Порядок подготовки отчетности о ротации

4.1. Работник, замещавший должность в порядке ротации, вырабатывает замечания к организации проведения ротации, примененной в отношении его, и пожелания для совершенствования процедуры ротации. Отчет о замещении должности в порядке ротации должен быть подготовлен им не позднее 10 рабочих дней со дня окончания перевода, осуществленного в порядке ротации.

4.2. Отдел кадров на основании всех полученных материалов готовит рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в компании

6. Оценка эффективности развития персонала