

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
«__» _____ 201_ г.

Совершенствование системы обучения персонала в сети салонов красоты
и здоровья «Жасмин»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 668 ВКР

Руководитель
к.и.н., доцент
_____ / И.Н. Шibaкова
«__» _____ 201_ г.

Автор
студент группы ЭУ–429
_____ / Е.А. Даниленко
«__» _____ 201_ г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 201_ г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПО ВОПРОСАМ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Основные понятия обучения персонала.....	6
1.2 Особенности процесса обучения персонала.....	26
1.3 Анализ международного опыта по проблеме обучения персонала.....	37
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЖАСМИН».....	48
2.1 Оценка общехозяйственной деятельности ООО «Жасмин».....	48
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Жасмин».....	54
2.3 Кадровый аудит салона красоты и здоровья «Жасмин».....	73
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ООО «ЖАСМИН».....	84
3.1 Анализ актуальной системы обучения персонала ООО «Жасмин».....	84
3.2 Разработка проекта совершенствования системы обучения.....	90
3.3 Расчет бюджета проекта.....	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	110
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ	114

ВВЕДЕНИЕ

Общеизвестно, что самые эффективные вложения компании – это вложения в сотрудников, которые в ней работают. Персонал – это главный потенциал любой организации, потому что только высококвалифицированные сотрудники смогут вывести компанию в лидеры в области своей деятельности, создав конкурентные преимущества.

В век экономики знаний, система обучения и повышения квалификации персонала способствует формированию и поддержанию профессиональных компетенций сотрудников на требуемом уровне. В процессе освоения новой информации и новых умений работники приобретают умения работать в группе, оттачивают умения точного выполнения заданий или оказания услуги, развивают экономическое мышление и понимание бизнес-процессов. Все это повышает экономическую устойчивость предприятия, так как формирует лояльность персонала и повышает его работоспособность.

Проблема повышения эффективности обучения сотрудников актуальна как для промышленных предприятий, так и для индустрии красоты. Именно в этой отрасли очень высокая конкуренция, к специалистам, оказывающим косметические услуги, предъявляются клиентами очень высокие требования, что вызывает необходимость постоянного поддержания профессионального мастерства сотрудников. Кроме того, стратегической линией развития бизнеса является расширение сети салонов индустрии красоты, поэтому создание обучающих курсов для работников является актуальным.

Объект исследования дипломного проекта – сеть салонов красоты «Жасмин».

Предмет исследования – методы и приемы совершенствования системы обучения в сети салонах красоты.

Целью дипломного проекта является разработка проекта совершенствования системы обучения персонала ООО «Жасмин».

Достижение намеченной цели возможно при решении ряда задач:

- провести анализ теоретических и методологических основ обучения персонала;
- осуществить анализ хозяйственной сети салонов «Жасмин»;
- выявить факторы внешней среды, оказывающие влияние на сеть салонов;
- проанализировать кадровый состав, оценить его сильные и слабые стороны;
- собрать фактические данные о состоянии системы обучения;
- наметить пути совершенствования системы и процесса обучения, предложить соответствующие меры;
- оценить затраты на реализацию проекта.

В работе использовались в качестве информационных источников научные и методические публикации в периодической печати, монографии и учебники различных авторов, которые внесли весомый вклад в развитие представлений об обучении персонала, такие как Р. Гагн, А.Я. Кибанов, Д. Колб, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, К. Роджерс и др.

Значимость разработанного проекта для практики управления сетью салонов красоты «Жасмин» в следующем:

- 1) обобщен теоретический материал по оценке эффективности обучения персонала на предприятиях индустрии красоты;
- 2) сделан критический анализ организационно-хозяйственной деятельности «Жасмин», отмечены позитивные и негативные аспекты в системе управления;
- 3) разработан проект улучшения существующей системы обучения персонала, который направлен на повышение эффективности оказания услуг населению и, как следствие, повышение уровня конкурентоспособности компании.

В первой главе представлен обзор теоретического материала по изучаемой проблеме, раскрыты существующие подходы к построению системы обучения персонала на предприятиях, дана характеристика международного опыта по данному вопросу.

Во второй главе представлена общая характеристика сети салонов «Жасмин», сделан анализ общехозяйственной деятельности с помощью методик «5 сил Портера» и матрица БКГ (внешняя среда), а также «7С» МакКинси, SNW-анализ и SWOT-анализ (внутренняя среда). Проводится кадровый аудит, анализируется существующая система обучения предприятия.

В третьей главе рассматривается существующая система обучения персонала в салонах красоты и описывается проект по её совершенствованию. Проект выполнен по всем требованиям к проектной работе: поставлены цели и задачи, оценены движущие и сдерживающие силы, отмечены риски реализации проекта; разработаны мероприятия по улучшению функционирования системы обучения работников сети салона «Жасмин»; приведены расчеты затрат и построен бюджет проекта.

1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПО ВОПРОСАМ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные понятия обучения персонала

Так при общем обучении человек получает знания и навыки, которые он может применить в любой организации. При специализированном обучении человек получает знания и навыки, необходимые человеку для работы в той организации, в которой он работает. При инвестиции в обучение, организация формирует для себя качественный человеческий капитал организации, который является основой для эффективной деятельности организации.

По мнению А.Я. Кибанова обучение персонала – это специально созданный и определенной целью организованный, процесс постепенного овладения требуемыми компетенциями с помощью более опытных преподавателей, тренеров, наставников [14].

С.В. Шекшня дает следующее определение феномену обучения: «... это процесс передачи новой информации, актуальных знаний и требуемых алгоритмов осуществления профессиональной деятельности работникам предприятия» [47].

Балабанова Л.В. и Сардак О.В. считают, что обучение персонала – это систематический процесс формирования у работников организации теоретических знаний, умений и практических навыков, необходимых для выполнения работы [3].

По мнению Армстронга обучение персонала представляет собой формирование новых навыков в процессе коррекции поведения, которое осуществляется с помощью инструкции, предписания, обучения, приобретения опыта [2]. Целью обучения персонала является повышение конкурентоспособности компании за счет увеличения стоимости ключевого ресурса – её сотрудников [2].

Таким образом, обучение персонала – это организованный систематический процесс, направленный на передачу новых знаний, умений и навыков сотрудникам организации под руководством обучающего.

Далее рассмотрим подробнее сам процесс обучения персонала и этапы данного процесса. Для начала рассмотрим процесс обучения, предложенный Балашовым А. И., потом рассмотрим процесс обучения, предложенный Шекшня С. В. и последним рассмотрим процесс, предложенный М. Армстронгом.

Балашов А. И. выделяет 4 этапа обучения персонала – постановка целей, определение потребности, оценка эффективности обучения, определение форм и методов обучения (рисунок 1).



Рисунок 1 – Четыре этапа обучения персонала по А. И. Балашову

Рассмотрим подробнее эти этапы (таблица 1)

Таблица 1 – Описание этапов процесса обучения персонала, предложенных А.И. Балашовым

Этап	Описание
Постановка целей обучения	<p>Определение цели обучения осуществляется с учетом поставленных руководством целей и имеющихся целей у персонала. Нужно иметь ввиду, что между целями руководителей предприятия и сотрудниками может быть существенные различия. Так, топ-менеджеры полагают, целями обучения работников могут быть [4, с. 56]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка управленческих кадров; - формирование умений определения, формулирования и решения проблем; - ускорение адаптация персонала;

Продолжение таблицы 1

Этап	Описание
	<p>- кооперация и дифференциация работ - воспроизводство персонала; - подготовка персонала к инновациям и реформам. Сотрудники же в свою очередь полагают, что обучение проводится с несколько иными целями [4, с. 56]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование требуемых компетенций и повышение имеющейся квалификации; - расширение профессиональных знаний, не относящихся к сегодняшним задачам соответствующей должности; - получение информации о поставщиках, покупателях, социальных партнерах и иных учреждениях, с которыми взаимодействует предприятие
<p>Определение потребности в обучении</p>	<p>Данная потребность обусловлена рядом факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - возраст специалистов; - компетентность и профессиональный опыт; - уровень профессиональной мотивации; - ведущий тип мышления; - интеллектуальный и профессиональный потенциал - и другие факторы. <p>Существует ряд методов, обуславливающих потребность в обучении персонала [4, с. 56]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осмысление информации о сотрудниках, содержащейся в личном деле (образование: основное и дополнительное, опыт профессиональной деятельности, стаж работы по специальности и т.д.); - регулярная аттестация сотрудников, отмечающая как сильные, так и слабые стороны каждого работника; - осмысление стратегических и тактических планов компании и её подразделений; соотнесение их с имеющейся квалификацией сотрудников; - систематическое наблюдение за работой подразделений и отдельных работников для выявления возникающих трудностей, которые мешают эффективной работе; - опрос линейных руководителей о необходимости обучения их подчиненных, сбор заявок, их обработка и составление водного плана; - принятие от работников персональных просьб и заявок на обучение; - управление кадровым резервом, содействие лучшим сотрудникам в построении профессиональной карьеры; - трансформация работ, детерминирующая изменения требований к компетенциям сотрудников; - опросы сотрудников для выявления их потребности в получении новых знаний, совершенствовании умений или приобретении специфических навыков; - получение данных о деятельности конкурентов, их осмысление и принятие как возможного опыта применения; - привлечение к оценке внешних экспертов или внутренних авторитетных специалистов
<p>Определение форм и методов обучения персонала</p>	<p>На этом этапе происходит выбор форм и методов обучения. При выборе форм и методов обучения необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • цели организации; • кадровую политику организации;

Окончание таблицы 1

Этап	Описание
	<ul style="list-style-type: none"> • характеристику обучающегося персонала (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т. д.); • численность обучающихся организации; • бюджет организации
Оценка эффективности обучения персонала	Может осуществляться по двум моделям: - модель Д. Киркпатрика – оценка степени достижения поставленных бизнес-целей; - модель Б. Блума – оценка степени достижения учебных целей

А.В. Балашов дает характеристики двум моделям оценки эффективности обучения персонала: первая модель – модель Киркпатрика, вторая модель – модель Блума для оценки достижения целей обучения. По нашему убеждению, эти можно комбинировать для получения более полной оценки обучения.

Далее рассмотрим процесс обучения персонала, который предлагает С. В. Шекшня в своем учебном пособии «Управление персоналом современной организации». С.В. Шекшня выделяет 9 этапов обучения персонала (рисунок 2).

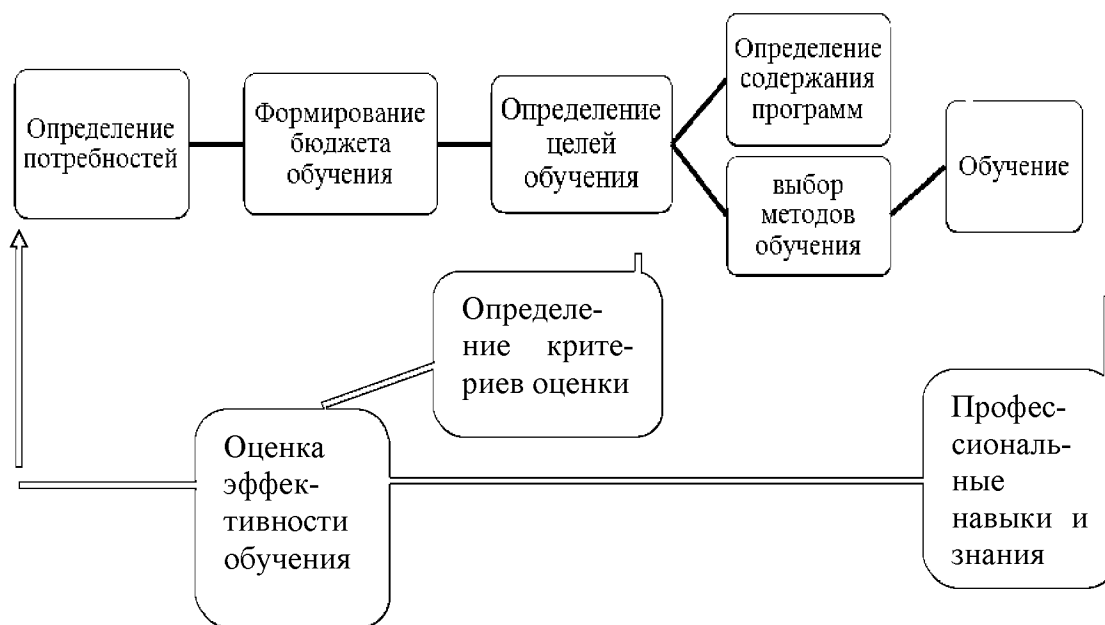


Рисунок 2 – Процесс обучения персонала по С.В. Шекшня

Рассмотрим подробнее представленные этапы обучения персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика этапов обучения персонала по С.В. Шекшня

Этап	Характеристика
<p>Определение потребности в обучении</p>	<p>Требует совместных усилий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отдела человеческих ресурсов - стратегия развития персонала организации, оценка персонала; • сотрудника – заинтересованность в совершенствовании, адекватная оценка компетенций; • руководителя – понимание потребностей структурных подразделений, способности и возможности работников. Таким образом, все три заинтересованные стороны обогащают видение роли и значения обучения персонала в компании [48, с. 67]. <p>Потребность в обучении определяется интеграцией видения руководителя и сотрудников, которая формируется с помощью опросов, результатов аттестации, личных потребностей и мотивации, а также на основе стратегических целей компании</p>
<p>Формирование бюджета</p>	<p>На данном этапе организация планирует бюджет обучения. Так как обучение персонала является очень затратным, руководству необходимо определять, сколько организация будет выделять средств для обучения персонала в следующем году и сопоставлять размер бюджета с выявленными потребностями и устанавливать приоритеты в обучении. При расчете бюджета необходимо учитывать все издержки: и прямые и косвенные [48, с. 67]</p>
<p>Определение целей обучения</p>	<p>При постановке цели обучения необходимо ставить цель так, чтобы ее можно было измерить, цель должна быть конкретной и специфической, ориентирована на получение практического навыка.</p> <p>Определение целей должно базироваться на понимании различий между обучением и образованием. Обучение – формирование требуемых организации умений; образование – это обучение + воспитание. Иными словами, к формированию требуемых умений добавляется формирование желаемого поведения у сотрудников [48, с. 67].</p> <p>На этом этапе так же разрабатываются критерии оценки эффективности обучения. Эти критерии разрабатываются до начала образовательного процесса и обязательно сообщаются каждому из сотрудников, которые направлены на обучение [48, с. 67]. Критерии зависят от методов, используемых при проведении оценки. Часто используемые методы: тесты, которые проводятся до и после обучения, показывающие, насколько увеличились знания работника; наблюдение за рабочим процессом; наблюдение за реакцией обучающихся во время обучения; тестирование работников для выявления уровня удовлетворенности обучения.</p>
<p>Определение содержания программ и методов обучения</p>	<p>На этом этапе разрабатываются программы обучения. В разработку программы входит определение ее содержания и выбор методов обучения. Шекшня выделяет следующие методы обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • инструктаж, • ротация, • наставничество, • лекция, • практическая ситуация, • деловая игра, • самообучение
<p>Обучение</p>	<p>Проведение самого обучения по составленной программе обучения</p>

Окончание таблицы 2

Этап	Характеристика
Профессиональные навыки и знания	На этом этапе происходит проверка знаний и навыков сотрудников, полученных во время обучения
Оценка эффективности обучения	На данном этапе происходит оценка эффективности обучения по тем критериям, которые были определены на этапе постановки цели обучения

Таким образом, был рассмотрен процесс обучения по С.В. Шекшня, состоящий из 9 этапов.

Далее рассмотрим процесс обучения, представленный Майклом Армстронгом в своем учебнике практика управления человеческими ресурсами.

Армстронг выделяет 8 этапов процесса обучения персонала (рисунок 3).

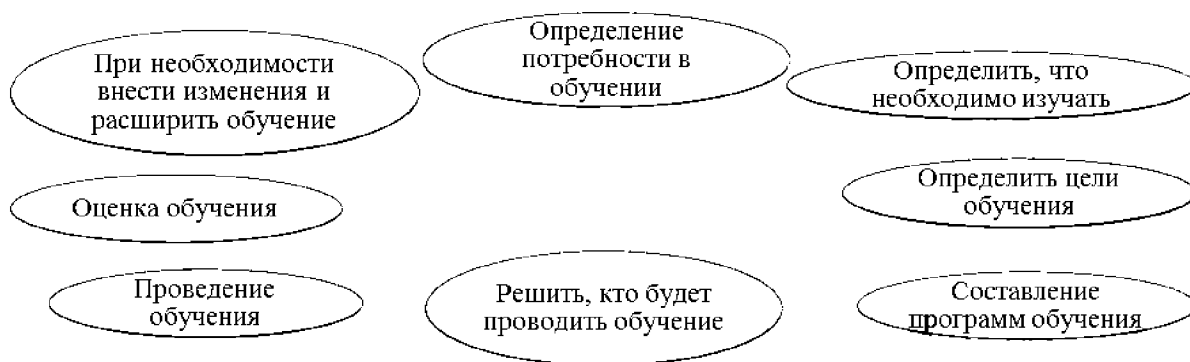


Рисунок 3 – Процесс обучения персонала по Армстронгу

Этапы процесса обучения персонала, представленные на рисунке, рассмотрим подробнее.

Определение потребности в обучении и определение того, что необходимо изучать. На этом этапе происходит анализ организационных, групповых, социальных и профессиональных потребностей в получении обновленной информации, расширение профессиональных горизонтов и совершенствованию имеющихся компетенций (рисунок 4) [2].

Рассмотрение рисунка 4 дает основание заключить, что анализ потребностей в обучении необходимо проводить со стороны организации в целом, группы и относительно отдельного работника. Анализ корпоративных потребностей (или по рисунку анализ со стороны организации) детерминирует

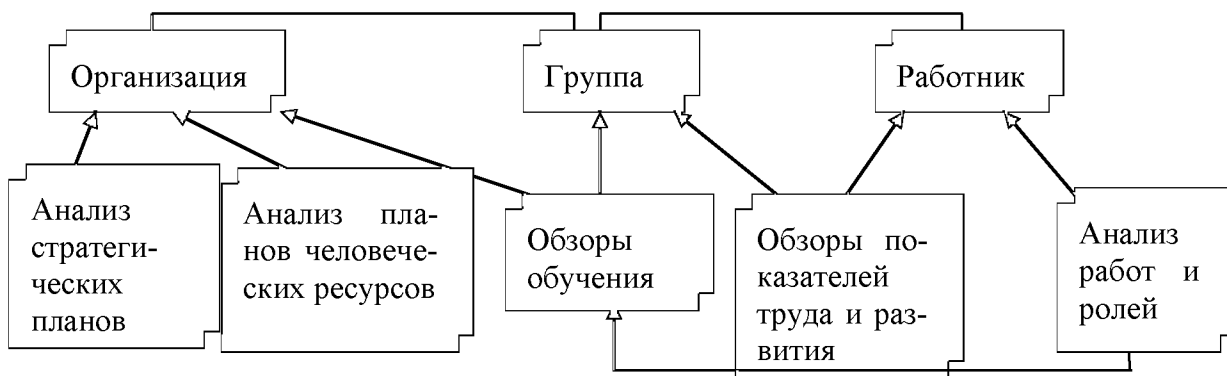


Рисунок 4 – Анализ потребностей в обучении: сферы и методы

необходимость в обучении сотрудников структурных подразделений или сотрудников какой-либо группы профессий (в рисунке обозначено «со стороны группы»). Определенные потребности со стороны организации и группы обуславливают информацию, которую нужно изучить сотрудникам. В то время как потребности каждого сотрудника детерминируют потребности компании в целом.

При определении приоритетов в обучении нужно использовать определенные источники информации. Источники информации, которые позволят определить приоритеты в обучении, представлены на рисунке 5.

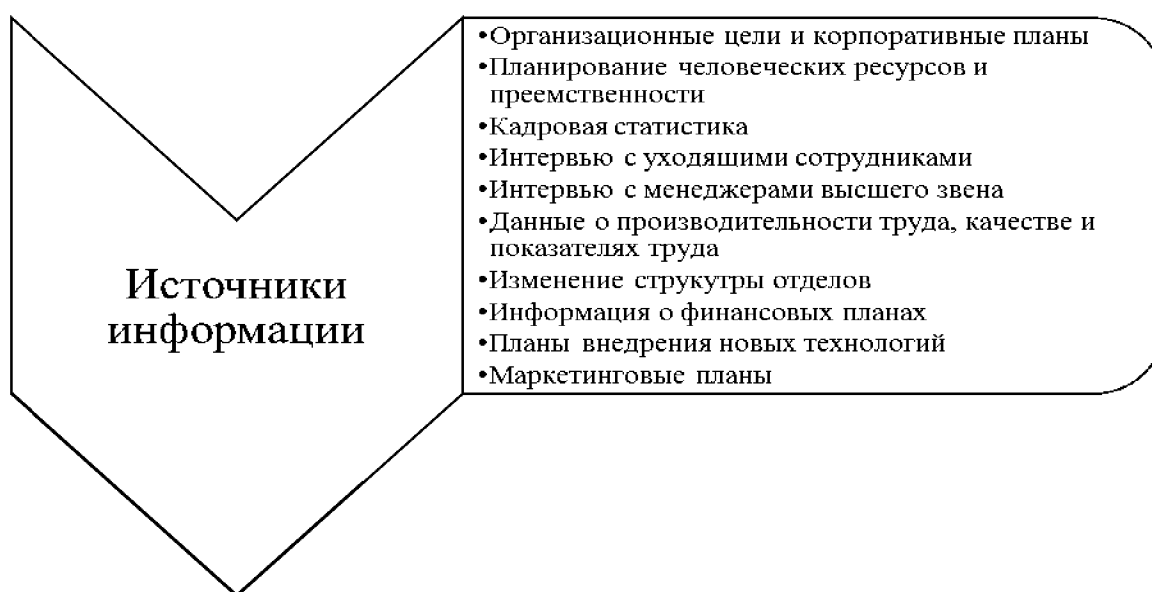


Рисунок 5 – Источники информации, позволяющие определить приоритеты в обучении

Выше перечисленные источники являются основой для подробного анализа потребностей в обучении. При определении того, что необходимо изучить происходит анализ потребностей и потом определяются требования к знаниям и навыкам, компетенциям, установкам и стандартам выполнения работ, которые должны будут получить работники после обучения.

Определение целей обучения.

Целью обучения, по мнению Армстронга, является снижение расхождения между тем, что есть, и тем, что должно происходить (рисунок 6).

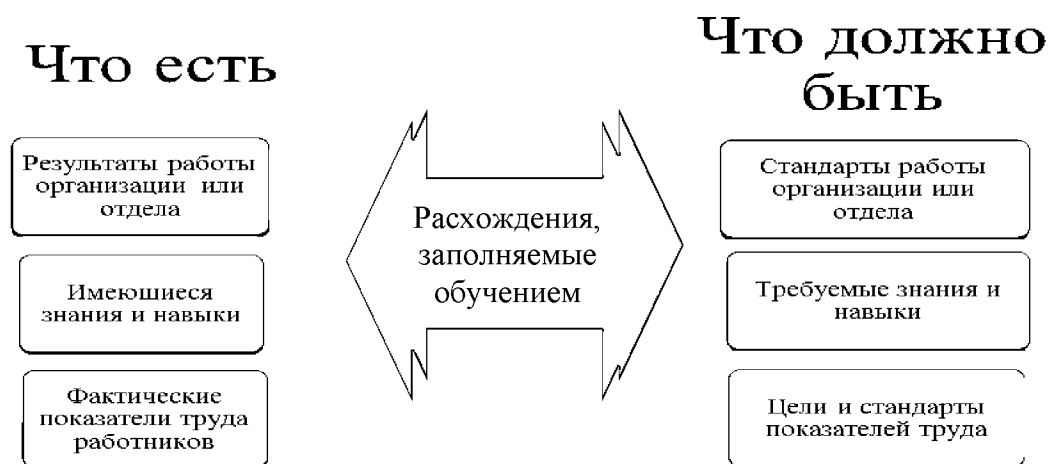


Рисунок 6 – Расхождения, которые должны быть ликвидированы в ходе обучения

Из рисунка 6 видно, что цель обучения заключается в заполнении расхождения между тем, что работники знают и могут делать, и тем, что должны знать и уметь [2].

Составление программ обучения.

После определения целей обучения составляются программы обучения в соответствии целями обучения персонала. План учебной программы должен включать в себя цели обучения, содержание, продолжительность, место проведения и форму обучения и ответственного за обучение персонала. После составления плана программы и определения ответственного за обучение идет обучение персонала по разработанной программе. Правила проведения обучения: а) постоянный контроль – проверка соответствию плану обучения

и бюджету; б) оценка обучения, чтобы выяснить, в какой степени оно достигло требуемых результатов.

После проведения обучения персонала идет этап оценки эффективности проведенного обучения. Для оценки эффективности пройденного обучения сотрудниками, Армстронг выделяет модель Д. Киркпатрика. Критерии оценки должны быть определены еще на этапе планирования, а потом на последнем этапе по этим критериям идет оценка.

Изучив мнение таких авторов как Балашов А.И., Шекшня С.В. и Армстронг М. можно сделать вывод, что процесс обучения персонала представляет собой мероприятия, направленные на повышение уровня знаний и навыков сотрудников для повышения эффективности деятельности организации и требующее всестороннего комплексного подхода. Процесс обучения можно разделить на три стадии: планирование, реализация и оценка (рисунок 7).

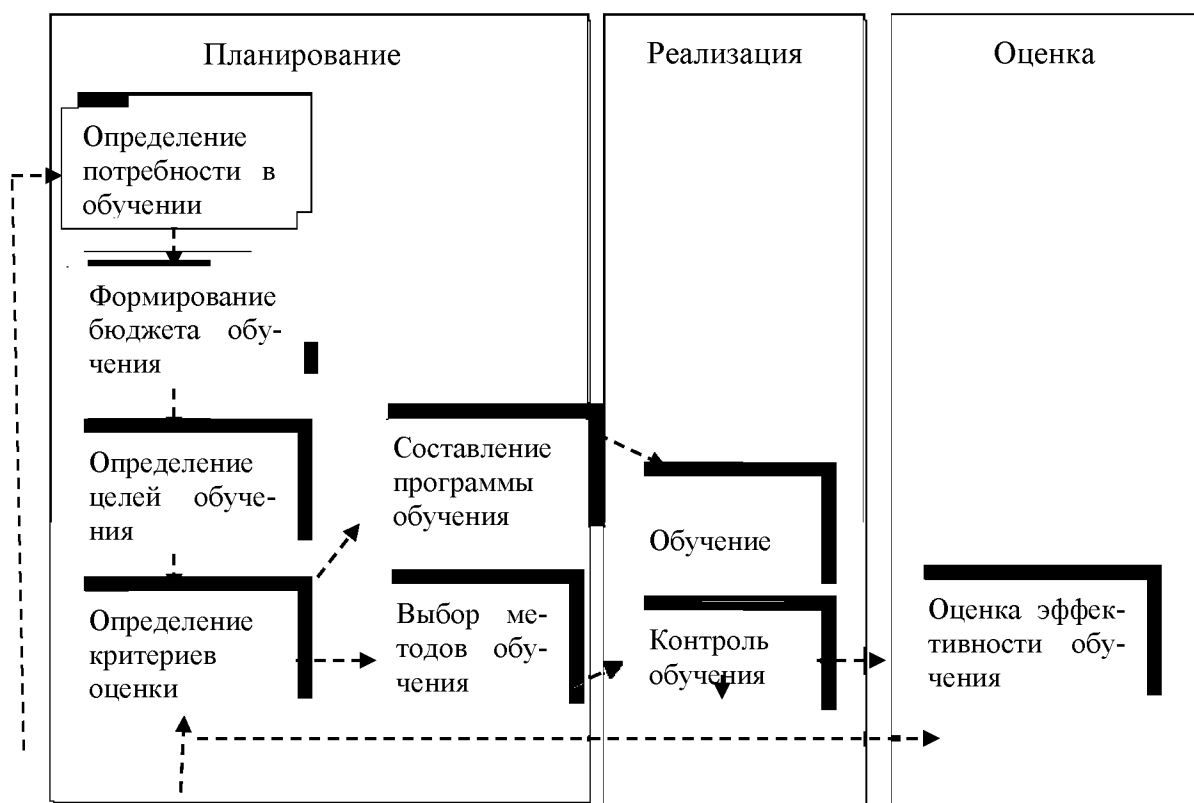


Рисунок 7 – Процесс обучения персонала

На рисунке 7 показан процесс обучения персонала, разделенный на 3 стадии:

- первая стадия планирования;

- вторая стадия реализации;
- третья стадия оценка.

Каждая стадия содержит определенные этапы процесса обучения персонала. Первая стадия содержит наибольшее количество этапов, из этого следует вывод, что эта стадия является самой важной, так как от нее зависит то, как будет проходить обучение и осуществляться оценка эффективности обучения.

Стадия планирования заключается в анализе потребности персонала в обучении, формировании средств на разработку и реализацию образовательных Программ, определение методов, средств и форм обучения, разработку критериев оценки успешности достижения поставленных образовательных целей. Подробнее рассмотрим этапы данной стадии, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы первой стадии обучения персонала

Этапы процесса обучения персонала	Содержание этапа
1	2
<p>Определение потребности в обучении</p>	<p>На этом этапе происходит сбор информации об имеющихся организационных, групповых, социальных и индивидуальных потребностей в получении новой информации, совершенствовании имеющихся умений или личностных качеств. При определении потребности необходимо учитывать следующие характеристики сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> - половозрастные характеристики; - опыт профессиональной деятельности; - наличие и степень развития соответствующих способностей; - уровень профессиональной мотивации. <p>Определить потребность в обучении можно с помощью следующих действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - критическое осмысление информации о работниках, которая находится в отделе работы с персоналом (образование, общий стаж, стаж в соответствующей должности и др.); - необходимость внедрения на производстве новых технологий, новых методов работы; - систематическая оценка полученных результатов на аттестации, которая показывает как сильные, так и слабые стороны профессионального исполнения обязанностей у сотрудников; - изучение планов различного срока исполнения, связанных с обучением и повышением квалификации работников предприятия;

Продолжение таблицы 3

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - наблюдения за выполнением профессиональных действий работниками и выявление факторов, оказывающих негативное влияние на работу; - сбор, систематизация и группирование заявок от линейных менеджеров на обучение работников; - персональные пожелания работников о повышении квалификации; - планирование карьеры перспективных сотрудников, управление формированием кадрового резерва; - модернизация рабочих мест, обусловившая новые требования к компетенциям работников; - опросы и анкетирование персонала для определения их потребности в обучении; - знакомство с опытом предприятий отрасли в вопросах обучения персонала; - оценки авторитетных специалистов, которые выступают в роли экспертов; - недовольство потребителей; - удержание ключевых работников; - сокращение текучести кадров; - сокращение срока адаптации для вновь принятых и получивших повышение
<p>Формирование бюджета</p>	<p>Формирование бюджета должно быть постоянным, чтобы организация была готова выделить средства на обучение, желательно это делать каждый год, чтобы не возникало проблем с нехваткой денежных средств.</p> <p>Основой для формирования бюджета должно быть следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • план развития организации на следующий год; • возможности запуска нового проекта; • планы по изменению состава или численности штата организации; • рекомендации менеджеров, начальников подразделений и т.д.; • анализ бюджета за предыдущий год, его выполнение или невыполнение. <p>Так же для определения бюджета необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • заработная плата обучающего; • заработная плата обучаемого; • расходные материалы; • стоимость услуг консультантов; • аренда помещения (если это необходимо); • транспортные расходы; • оборудование; <p>и т.д.</p>
<p>Определение целей обучения</p>	<p>Основной целью обучения является заполнение расхождений между тем, что есть и тем, что должно быть. При постановке цели обучения должны учитываться цели руководства и работников организации (цели руководства и работников представлены в таблице 1.1). Цель обучения должна быть конкретной, специфической, измеримой и ориентирована на получение практического навыка. Цель должна быть ориентирована на получение компанией требуемых умений и навыков</p>

Окончание таблицы 3

1	2
Определение критериев оценки	На этом этапе определяются критерии оценки, по которым потом будет оцениваться эффективность обучения. Критерии оценок зависят от того каким методом будет оценена эффективность обучения
Выбор методов обучения	При выборе форм и методов обучения необходимо учитывать: <ul style="list-style-type: none"> - цели организации; - кадровую политику организации; - характеристику персонала, направленного на обучение (должность, образование, стаж, возраст и т. д.); - численность обучающихся организации; - бюджет организации. Методы обучения: <ol style="list-style-type: none"> 1) обучение на рабочем месте – демонстрация, наставничество, кураторство, ротация, 2) обучение на рабочем месте – активное обучение, которое может быть представлено инструктажем, активными вопросами и получением на них ответы, самостоятельное изучение выданного материала, интерактивное видео-уроки, мультимедийное обучение, 3) обучение вне рабочего места – лекция, семинары, обсуждение, анализ кейсов, ролевые игры, тренинги, моделирование, групповое задание, Т-группы, дистанционное обучение, учебные видеофильмы; 4) самообучение
Составление программы обучения	В программе обучения прописываются цели обучения, содержание, продолжительность, место проведения и форму обучения, и если обучение проходит в организации, то и ответственного за обучение персонала.

На этапе выбора метода обучения представлены методы, которые можно отнести к традиционным методам обучения. Еще выделяют современные методы обучения персонала, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Описание современных методов обучения

Название метода	Описание метода
Модульное обучение	<p>Модуль может состоять из одной или множества модульных единиц. Модульная единица - это объем знаний и умений, необходимых для выполнения одной законченной операции или какой-либо логически завершенной части работы.</p> <p>Модуль дает понимание: что делать; как это делать; зачем это делать, когда это нужно делать, кто должен это делать; где это нужно сделать; как сделать иначе, если необходимо; кто должен сообщить о возможном возникновении затруднений; каковы последствия неправильной исполнения.</p> <p>Преимуществами метода являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • гибкость; • концентрированность; • возможность применения метода конструктора при составлении модульной программы в зависимости от запросов слушателей
Наставничество	Этот метод заключается в закреплении над работником наставника, который показывает ему, что и как делать. Наставничество влияет

Продолжение таблицы 4

Название метода	Описание метода
	<p>на успешность адаптации, тех, кто был недавно принят в организацию, и развивает управленческие навыки наставника.</p> <p>Задачи наставника [34]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обучать подопечных алгоритмам выполнения требуемых процедур; • помогать в освоении технологии работы; • проверять выполненную работу; • содействовать решению сложных и важных вопросов. <p>Преимущества этого метода заключаются в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уменьшение времени на адаптацию нового работника; • развитие управленческого навыка у наставника; • повышается уровень мотивации опытных сотрудников; • профессиональный рост работников организации
Рабочие группы	<p>Суть данного метода заключается в формировании групп максимальной численностью 9 человек для решения производственных ситуаций. Участниками таких групп могут быть любые специалисты любого уровня. Перед рабочей группой ставится задача, которую необходимо решить за определенный промежуток времени. В такой группе выбирается ответственный, который занимается организацией групповых встреч (совещаний), ведет протоколы, приглашает нужных участников [34]. Рабочая группа самостоятельно определяет пути решения поставленных задач и определяет сроки реализации.</p> <p>Предложение группы передается руководству организации на усмотрение. Решение группы может быть рассмотрено и принято или отклонено.</p> <p>Преимущества этого метода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • самостоятельность работников; • развитие навыка принятия решений у работников организации; • повышение мотивации работников
Обучение действием	<p>Обучение действием - это метод обучения, который предлагался Регом Ревансом (Reg Revans) для проведения организационных изменений. Формула обучения действием по Ревансу это: $L=P+Q$. То есть Обучение (Learning) происходит за счет программных знаний (Programmedknowledge) и вопросов, приводящих к инсайтам (insightfulQuestioning) [26]. Обучение действием – это форма обучения персонала навыками, необходимыми для работы.</p> <p>Особенности данного метода [30]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • участники работают над реальными производственными задачами; • участники учатся в гораздо большей степени друг у друга, нежели у «учителя»; • участники, работая над реальными проектами могут произвести впечатление на руководство и тем самым начать свою карьеру; • участники стремятся к получению реальных результатов. <p>При данном методе участниками могут быть все сотрудники организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • топ – менеджеры; • менеджеры среднего звена; • специалисты и т.д.

Продолжение таблицы 4

Название метода	Описание метода
	<p>Преимущества метода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • совершенствование умений принятия решений; • актуализирует способности планирования; • возможность рассматривать и решать реальные бизнес-задачи; • повышение ответственности руководителей компании за предложенные действия; • реальная возможность перейти от «слов» к «делу».
<p>Метафорическая игра</p>	<p>Стимулирует активность участников, направляя их работу на снятие ограничений, устранение нежелательных аспектов в поведении, выработку новых алгоритмов деятельности [34]. Целью метафорической игры является нахождение нового способа решения ситуации. Особенность такой игры в том, что решение деловой ситуации используется метафора.</p> <p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • развивает креативность работников организации; • самостоятельность работников в решении проблемной ситуации; • дает возможность сломать стереотипы и посмотреть новым взглядом на ситуацию; • снижение тревожности участников; • повышение привлекательности тренинга для участников [24]
<p>Дистанционное обучение</p>	<p>Это обучение предполагает получение новых знаний на расстоянии, с помощью телекоммуникационных технологий. Дистанционное обучение проходит по следующей схеме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обучающийся выбирает интересующую его тему и проходит тестирование по данной теме на проверку своих знаний 2. Потом высылается пробный урок, который необходимо изучить 3. После прохождения обучения проводится контрольное тестирование 4. По результатам контрольного тестирования высылаются темы необходимые для повторения или задания по новой теме. <p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • большое количество обучающихся; • обучение можно проходить как на рабочем месте, так и дома; • работники организации меньше отрываются от своих трудовых обязанностей; • знания, которые работник приобрел на Программе обучения можно применить в профессиональной деятельности
<p>Buddying</p>	<p>Buddying - это поддержка одним человеком другого в непростой жизненной ситуации [24].</p> <p>Суть этого метода в том, что за работником закрепляется партнер (Buddy), который дает закрепленному за ним сотруднику качественную обратную связь об адекватности его поведения [34].</p> <p>Этот метод используют для [34]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обучения нового работника на этапе адаптации; • совершенствования обмена информацией между структурными подразделениями; • улучшения «поведенческих» навыков персонала; • совершенствования информационного обмена между организациями-партнерами.

Окончание таблицы 4

Название метода	Описание метода
	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • получение объективной оценки о своей работе; • увидеть свои недостатки в работе и возможность их исправить; <p>работники в процессе обучения улучшают свои навыки межличностного общения.</p>
Shadowing	<p>В переводе с английского языка «быть тенью». Суть метода заключается в том, что к работающему сотруднику «прикрепляют» на день-два другого работника, желающего занять аналогичную позицию [24]. Таким образом, у работника появляется возможность посмотреть несколько дней из жизни той профессии, которую он выбрал. Понаблюдать в течение дня действия, изучить все функции, которые выполняет другой специалист.</p> <p>Такой метод хорош для привлечения студентов из ВУЗов. При таком методе у студентов есть возможность увидеть, то чем они будут заниматься в будущем.</p> <p>Преимущества: найм мотивированных выпускников, понимающих свою будущую профессию и желающих в ней работать; организация улучшает свой имидж за счет демонстрации своей позиции в вопросе развития своих сотрудников; партнерство с вузами.</p>
Secondment	<p>Secondment - это вид ротации персонала, точнее, обмена работниками [24]. Такой обмен происходит с помощью прикомандирования сотрудника в другое подразделение с определением времени командировки для обогащения своих навыков. Secondment может как и внутренним (внутри организации), так и внешним (между организациями).</p> <p>При данном методе сотрудник:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повышает свое личное развитие; • приобретение разнообразного опыта в различных проектах; • повышается уровень адаптации путем работы в разных организациях; • получение нового опыта и навыка. <p>Организация при данном методе получает;</p> <ul style="list-style-type: none"> • улучшение навыков своих работников; • повышение мотивации работников; • повышение морального духа коллектива, мотивации персонала; • строит репутацию хорошего работодателя, ориентированного на интересы общества [24].

В таблице были представлены современные методы обучения персоналом. Такие методы как:

- secondment;
- shadowing;
- buddying.

Эти методы часто применяются в зарубежных странах, в России данные методы используются редко.

Таким образом, первая стадия начинается с определения потребности в обучении персонала и заканчивается составленной программой обучения персонала. Из этого следует, что входом на данном этапе является потребность в обучении, а выходом готовая программа обучения сотрудников организации.

Следующая стадия обучения персонала является реализация обучения. Оно проходит по составленной программе на первой стадии и с определенными правилами контроля и оценки обучения. Таким образом, на данной стадии входом будет являться составленная программа обучения персонала организации, а выходом пройденное обучение сотрудниками.

Далее идет оценка пройденного обучения. На данной стадии входом будет являться обученные сотрудники, а выходом результаты оценки пройденного обучения. Изученные авторы предлагают несколько методов оценки эффективности пройденного обучения, это:

- таксономия Блума;
- модель Д. Киркпатрика.

Помимо этих двух моделей есть еще модели, с помощью которых можно оценить эффективность обучения, такие как:

- целевой подход Тайлера;
- модель Скривенса;
- схема CIRO;
- модель Стафлебина.

Рассмотрим подробнее представленные выше модели (таблица 5) [28].

Таблица 5 – Модели оценки эффективности обучения персонала

Модель оценки эффективности обучения	Описание
1	2
Модель Д. Киркпатрика	<p>Оценка эффективности осуществляется на 4-х уровнях:</p> <p>1 уровень – персональный. Оценивается слушателями Программа обучения по критериям: удовлетворенность и применимость полученных знаний и умений;</p> <p>2 уровень – компетентностный. Оцениваются знания и опыт, приобретенные после завершения Программы обучения;</p> <p>3 уровень – поведенческий. Оцениваются изменения в поведении сотрудников на рабочем месте после прохождения обучения;</p>

Окончание таблицы 5

1	2
Модель Д. Киркпатрика	4 уровень – организационный. Оценивается влияние программы обучения на динамику развития организации.
Таксономия Блума	<p>Состоит из 6 уровней достижения учебных целей в следствии освоения слушателями Программы обучения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) уровень знаний – оценивает точность и объем воспроизведения полученных знаний; 2) уровень понимания – оценивает степень интерпретации слушателями полученных знаний; 3) уровень применения – оценивает способность применения полученных знаний в новых, непредвиденных ситуациях; 4) уровень анализа – оценивает вычленять структуру изучаемого материала; 5) уровень синтеза – оценивает умение соединять элементы для получения новых свойств или качеств системы; 6) уровень оценки – оценивается умение критической оценка важности и нужности получаемой информации.
Целевой подход Тайлера	<p>Тайлер считает, что современное образование отличается размытостью целей. В этой связи он предлагает при построении Программ обучения ориентироваться на задачи обучение (целевой подход). Задачи обучения строятся по следующему алгоритму:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формулирование точных целей и задач; 2. Классификация обозначенные цели и задачи; 3. Определение целей и задач в терминах поведения. 4. Предложение ситуаций, позволяющих определить степень достижения целей; 5. Выбор технологии проведения оценки; 6. Фиксация данных, позволяющих сделать вывод об эффективности обучения
Модель Скривенса	<p>Данная модель оценивает результат с помощью внешнего оценщика, которые не владеет информацией о поставленных целях обучения. Именно внешний оценщик определяет реальную стоимость обучения и ценность полученных сотрудниками компании знаний и умений в соответствии с полученным результатом.</p>
Модель Стаффлебина CIPP	<p>Аббревиатура включает в себя 4 вида оценки:</p> <p>Context evaluation (Контекстное оценивание) - определяется цель, поставленная перед слушателями, а также потребности, которые подлежат удовлетворению;</p> <p>Input evaluation (Оценивание на входе) – определяются ресурсы, альтернативные стратегии и самый оптимальный способ удовлетворение потребностей, обозначенных выше;</p> <p>Process evaluation (Оценивание процесса) – как точно и в срок выполняется план;</p> <p>Product evaluation (Оценивание продукта) – оценивается достижение целей, полученные результаты</p>
Схема CIRO	<p>Эта схема оперирует 1-м и 4-м уровнем модели Киркпатрика при оценке эффективности подготовки. Главными элементами стали: контекст, вход, реакция и результат. Очевидно, что наблюдается сходство с моделью Стаффлебина CIPP, но схема также не содержит рекомендаций по использованию каждого элемента</p>

Из всех представленных моделей в таблице 5 многие ученые больше выделяют модель Киркпатрика. Особенность этой модели оценки в том, что оценка должна проводиться на каждом уровне. Оценка на каждом уровне позволяет сделать более четкое понимание и более точные результаты о влиянии обучения на конечный результат.

Итак, была рассмотрена последняя стадия процесса обучения оценка эффективности обучения. После проведения оценки делаются выводы, о том, что необходимо изменить, улучшить или координально поменять. После этого процесс обучения персонала начинается сначала.

Были рассмотрены этапы процесса обучения персонала проанализированные с точки зрения разных авторов. Обучение принесет компании ожидаемый эффект только в том случае, если оно будет интегрировано с целями, структурными подразделениями и бизнес-процессами организации [2, с. 470].

Многие западные исследователи ратуют за системный подход к обучению сотрудников, что мы безусловно поддерживаем. Под системным подходом к исследуемому нами феномену Комиссия по работе с трудовыми ресурсами (Manpower Services Commission) видит: «Выявление того, какими были вложения, результаты и компоненты, и какие подсистемы были задействованы, и определение того, какой вклад обучение может внести в совершенствование работы, подразумевая, что оно повышает эффективность человеческой составляющей фирмы (работников) в противоположность механизмам и рабочим процедурам. Системный подход применяется к планированию учебы, компонентами чего являются стратегии и работники, а цели сформулированы в терминах обучения. Наконец, системный подход применяется к взаимодействию между обучением и работой, чтобы предоставить обратную связь, которую можно использовать для последующего совершенствования обучения» [2, с. 470]. То есть под системой обучения подразумевается совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, которые усиливают друг друга и работают на достижение главной цели (рисунок 8).



Рисунок 8 – Элементы, из которых строится система обучения

Так же для того, чтобы обучение было эффективным необходимо соблюдать определенные условия, представленные на рисунке 9.



Рисунок 9 – Условия эффективного обучения персонала

Так для того чтобы обучения персонала было эффективным необходимо чтобы работники были мотивированны.

Должен быть руководитель, который будет их поддерживать и помогать. При обучении необходимо, чтобы были установленные стандарты работы, то есть, то к чему им необходимо стремиться в обучении. При обучении надо использовать подходящие методы обучения, учитывая специфику работы, должность и т.д. И так же необходимо предоставлять работнику время на усвоение полученных навыков, сделать обучение таким, чтобы работник мог практически применить свои навыки.

Представленные на рисунке выше условия позволяют сделать обучение персонала более эффективным.

Преимущества системы обучения персоналом:

- улучшение качества производимой продукции или услуг;
- воспитание лояльности персонала;
- сокращение брака;
- сокращение несчастных случаев на производстве и финансовых последствий из-за них;
- мотивация путем развития и продвижения по карьерной лестнице;
- повышение лояльности потребителей за счет качественного продукта или оказываемых услуг;
- поддержание конкурентоспособности.

Таким образом, был изучен основной фактор развития человеческого капитала обучение персонала. Из изученного материала можно сделать вывод, что обучение персонала – это систематический процесс, направленный на передачу знаний, навыков, поведения сотрудникам организации, необходимых для выполнения своей работы. Процесс обучения состоит из трех стадий, первая – планирование, вторая – реализация, третья – оценка. Для того чтобы обучение было эффективно необходимо соблюдать определенные условия, такие как мотивация сотрудников на обучение, подбор подходящих методов обучения, учитывать разные уровни обучения и т.д. Обучение персонала является важным фактором развития человеческого капитала, так как знания, полученные в ходе обучения, повышают уровень знаний человека.

Тем самым увеличивая объем и качество человеческого капитала организации.

1.2 Системы обучения персонала в российских организациях

Согласно данным исследования PricewaterhouseCoopers (PwC) в России все меньше внимания уделяется перекупке опытных специалистов, а уделяется внимание развитию и удержанию собственных сотрудников. Результаты исследования, опубликованные в седьмом ежегодном исследовании эффективности системы управления персоналом (PwCSaratoga 2013) показывают, что инвестиции в обучение персонала выросли почти на 30% (рисунок 10) [17].

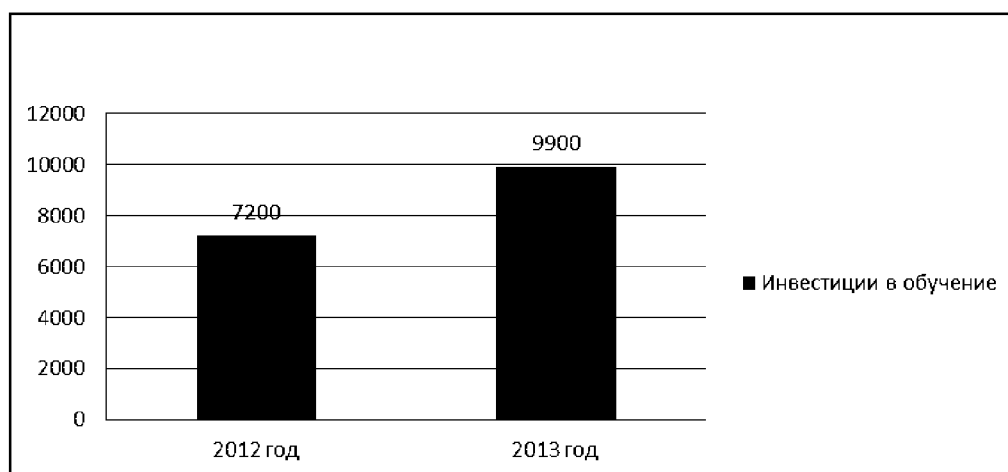


Рисунок 10 – Увеличение инвестиций в обучение персонала в 2013 году

На рисунке 10 показано увеличение инвестиций в обучение сотрудников организации на 30%. Это результаты исследования PwC, в этом исследовании принимали 67 организаций, работавших по 10 отраслям на российском рынке. Так же результаты показали, что наблюдается рост и охват обучением в организациях (рисунок 11).

Из рисунка 11 виден рост охвата обучением персонала, в 2012 году он составлял 47%, а в 2013 году он вырос до 64%. Оба рисунка говорят о том, что построение системы обучения персонала организации на сегодняшний день является приоритетным.

Рост инвестиций в обучение персонала организаций говорит о том, что организации серьезно относятся к инвестициям в человеческий капитал.

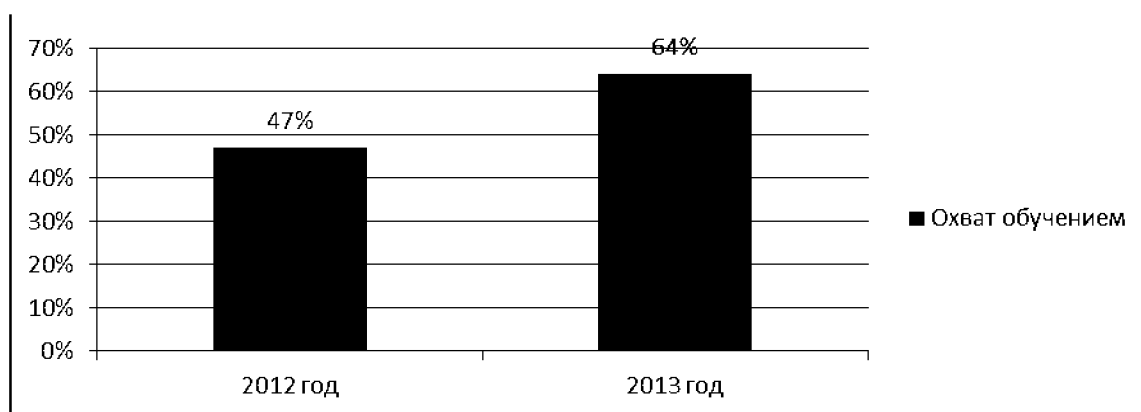


Рисунок 11 – Увеличение охвата обучением персонала в России по сравнению с 2012 годом на 17%

Таким образом, организации понимают, что повышение заработных плат и покупка кандидатов на рынке труда перестают демонстрировать свою эффективность, и что большую эффективность дают инвестиции в свой персонал.

Согласно другому исследованию, которое проводился исследовательским центром портала Superjob.ru, за последний год профессиональные тренинги или курсы повышения квалификации прошли 39% россиян старше 18 лет [43]. Из них некоторые обучались за свой счет, некоторые за счет организации, другие разделили расходы. Данные по оплате обучения работников этого исследования представлены на рисунке 12.

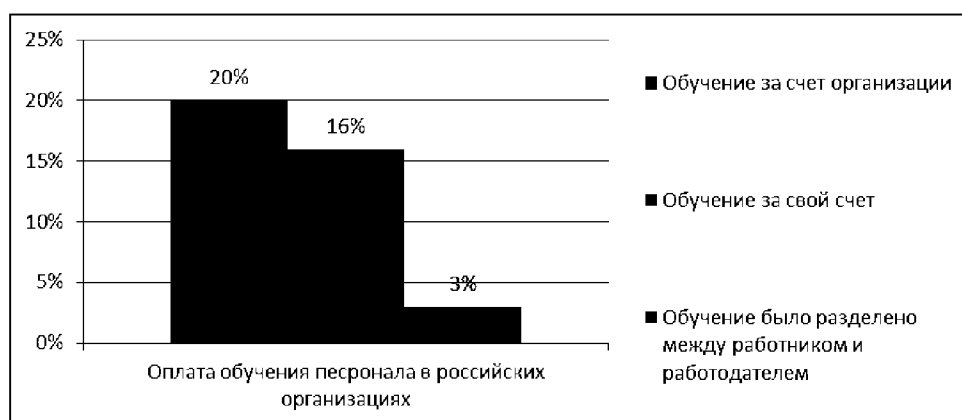


Рисунок 12 – Оплата обучения персонала в российских организациях

По данным рисунка 12 видно, что 20% обучались за счет, организации, в которой работали, 16% проходили обучение за свой счет и 3% разделили расходы на обучение со своим работодателем. Эти данные так же подтверждают, что российские организации ориентированы на вложения в человеческий капитал организации, так как больший процент принадлежит людям, которые проходили обучение за счет организации.

В данном исследовании так же говорится о 61% россиян, которые не прошли обучение. Большинство из них сожалеет о том, что работодатели не предоставляют возможностей для обучения [43], но есть и те, которые считают, что им не нужно проходить обучение, так как они и так все знают и что их ничему не научат, а только испортят.

В рамках этого же исследования был проведен опрос, он был на тему, готовы ли работодатели оплачивать обучение своих работников. Данные по нему представлены на рисунке 13.

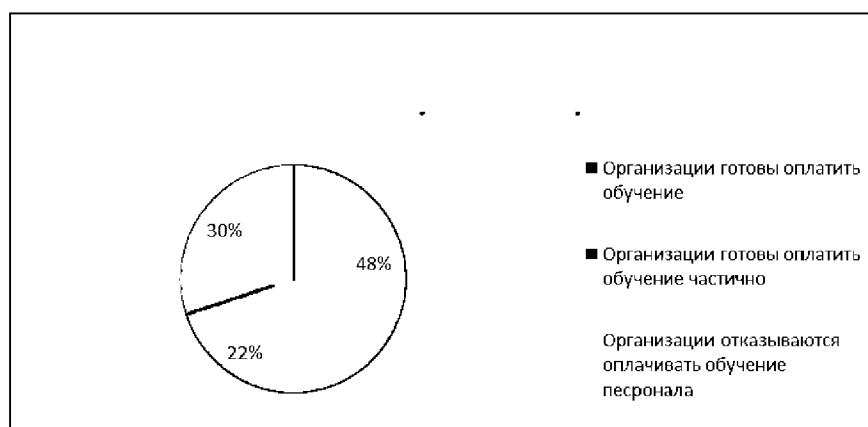


Рисунок 13 – Готовность российских организаций оплачивать обучение персонала

Из рисунка 13 видно, что 48% организаций готовы оплачивать обучение своего персонала, 22% готовы оплатить обучение своего персонала частично и 30% не готовы оплачивать обучение своего персонала. Таким образом, можно говорить о том, что практически половина российских организаций готова вкладывать в свой персонал.

Эти данные так же подтверждают, что в России многие организации стремятся инвестировать в человеческий капитал организации, развивая его с помощью инвестиций в обучение, полной оплаты необходимого им обучения или частичной оплаты.

Российские организации проводят обучение персонала с помощью традиционных методов обучения, таких как: лекции, семинары; кураторство; ротация; демонстрация; рабочий инструктаж и т.д.

Дипломированный институт развития персонала (CIPD) каждый год проводит исследования в области обучения и развития персонала. Он предоставил результаты последнего исследования по опросу российских организаций по поводу часто используемых и новых методов обучения персонала. Результаты исследования представлены на рисунке 14 [34].

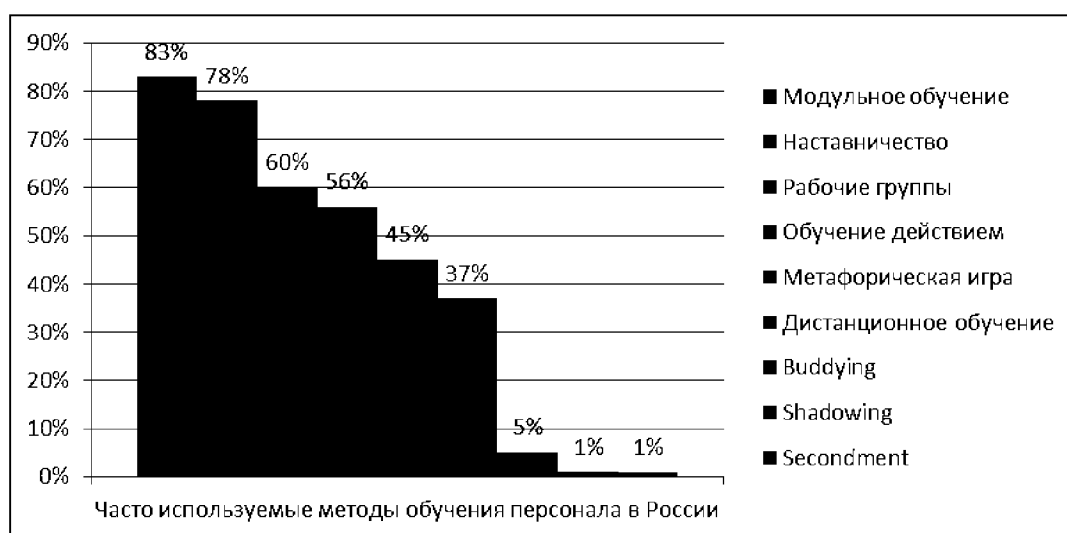


Рисунок 14 – Методы обучения персонала, используемые в России

На рисунке 14 видно, что наиболее часто в России используют модульное обучение наставничество и рабочие группы. Такие методы как Buddying, Shadowing и Secondment в России применяются мало. Метод Shadowing активно используется в аудиторских организациях BIG [34]. Метод Secondment практически не применяется в России, так как малоизвестен в нашей стране, так же для применения данного метода необходима разработанная документация для оформления, чтобы применять внешний Secondment, чего пока у нас нет.

Еще в России не отработан механизм замещения человека, которого отправляют в командировку [24]. Метод Buddying в российских организациях применяться стал сравнительно недавно, он применяется в организациях, где адаптация сотрудников предполагает закрепление наставника.

Итак, инвестиции в обучение и охват обучением персонала в России с каждым годом растет. Организации готовы вкладывать в обучение своего персонала. Каждая организация стремится усовершенствовать свою систему обучения персоналом, так как успех обучения персонала во многом зависит от качества его планирования.

Далее рассмотрим систему обучения персонала в нескольких российских организациях. Рассмотрим, как построена система обучения, какие методы обучения они используют.

Начнем с ОАО АвтоВАЗ. Открытое акционерное общество «АвтоВАЗ» - это российская автомобилестроительная компания, производитель легковых автомобилей марки Lada. Основное производство находится в городе Тольятти. Одной из основных задач АвтоВАЗа является обеспечение компании квалифицированным персоналом. Для этого АвтоВАЗ активно развивает персонал, обучая и повышая его квалификацию. Обучение персонала для них всегда являлось важным, поэтому АвтоВАЗ на протяжении многих лет совершенствует свою систему обучения персонала и разрабатывал учебные центры, университеты (рисунок 15).

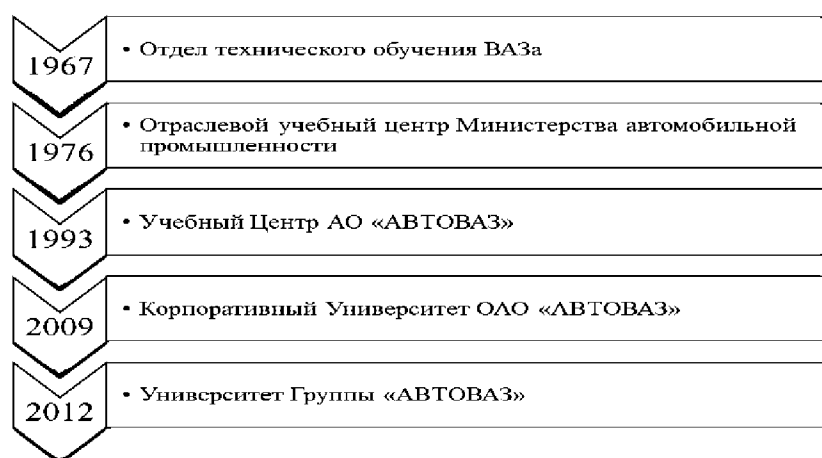


Рисунок 15 – Развитие обучения персонала АвтоВАЗа от отдела до университета

На сегодняшний день главные стратегические ориентиры АвтоВАЗа – это расширение модельного ряда, повышение операционной эффективности, развитие новых направлений сотрудничества в рамках альянса с Renault - Nissan и унификация технических стандартов.

Для этого они обучают свой персонал в нескольких формах организации обучения (рисунок 16).

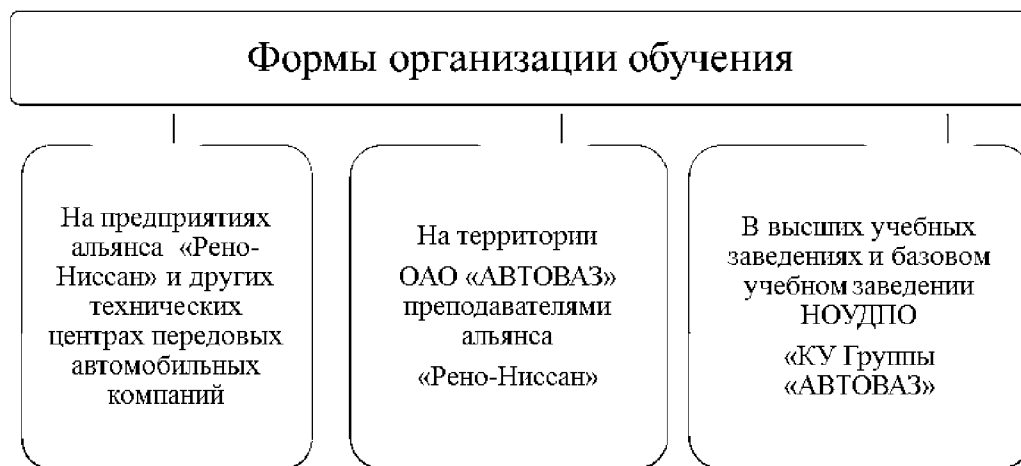


Рисунок 16 – Формы организации обучения в АвтоВАЗ

Таким образом, обучение персонала проходит в таких формах как:

- внешнее групповое обучение – на предприятиях рено-ниссан;
- внутреннее групповое обучение – на территории ОАО «АвтоВАЗ» и в университете группы АвтоВАЗ.

Основные темы, по которым проводится обучение, следующие:

- базовые инженерные знания;
- развитие новых знаний и навыков проектирования продукта и процесса;
- развитие новых знаний и навыков разработки стиля и стилевых макетов;
- развитие и сопровождение новых информационных технологий систем инжиниринга;
- разворачивание процедуры запуска партий «пилот» в ОПП;
- управление в инжиниринге;
- английский язык и тестирование по системе Toeic.

Помимо этих тем АвтоВАЗ осуществляет обучение своего персонала по направлениям, представленных на рисунке 17.

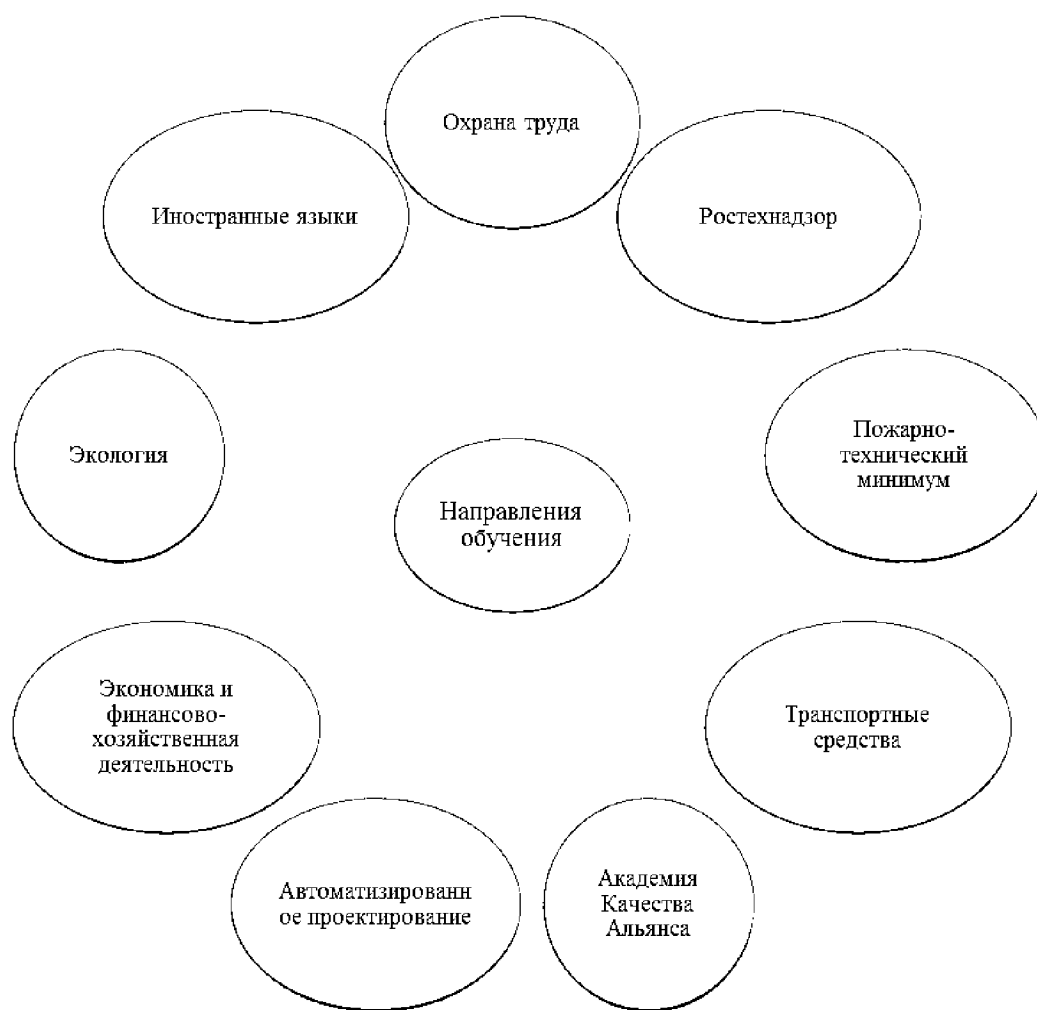


Рисунок 17 – Направления обучения в АвтоВАЗ

Итак, АвтоВАЗ проводит обучение своих сотрудников по различным направлениям. Обучение направлено не только на сборку и ремонт автомобилей, но и обучение экономике, экологии, ростехнадзор и даже обучение английскому языку.

Большая часть работников проходит обучение в университете группы АвтоВАЗ. И так рассмотрим, как работает система обучения персонала в АвтоВАЗе на примере обучения в университете группы АвтоВАЗ (рисунок 18).

Первый этап – формирование заказа. В июле учебный центр формирует список тем по обучению (темы указаны выше), с указанием стоимости 1 человека, краткими аннотациями и отправляет в подразделения АвтоВАЗа для того, чтобы сформировали заказ на год.

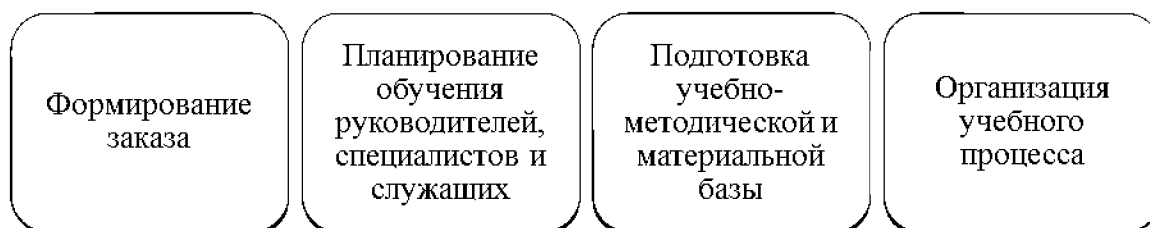


Рисунок 18 – Система обучения персонала АвтоВАЗ

Службы по работе с персоналом подразделений и предприятий АвтоВАЗа на основании предложенных тем составляют графики обучения персонала и формируют заказ. Заказ на обучение включает в себя:

- предложения в план обучения персонала;
- предложения по проведению семинаров;
- потребность в прохождении обучения по должностям и предложенным темам;
- предложения новых тем и список работников необходимых для обучения.

Заказ на обучение отправляется до 1 сентября планируемого года обучения в университет группы АвтоВАЗ.

Второй этап – планирование обучения. Разработку плана обучения осуществляет университет группы АвтоВАЗ. Он анализирует полученные заказы на обучение, полученные от подразделений и предприятий АвтоВАЗ и формирует проект по обучению персонала. Потом этот проект отправляется на рассмотрение методической комиссии при учебно-методическом совете АвтоВАЗ. С учетом полученных рекомендаций от совета университет отправляет данные о потребности в обучении подразделений и предприятий АвтоВАЗ на обсуждение комиссии АвтоВАЗ по формированию планов обучения.

В соответствии с рекомендациями, полученных от комиссии, по формированию планов и выделенными деньгами на обучение, университет готовит проект годового плана обучения персонала, готовит проект приказа и отправляет на утверждение генеральному директору АвтоВАЗ.

На основании утвержденного генеральным директором годового плана, утверждают графики очередности по обучению на очередной год. Потом эти графики направляются в подразделения и предприятия АвтоВАЗ для выполнения.

Третий этап – подготовка учебно-методической и материальной базы. На основании годового отчета университет составляет графики подготовки материальной, учебной и методической базы. Учебно-методическая и материальная база включает в себя: учебно-тематические планы и программы обучения; методические пособия; лаборатории; учебные классы.

Четвертый этап – организация обучения. Университет организует учебный процесс в групповой форме, количество человек в группе должно быть не менее 10 человек. Учебный процесс завершается экзаменом или зачетом. Экзамен проводится после прохождения обучения, после которого необходимо выполнения определенного вида работ. Экзамен принимает специальная комиссия, состоящая не менее чем из 3 человек.

Таким образом, можно говорить, что обучение персонала АвтоВАЗ через университет группы АвтоВАЗ сложная система, где практически на каждом этапе или шаге необходимо подтверждение и согласование с различными комиссиями и советами. Основными методами обучения являются: лекции, семинары; тренинги; отработка навыков с помощью специально оборудованных аудиторий (модульное обучение).

На самом заводе используются следующие методы: наставничество; инструктаж; обучение действием.

Из форм обучения АвтоВАЗ использует, как и внешние, так и внутренние. В дальнейшем для разработки рекомендаций в данной работе полезным будет использование модульного обучения и наставничество.

Полезным еще будет применение опыта АвтоВАЗа в планировании обучения, а именно изучение мнений подразделений.

Далее рассмотрим методы обучения персонала в дилерском центре России Планета Авто. Планета Авто – это первая организация в Челябинске, ставшая официальным дилером всемирно известной иностранной компании, производящей автомобили марки FORD (FORD MotorCompany) [44].

Для обучения своих сотрудников Планета Авто инвестировала денежные средства в строительство крупного учебного центра, который находится на территории автокомплекса.

В учебном комплексе есть 4 класса: 2 класса для теоретической подготовки; 2 класса для практической подготовки.

Эти классы делятся по двум направлениям, первое направление для ремонтников, второе для кузовщиков. Классы оснащены подъемниками и всеми необходимыми оборудованьями, поэтому люди обучаются в реальных условиях.

По инициативе FordMotorCompany, на базе Челябинского учебного комплекса создан Центр по подготовке специалистов для кузовного ремонта, который готовит мастеров для всех российских дилеров Ford, а также других компаний [44]. Учебный центр имеет статус регионального учебного центра ФМС по направлению «Кузовной ремонт» – единственного в системе Ford-Россия [44].

Задачи учебного центра [44]:

- подготовка механиков и других технических специалистов;
- подготовка новых специалистов по технологиям кузовного ремонта;
- повышение квалификации специалистов по технологиям кузовного ремонта;
- аттестация специалистов кузовных цехов;
- внедрение новых материалов, оборудования и передовых технологий в практику работы дилеров.

Направления обучения в учебном центре Планета Авто представлены на рисунке 19.

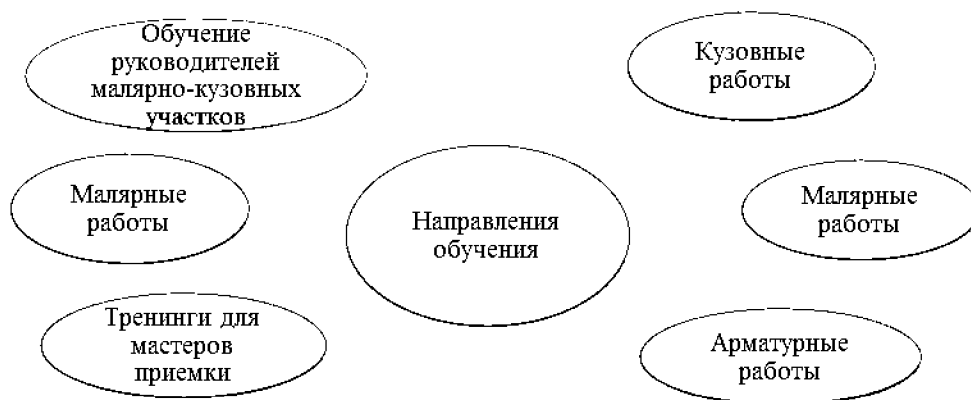


Рисунок 19 – Направления обучения в учебном центре Планета Авто

На рисунке показаны основные направления обучения по кузовному ремонту автомобилей. Каждое обучение имеет два уровня: начальный и средний.

Итак, Планета Авто обучает своих работников в учебном центре с помощью лекций, семинаров, модульного обучения. Обучение в основном направлено на кузовной ремонт автомобилей. В работе при разработке рекомендаций будет использовано создание учебных классов для работников и обучение мастеров приемки.

Таким образом, в России инвестиции обучение персоналом растут с каждым годом. Так же возрастает охват обучением персонала. Организации вкладывают с развитие человеческого капитала организации для того, чтобы производимый продукт или оказываемые услуги были более качественными. Для этого большие организации обучают свой персонал с помощью различных методов, наиболее популярными методами в России являются: модульное обучение; наставничество; рабочие группы; ротация; тренинги.

Для обучения своего персонала большие организации создают учебные центры или корпоративные университеты, что позволяет обеспечивать непрерывное обучение и поддержание знаний, умений и навыков на высоком уровне. Это говорит о том, что российские организации заботятся о качестве человеческого капитала организации.

В процессе разработки рекомендаций для ООО «Динамики – 2» будет использован опыт АвтоВАЗ и Планета авто, а именно применение направления обучения для мастеров приемки, создание учебных классов и изучение мнения подразделений в процессе формирования программы обучения.

1.3 Обучение персонала за рубежом

Персонал в зарубежных организациях рассматривается как человеческий капитал, и организации инвестируют в долгосрочное развитие персонала. Национальный центр качества образования персонала США проводил исследование на тему инвестиций в обучение персонала. Результаты его представлены на рисунке 20 [16].



Рисунок 20 – Исследование Национального центра качества образования персонала США

Специалисты Американского общества тренинга и развития (ASTD) подсчитали, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. Дохода [18]. Таким образом, инвестиции в обучение персонала приносят организациям большую прибыль.

По данным исследовательской компании CUX (Corporate University Xchange), которая специализируется на анализе данных в области корпоративного обучения, число Корпоративных Университетов в мире увеличилось за последние 10 лет с 400 до 1600 [19, с. 51].

Наибольшее количество корпоративных университетов насчитывается в США более 2000 и около 4000 академических университетов и колледжей.

Общепризнанная модель Корпоративного Университета – это структурное подразделение компании с четырьмя базовыми функциями (рисунок 21) [19].

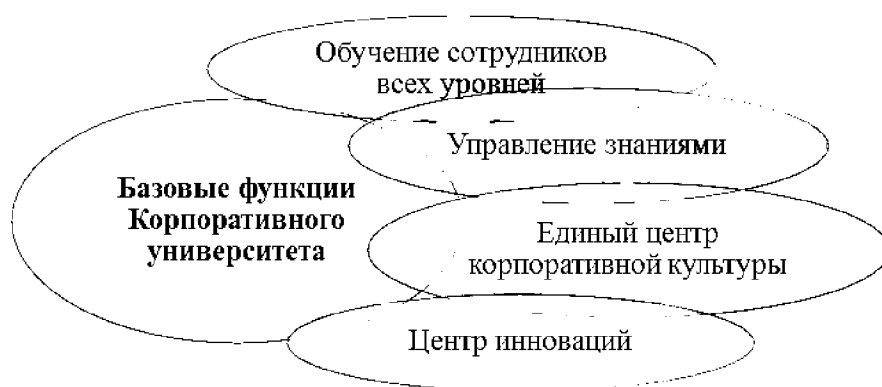


Рисунок 21 – Базовые функции Корпоративного университета

Первой и основной функцией Корпоративного университета является обучение сотрудников всех уровней, второй функцией является управление знаниями, то есть объединение опыта сотрудников и распространение его. Третьей функцией является выступление в качестве центра корпоративной культуры, то есть выступать как бы «хранилищем» ценностей организации. И четвертая функция – центр инноваций, то есть обучение своих сотрудников новыми методами, технологиями.

При организации обучения и профессиональной подготовке персонала во многих зарубежных организациях лежат три основных принципа (рисунок 22).

Для успешной работы корпоративного университета организации должны [30]:

- иметь стратегию развития компании и её подразделений (в частности – стратегию развития персонала);

- осознавать необходимый комплекс знаний, умений и навыков, который нужно поддерживать и развивать для обеспечения устойчивого функционирования и конкурентоспособности;

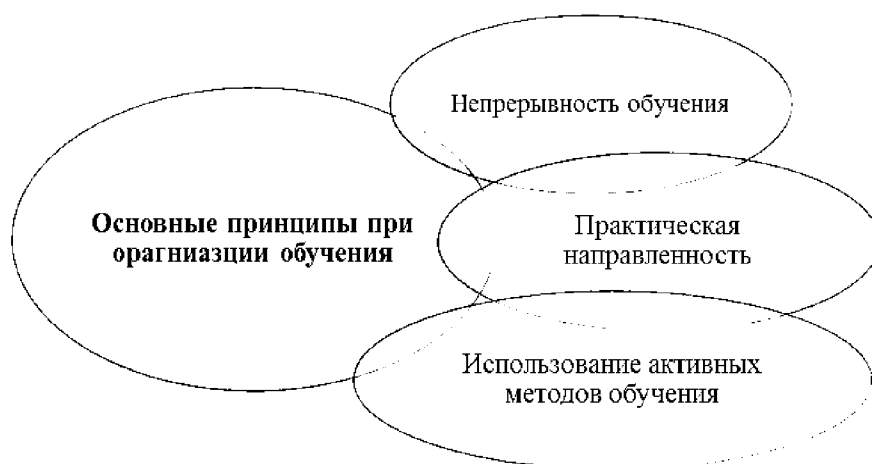


Рисунок 22 – Три принципа лежащие в основе организации обучения персонала в американских организациях

- построить четкую и понятную систему мотивации, поддерживающую развитие и саморазвитие сотрудников в требуемом компании направлении;
- обладать менеджерами различного уровня управленческой иерархии, которые заинтересованы в собственном развитии и в развитии сотрудников;
- быть готовой к построению системы применения полученных сотрудниками знаний в производственный процесс.

Деятельность корпоративного университета включает в себя [30]:

- обучение руководителей и специалистов современным технологиям управления;
- консалтинг и консультирование;
- тренинги и практические упражнения, формирующие требуемые умения у обучающихся;
- применение для каждой категории работников соответствующие методы развития. Например, наставничество – для рабочих или специалистов, коучинг – для менеджеров;

- систему управления знаниями, которая помогает обобщить, концептуализировать и распространять полученный позитивный опыт специалистами предприятия.

Польза от работы корпоративного университета для компании заключается в следующем:

- освоение сотрудниками единых технологий работы, что обеспечивает слаженность работы, взаимопонимание и, в конечном счете, повышают эффективность совместных действий;

- гибкая реакция на происходящие изменения во внешней среде и в положении предприятия на рынке;

- формирование единой системы ценностей и общей философии компании;

- активизация профессиональной мотивации сотрудников и стимулирование проявления лояльного поведения;

- база данных о процессе обучения каждого сотрудника с выделением темпов продвижения и динамики изменений;

- четкий и понятный контроль, статистические данные по освоенному материалу и развитию требуемых умений и личностных качеств;

- позитивный имидж компании как работодателя в социуме.

Основными методами обучения персонала организаций в рамках корпоративного университета являются:

- обучение с отрывом от производства на территории предприятия;

- обучение с помощью Интернета - дистантно;

- участие в тематических круглых столах, профессиональных семинарах и научно-практических конференциях;

- стажировки внутри компании и на других предприятиях отрасли;

- участие в разработке и реализации проектов;

- ограниченные по времени назначения;

- тьюторство, наставничество и коучинг.

Далее рассмотрим примерную структуру корпоративного университета.

Примерная структура корпоративного университета представлена на рисунке 23.

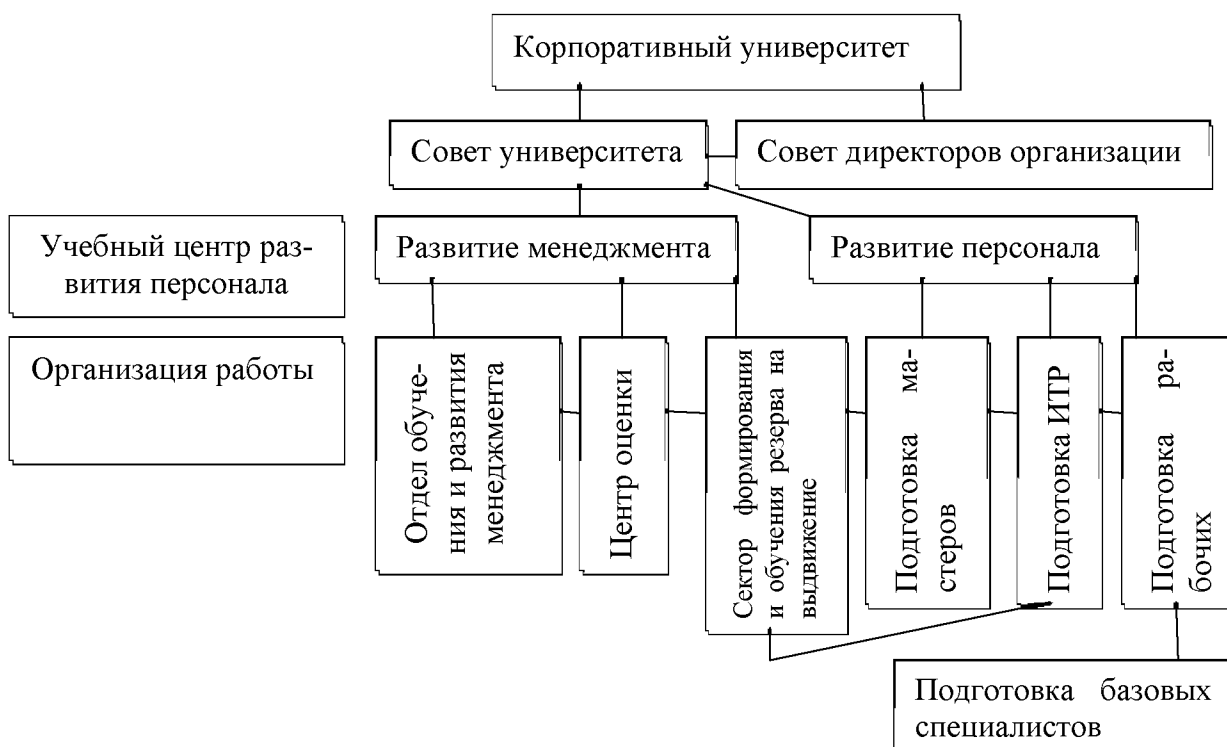


Рисунок 23 – Примерная структура корпоративного университета

Таким образом, корпоративный университет является системой внутреннего обучения, он является так же инструментом стратегического менеджмента, составной частью бизнес-процессов.

Далее рассмотрим методы обучения, используемые за рубежом. Из методов обучения за рубежом используют такие методы как:

- телеобучение;
- shadowing;
- secondment;
- buddying;
- e-learning;
- аудио видео курсы;
- ротация;
- коучинг.

Результаты исследования Дипломированного института развития персонала показывают, что западные организации наиболее часто используют такие методы обучения как:

- обучение методом buddying;
- модульное обучение;
- наставничество;
- обучение методом shadowing и другие методы.

На рисунке 24 представлены методы обучения, наиболее часто используемые в западных организациях.

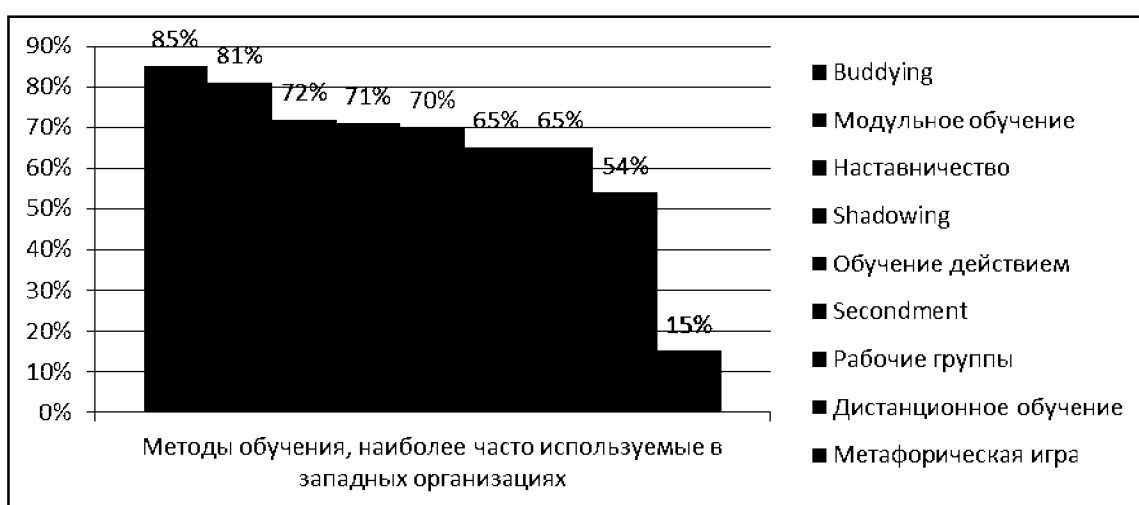


Рисунок 24 – Методы обучения, используемые в западных организациях

Обучение методом Secondment является популярным методом в западных организациях. В США и Европе распространен такой метод как Buddying. Европейские специалисты в настоящее время выражают озабоченность, что система грейдов, которую они так усиленно разрабатывали и внедряли на своих предприятиях оказывает скорее негативный эффект на развитие компании в целом, нежели позитивный. Дистанция между сотрудниками стала слишком большой, что вызывает нарушение внутренних связей между грейдами. Для нивелирования появившегося разрыва используется своеобразный кросс-уровневый метод – Buddying [38].

В Великобритании метод Buddying успешно использует Marks&Spenser.

Для введения этого метода Marks&Spenser разработали программу длительностью в три месяца для объяснения работникам, что это за метод.

Метод E-learning используют 54% компаний в Великобритании [38]. В чистом виде E-learning признан неэффективным и давно уже на Западе не используется [38]. HR-ы западных компаний применяют, так называемый blended learning, – смешанное обучение [38]. Этот метод предпочтут 67% сотрудников компаний по прогнозам британских специалистов.

Сегодня во многих зарубежных организациях главной целью в обучении является заинтересованность людей, дать им импульс к саморазвитию. Британские специалисты считают, что между развлечением и обучением должен быть баланс 50/50 [10]. В последнее время все больше зарубежных организаций предпочитают обучение персонала на рабочем месте и внутренние программы такие как:

- коучинг;
- наставничество;
- стажировки в другие отделы и другие организации;
- проектная работа.

Это говорит о том, что сегодня важен реальный опыт работников.

Так, например, «Расширенная реальность», разработанная компанией Volkswagen, позволяет в прямом смысле расширить границы реального мира. Речь идет об использовании цифровых проекций при обучении сотрудников сервисных центров [12]. Проекционное изображение воспринимается как часть реального мира, при этом не нужно надевать цифровые очки, а угол обзора можно изменять [31]. Трехмерные данные о конструкции автомобиля проецируются на поверхности серийных автомобилей — в правильном положении и с возможностью просмотра под разными углами зрения. Для зрителя формируется своего рода «виртуальный рентгеновский снимок», который позволяет увидеть скрытые внутри автомобиля детали и узлы [31]. Конструкцию автомобиля можно изменять, вставлять в нее детали или другие дополнительные компоненты.

Таким образом, новая технология позволяет сотрудникам заглянуть внутрь автомобиля. Данный метод обучения значительно экономит средства и обеспечивает повышение эффективности.

Еще одним из новых методов обучения персонала является обучающая компьютерная игра. Например, сотрудники Volkswagen проходят обучение с помощью компьютерной игры GATSCAR. GATSCAR представляет собою электронную деловую игру, в ходе которой пользователь вместе с персонажем – водителем Джеком – попадает в различные ситуации, требующие знание конструктивных особенностей автомобилей и навыков их ремонта [35]. Обучающие компьютерные игры воссоздают ситуацию, которая максимально схожа с реальностью и требующая быстрого принятия решения с помощью своих знаний. Среди компаний принимающие компьютерные игры Johnson&Johnson, Volvo и HiltonHotels.

Далее рассмотрим обучение персонала на примере VolvoGroup. Для VolvoGroup одним из ключевых вопросов в организации является обучение и развитие персонала. VolvoGroup стремится, чтобы все работники строго соответствовали уровню квалификации, так как это является гарантией высокого уровня и качества обслуживания по стандартам организации. Все сотрудники СТО проходят обязательное обучение в Учебном центре с последующей сертификацией [45].

В компании разработаны пакеты тренингов для специалистов всех направлений бизнеса:

- программа развития личной эффективности (управление временем, навыки презентации, управление конфликтами);
- обучение торговых представителей (навыки продаж, знание продуктов, услуг и бизнес-приложений);
- программа для технических специалистов (техническое оснащение продукции Volvo);
- программа развития руководителей;
- программа для персонала СТО.

Рассмотрим обучение персонала на примере работников СТО. Необходимость в обучении работников обусловлена отсутствием знаний и навыков, необходимых для выполнения своих должностных обязанностей. Это могут быть недостаточные специальные знания или отсутствие их вообще, отсутствие знания как обращаться с инструментами и оборудованием и т.д.

Возможные причины потребности в обучении возникают под влиянием как внешних, так и внутренних факторов (рисунок 25) [45].

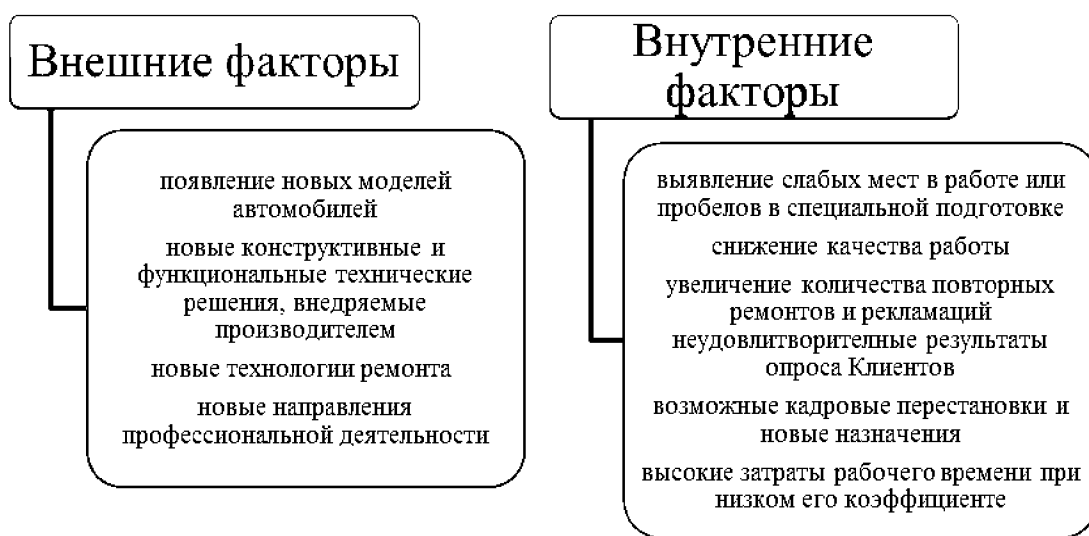


Рисунок 25 – Внешние и внутренние факторы, которые определяют потребность в обучении персонала Volvo

Так же в Volvo сразу же обучаются новые сотрудники. Новые работники свое обучение начинают с дистанционного обучения. После прохождения этого обучения проводится тестирование, после которого определяется, идет ли он дальше на новое обучение или ему необходимо повторить материал еще раз. После завершения базового дистанционного обучения, дальнейшее обучение проходит на очных курсах с инструктором. Все инструктора — это постоянно практикующие технические специалисты, которые могут не только устранить техническую неполадку своими руками, но и разбирают и собирают сложные агрегаты на расстоянии, инициируют сервисные кампании, каждый день участвуют в решении ситуаций, где необходимы закаленные опытом знания [45].

Все курсы проводятся в учебных центрах, расположенных в разных странах. После прохождения обучения работники проходят контрольное тестирование и практический экзамен, после которого решается необходимость повторного обучения или работник усвоил полученный им теоретический и практический материал. Оценка эффективности обучения проводится по модели Киркпатрика.

Таким образом, Volvo в обучении своих работников использует такие методы обучения как:

- дистанционное обучение;
- лекции, семинары;
- практические работы.

После каждого этапа обучения работник проходит тестирование. Только после положительного прохождения теста работник допускается к практическому обучению.

Итак, обучение персонала в зарубежных компаниях является важным фактором формирования качественного человеческого капитала. Об этом говорят инвестиции в обучение своего персонала, формирование корпоративных университетов, учебных центров, разработке новых методов обучения, разработка собственных обучающих компьютерных программ. Из методов обучения самыми популярными на Западе являются:

- наставничество;
- модульное обучение;
- buddying.

В России так же модульное обучение и наставничество является самым популярным методами обучения персонала. А такие методы как Buddying, Secondment и Shadowing пока еще не применяются в России. Применение современных методов обучения в России и зарубежом различно, поэтому рассмотрим – на сколько различаются по применению современные методы обучения персонала. На рисунке 26 показано, как различается применение современных методов обучения персонала в России и на Западе.

Из рисунка видно различие в применении таких методов как Buddying, Secondment и Shadowing, на западе эти методы применяются часто, нежели в России. Так же есть различие в обучении действием, западные организации это метод применяют гораздо чаще. А вот метафорическая игра в России применяется чаще, чем на Западе. Это связано с тем, что западные компании считают применение данного метода не должно быть частым.

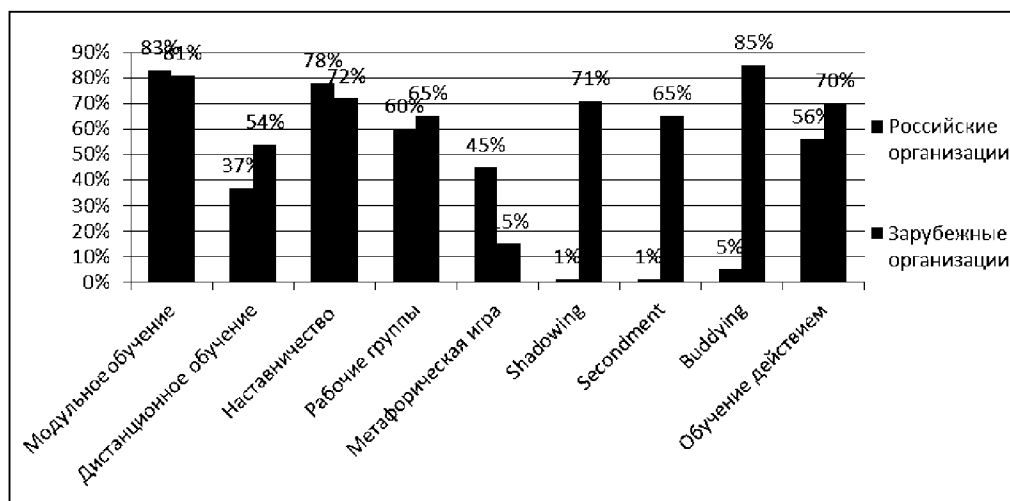


Рисунок 26 – Методы Обучения в России и на Западе

Иначе этот метод перестанет быть интересным и увлекательным.

Таким образом, российские организации перенимают методы обучения персонала с зарубежных компаний, но еще не все методы нашли свое практическое применение.

Выводы по 1 главе

В первой главе мы изучили сущность процесса обучения, дали характеристику видам обучения, разобрали существующие технологии. Особо выделен метод создания корпоративного университета, который обычно используется в крупных корпорациях. Особое внимание уделили методикам оценки эффективности обучения. Так как именно оценка эффективности вложенных средств очень интересует собственников бизнеса.

Кроме того, рассмотрели успешных опыт обучения персонала в западных компаниях, отметили принципы и факторы, обеспечивающие им успешность, который мы обязательно учтем при разработки собственного проекта совершенствования обучения персонала в салонах красоты «Жасмин».

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

ООО «ЖАСМИН»

2.1 Оценка общехозяйственной деятельности ООО «Жасмин»

Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) – учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

ООО «Студия красоты и здоровья «Жасмин». Юридический адрес: 462401 г. Орск, . Ул. Строителей 15, тел.: 8 (3537) 222-484, 8-905-89-41-092.

В июле 2009г. Даниленко Светланой Аркадьевной, ныне директором салона, арендовано помещение по адресу Ул. Строителей 15.

Вход находится с противоположной стороны от подъезда жилых квартир, что очень удобно, т.к. вывеску видно с оживленной улицы. Был создан индивидуальный стиль салона и логотип. Далее совместно с дизайнером интерьера разработан уникальный дизайн салона. Произвели ремонт, закуп необходимого оборудования и установка.

В августе 2009г. заключен договор с представителями компании L'oreal в Орске о предоставлении продукции с рассрочкой и возможностью реализации. В свою очередь, компания предоставила техническую поддержку (обучение в студии, тележка, 2 фена, 2 утюжка, миски, кисти, шейкеры, буклеты, постеры, плакаты, стенд для продукции для клиентов и т.д.). И по сей день, мы продолжаем плодотворное сотрудничество. Препараты для косметологии – в центре косметологии Gernetic, для маникюра и педикюра – в компании ОлеХаус. Другие расходные материалы мы приобретаем в торговой фирме «Виста центр» и «Косметик PRO».

1 сентября 2009г. открытие салона. Активная рекламная деятельность (СМИ, буклеты, листовки и пр.)

Самая действенная – раздача листовок со скидкой на первое посещение салона. В этом же месяце заключен договор о сдаче в аренду кабинета для загара в солярии.

Принято решение о сдаче в аренду одного парикмахерского кресла. Долгосрочный договор заключен 1 марта 2010 г. с парикмахером – технологом марки GreenLight. Таким образом, в салоне расширился ассортимент марок профессиональной парикмахерской продукции и у клиентов появился широкий выбор.

С 2011 года происходит расширение салона за счет создания филиалов в разных районах Челябинска и городов области. С 2011 года мы можем считать работу салона как работу сети салонов красоты.

- Цель работы нашей сети салонов – оказание качественных услуг постоянным и новым клиентам, содействуя раскрытию индивидуальности каждого человека.

- Миссия – «помогать клиентам, раскрыть свою индивидуальность и красоту каждого клиента. Добиваемся этого с помощью высочайшего профессионализма персонала, использования современных аппаратных методов и косметологических инноваций на уровне мировых стандартов».

- Основные виды деятельности и характеристика услуг:

- 1) парикмахерские залы: стрижки женские, мужские, детские; креативные стрижки; укладки; плетение кос; прически праздничные, вечерние, клубные, свадебные; все виды окрашиваний; мелирование; тонирование; ламинирование; восстановление волос; био-завивка Mossa; разглаживание волос. Процедуры выполняет парикмахер – профессионал по созданию индивидуального стиля человека при помощи прически;

- 2) залы ногтевого сервиса: маникюр — уход за пальцами рук (классический, европейский, SPA, масляный, аппаратный); педикюр - уход за ступнями и пальцами ног (классический, европейский, SPA); парафинотерапия; наращивание ногтей гелем, акрилом; «френч с удлинением»; акварельный дизайн; авторское наращивание; рисунок;

3) косметологические кабинеты: чистка, пилинг, массаж, уход, озонотерапия, мезотерапия, лимфодренаж, криотерапия, ботокс, эпиляция воском, фотоэпиляция, интимные стрижки, перманентный макияж, пирсинг. Процедуры выполняются косметологом — специалистом, ухаживающим за лицом клиента с целью сглаживания возрастных изменений, придания ему привлекательности и свежести;

3) массажные кабинеты — сочетание различных приемов физического, механического и рефлекторного воздействия на кожу, органы и биологически активные точки для достижения лечебного или профилактического эффекта (воротниковая зона, спина, ноги, руки, стопы, ягодичная область, общий классический, анти-целлюлитный, остеопатический);

4) кабинеты визажа: консультация, дневной макияж, вечерний, свадебный, для фотосессии, фантазийный, наращивание ресниц, окрашивание ресниц, оформление и окрашивание бровей;

5) лэшмейкеры — специалисты по изменению взгляда и внешнего вида ресниц: наращивания, украшения;

6) солярии – электро-механическое воздействие на пигмент кожи.

Салоны красоты – предприятия социального обслуживания населения, с широким ассортиментом услуг. В анализируемой сети салонов профессиональное обслуживание клиентов отличается информационной насыщенностью и качеством. В этом безусловная заслуга персонала сети, что вполне объяснимо, так как в сфере оказания услуг персонал – это капитал компании, создающий особый микроклимат, который очень трудно скопировать конкурентам.

Во главе сети салонов красоты «Жасмин» стоит директор, который самостоятельно принимает организационные и финансовые решения по хозяйственной деятельности салона. Разрабатываемые решения фиксируются в ряде распорядительных документах: приказах, распоряжениях, которые обязательно должны быть выполнены каждым сотрудником салона.

Директор несет полную материальную ответственность за денежные средства, материальное имущество салона и товарно-материальные ценности.

Организационная структура сети Салонов красоты и здоровья «Жасмин» представляет собой совокупность пяти типовых салонов, организационная структура каждого из них выглядит следующим образом (Рисунок 27).

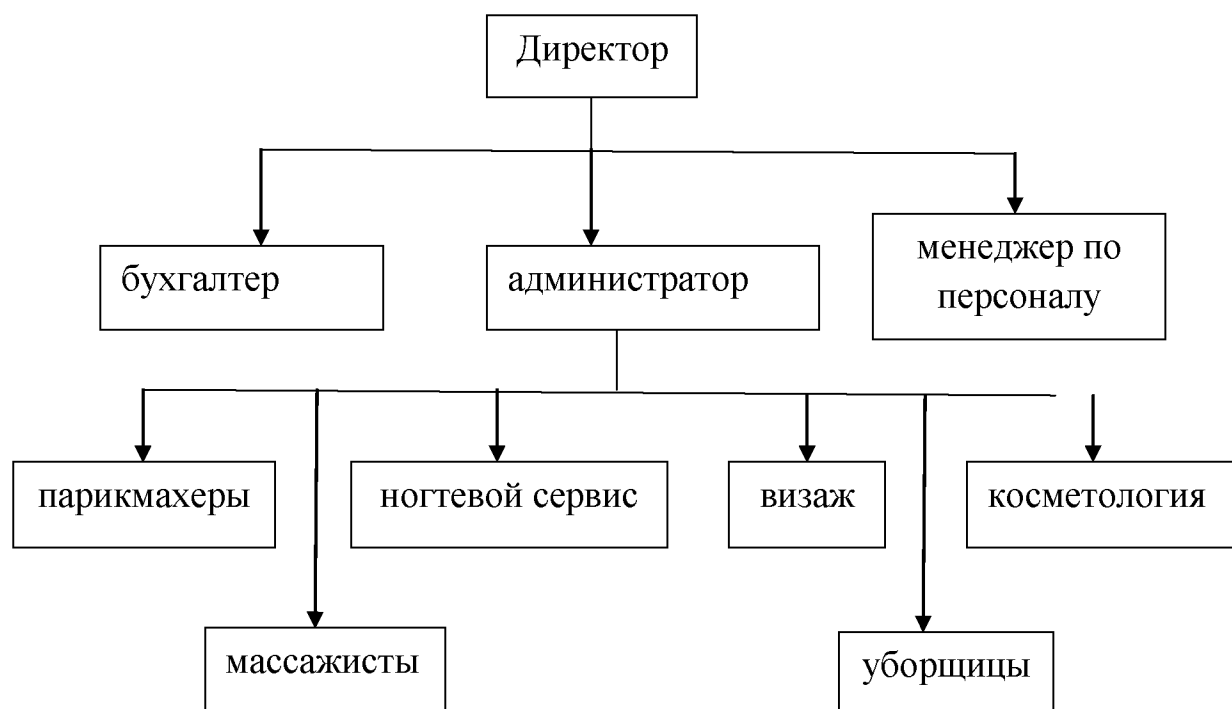


Рисунок 27 – Организационная структура салона красоты и здоровья «Жасмин»

В сети салонов красоты работает 125 человек. В подчинении директора находится, администраторы, бухгалтеры и менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу занимается поиском, наймом и увольнением персонала, адаптацией, обучением и развитием персонала, мотивацией и оплатой труда.

Бухгалтеры ведут учет денежных потоков салона.

Администратор выполняет организационную функцию в салоне красоты. Главной задачей является гостеприимство клиентов, создание уютной и комфортной атмосферы. В начале рабочего дня администратор проверяет состояние всего помещения.

Особое внимание уделяет оценке чистоты, техническому состоянию оборудования, наличию предметов обихода (например, туалетной бумаги). В случае необходимости, администратор предпринимает определенные шаги для устранения отклонений. Следующий этап работы администратора - проверка записей предварительных заказов на обслуживание, по результатам которой отдаются распоряжения каждому сотруднику. Кроме того, администратором строятся графики рабочих смен мастеров, ведется учет отработанного времени, следит за открытием салона и точностью информации в прейскурантах. После выполнения организационно-распорядительных работ администратор выполняет свою главную функцию – встреча и сопровождение клиентов. Отметим, что администратор должен удерживать в памяти достаточно много информации: количество свободных мест, имя отчество виллиентов, критерии оценки качества обслуживания, журнал учета.

Анализ организационной структуры салона позволяет сделать вывод о её линейно-функциональном типе. Такая структура является иерархической, основными преимуществами которой являются:

- четкие взаимосвязи между подразделениями;
- оперативное реагирование на распоряжения руководства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкие авторитарные решения;
- личная ответственность руководителя за принимаемые решения, делегирование полномочий и контроль за подчиненными.

При наличии положительных сторон линейно-функциональной структуры организации, в ней есть и недостатки:

- приоритетными являются тактические или оперативные цели в ущерб стратегическим;
- слабая адаптивность к изменяющимся условиям внешней среды.

Для определения финансового состояния компании представим экономические показатели за последние 3 года (Таблица 6).

Проведенный анализ данных, представленных в таблице, позволяет отметить, что в салоне красоты проявляется снижение прибыли, количества и удовлетворенности клиентов, а также количества и стоимости оказываемых услуг.

Таблица 6 – Экономические показатели салона красоты «Жасмин»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка от оказанных услуг (тыс.руб.)	49420	48320	44950
Чистая прибыль (тыс. руб.)	3 530	2 870	1 470
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	400	320	270
Производительность труда одного сотрудника (тыс. руб. на чел. в мес.)	48,2	46,8	43,1
Индекс удовлетворенности клиентов (%)	96	93	87
Доля постоянных клиентов (%)	64	61	55
Средняя сумма заказа (чека), руб.	1150	1100	1100

Следовательно, салон красоты, начиная с 2014 года вошел в негативный тренд развития, и испытывает трудности, причины которых нам необходимо выявить и определить.

В частности, за последние 3 года число постоянных клиентов постепенно снижается, причем уровень 55-60% для индустрии красоты считается невысоким. Следовательно, для развития салону нужно привлекать «новых» клиентов, при этом формируя у них приверженность получения услуг именно в данном салоне.

Тревожным является факт снижения производительности труда на одного сотрудника, при росте себестоимости оказания услуг. Эти факты красноречиво свидетельствуют о проблемах в персонале: либо недостаточная компетентность сотрудников, либо отсутствие требуемого количества специалистов. Следующим тревожным фактом является снижение самого главного экономического показателя – прибыли.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Жасмин»

Проведем анализ внешней и внутренней среды салона, что позволит оценить отраслевую конкуренцию, факторы успеха и направления работы с персоналом.

Начнем анализ внешней среды с методики «5 сил Портрета» отрасли, которые подробно описывают рынок. Далее будут описаны потребители, поставщики, потенциальные конкуренты, существующие конкуренты и товары-заменители для услуг салона «Жасмин». Компания взаимодействует с внешним окружением, а её руководители стараются управлять параметрами этой среды для трансформации их в более благоприятном направлении для своей компании [1].

Первая сила – это потребители. В характеризуемой отрасли преобладают индивидуальные потребители услуг, которые практически не взаимодействуют между собой, а следовательно, не могут согласованно влияния на компанию: её ценовую политику, качество предоставляемых услуг и др. Но вместе с тем, и такие потребители способны оказывать определенное давление на компанию, особенно в ситуациях предоставления аналогичных услуг конкурентами. В таком случае потребители могут легко обратиться за услугами в другие компании. Для предотвращения таких «переходов» компания вынуждена искать методы демонстрации лояльности к потребителям, создавать Программы «любимый клиент» или аналогичные.

Конечно, информированность клиентов о предоставляемых услугах, о новинках в этой области оказывает значительное влияние на их будущий выбор получения услуги. Большое влияние в таком процессе оказывает Internet, расширяя возможности потребителей в получении актуальной для них информации. Необходимо отметить, что сеть салонов «Жасмин» не имеет результативной рекламной политики, что существенно ограничивает информированность потребителей о предложениях данной сети, её отличительных особенностях по сравнению с аналогичными салонами красоты.

Вместе с тем, известные, крупные сети косметологических услуг обладают яркими, информационно насыщенными сайтами, постоянно размещают рекламы в модных журналах, ведут рекламную компанию на афишах и стендах города.

Таким образом, можно сделать вывод, что потребители – одна из мощнейших сил, действующих на конкурентоспособность нашей сети, при этом они индивидуальные потребители, а не крупные компании.

Потребителей услуг салона «Жасмин» можно разделить на 2 группы: первая – это категория людей с высшим образованием, обладающие средним или высоким материальным доходом, для которых посещение салона красоты есть отражение занимаемого ими социального статуса. Это люди от 25 лет, стремящиеся к ведению современного динамичного образа жизни, а следовательно, испытывающие стрессовые перегрузки. В этом случае посещение салона красоты для них является одним из способов расслабления и отдыха. Вторая группа – это молодые люди до 25 лет, которые через свой внешний вид проявляют креативность и экзальтированность. Эта группа включает веселых, общительных, жизнерадостных юношей и девушек, которые хотят и умеют получать от жизни удовольствия. Они следят за модой и стремятся ей соответствовать, для них посещение салона красоты – средство быть на гребне новинок индустрии красоты.

Стоит помнить, что у потребителей всегда есть возможность удовлетворения потребностей у другого поставщика услуг, т.к. сеть салонов «Жасмин» является не единственной сетью салонов красоты с подобным спектром услуг в городе Орске и области. В связи с этим, даже в ситуации внешней устойчивости и стабильности нельзя забывать о возможности перехода клиентов к конкурентам в следствии ошибки или ошибок, от которых не застрахована ни одна компания.

Вторая сила – поставщики. Препараты для косметологии приобретаются в центре косметологии Jeternel. Сегодня Группа компаний Jeternel это три салона красоты, Высшая школа, Рекрутинговое агентство и Центр продаж.

В котором представлены ведущие марки косметической продукции и оборудования. Для маникюра и педикюра – в компании ОлеХаус. ОлеХаус — крупнейший в России ногтевой центр, имеющий 26 филиалов в разных городах страны. Компания является представителем американской Корпорации CND (Creative Nail Design), ведущей профессиональной марки, существующей на рынке более 30 лет и имеющей 92 представительства во всем мире. Другие расходные материалы - в торговой фирме «Виста центр» и «Косметик PRO», материалы для ресниц закупаются в школе красоты «Beauty Look». Компания «L'oreal Professional» предоставляет материалы для парикмахерского зала. Долгосрочный договор заключен 1 марта 2010г. с парикмахером – технологом марки GreenLight.

Третья сила – существующие конкуренты. Главными конкурентами компании «Жасмин» на данный момент являются мастера, предоставляющие салонные услуги «на дому» за гораздо меньшую сумму, чем в салонах красоты. А так же салоны красоты, значительно снижающие цену на свои услуги. Политика нашей сети салонов также направлена на предложение потребителям услуг красоты по приемлемой цене, по сравнению с салонами красоты премиум-сегмента, и в целом рассчитана на массового потребителя.

Яркими примерами прямых конкурентов являются салоны красоты «Колибри», «JNS», клуб красоты и фитнеса «Карамель», салон красоты «Madame Butterfly». Рассмотрим эти компании подробнее.

Салоны красоты «Колибри» и «JNS» – молодые предприятия, находящиеся на жизненной стадии роста. Их главная стратегия: привлечь внимание к услугам, найти своего потребителя, стать привлекательным для клиента. Работники полны идей, инициативы, ориентированы на долгосрочную перспективу. Данные салоны находятся в непосредственной близости от салона «Жасмин», но в более удачном месте, входная группа салонов расположена на проезжей части улицы, напротив крупного торгового центра и гипермаркета.

Цены на основной спектр услуг парикмахерского зала, маникюрного кабинета и косметологии в салонах «Колибри» и «JNS» меньше на 20%–35%, при условии использования материалов более дешевой марки, чем те, что используются в салоне «Жасмин». Явным отличием в пользу салона красоты «Жасмин» является отсутствие некоторых направлений услуг в салонах «Колибри» и «JNS», таких как солярий, услуги лешмейкера, и массажиста.

Салон красоты «Madame Butterfly» и клуб красоты «Карамель» - стабильные и успешно развивающиеся организации, их стратегия: поддержание системы равновесия. Цены на услуги ниже на 15%–20%, чем в салоне «Жасмин», при использовании таких же материалов.

Наряду с этим прямыми конкурентами функционируют также мастера оказывающие услуги салонов красоты «на дому» практически по цене себестоимости процедуры. Однако, отмечается низкий уровень доверия к таким мастерам, это напрямую связано с низким уровнем обслуживания клиентов, некомпетентности таких мастеров, маленьким опытом работы, плохо оборудованные рабочие места, а иногда и вовсе их отсутствие.

Четвертая сила – конкуренция в отрасли (потенциальные конкуренты). Угроза появления таких конкурентов очень высока. Каждый год учебные студии выпускают сотни мастеров, а десятки салонов красоты открываются и закрываются в г. Челябинске, поэтому угроза появления новых конкурентов для салона «Жасмин» будет существовать всегда.

Пятая сила – угроза появления услуг-заменителей. Данная угроза может быть определена как достаточно существенная, т.к. в сейчас все больше набирает популярность и распространенность разнообразное использование пластической хирургии. По стоимости эти услуги – практически несопоставимо дороже, но и эффект и "качество" у них считаются более значительными, нежели услуги стилистов, косметологов или массажистов. Исходя из понятного пожелания клиента, получить быстрый, заметный и качественный результат, готовность клиентов воспользоваться данными услугами достаточно высока.

Но у пластических операций существуют и ограничения, выражающиеся в существенно более высокой цене, так же в наличии рисков и противопоказаний для здоровья. Пластическая хирургия хоть и обещает значительный результат, но возможные последствия, как показывает многочисленная практика, могут оказаться как положительными, так и отрицательными, что характеризует высокий уровень риска этих услуг. Это обстоятельство, конечно же, отпугивает многих потенциальных клиентов, но в целом, можно сказать, что тенденция к снижению стоимости пластических операций является угрожающим трендом и эти услуги-субституты необходимо воспринимать в качестве угрозы.

Ещё одной услугой-заменителем является предоставление некоторого спектра услуг на дому. Для маникюра, педикюра и некоторых услуг парикмахера основными услугами-субститутами является самообслуживание на дому. Этому способствует достаточно богатый ассортимент кремов для тела и лица (увлажняющие, питательные, подтягивающие, антицеллюлитные, разглаживающие, скрабы, автозагарные), шампуней и лосьёнов, восстанавливающих масок и сывороток для волос, специальных машинок для маникюра в домашних условиях и т.д. Самостоятельное выполнение косметических процедур оказывается по стоимости дешевле, чем получаемых в салоне, но они не всегда обеспечивают желаемый результат [25].

Такое положение дел стало очевидным большинству клиентов салона, так как эффективность самостоятельно выполненных процедур существенно ниже, чем выполненных профессионалами. При этом добавляются положительные эмоции от общения с мастерами, от возможностей расслабления и отдыха.

Услуги-заменители – это значительная сила, особенно в том случае, если их большое количество, при это у них доступные цены и сносные потребительские свойства. В таком случае, потребитель стоит перед выбором: более низкая цена или более высокое качество. Но всё же, пока жители г. Орска отдадут большее предпочтение салонам красоты.

Покажем визуально степень влияния на сеть салонов каждой группы (рисунок 28). Представленный материал свидетельствует, что потребители оказывают на сеть салонов наибольшее влияние, что вполне естественно в сфере услуг. Именно потребители формируют спрос на те или иные услуги, от их удовлетворенности зависит, в конечном счете, зависит финансовая устойчивость компании. Кроме того, большая часть позитивной информации, которой доверяют люди исходит именно от клиентов компании, что оказывает значительное влияние на имидж предприятия [6].



Рисунок 28 – Анализ ближнего окружения компании «Жасмин»

Рассмотрим представление стратегических позиций организации ООО «Жасмин» на рынке услуг салонов красоты с помощью матрицы БКГ.

Матрица БКГ применяется для оценки значимости продуктов (услуг) компании, по двум критериям: рыночная доля компании и темпы роста оказываемых услуг.

Объем продаж крупнейшего конкурента (салон красоты «JNS») взяты из неофициальных источников. Характеристика позиций ООО «Жасмин» на рынке услуг салонов красоты Оренбургской области представлена в табл. 7.

Таблица 7 – Характеристика позиций ООО «Жасмин» на рынке услуг салонов красоты Оренбургской области

Позиция	Объем рынка 2012 год млн. руб.	Объем рынка 2013 год млн. руб.	Темп роста спроса	Объем продаж ООО «Жасмин» тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента салона «JNS» тыс. ед.	Относительная доля рынка
Косметология	1446	1280	6%	252	420	0,6%
Парикмахерские услуги	1872	1446	13%	322	460	0,7%
Солярий	1560	1410	5%	935	550	1,7%
Ресницы	1450	1380	11%	1638	780	2,1%

Темпы роста спроса каждой позиции рассчитываются по формуле (2.1):

$$\frac{\text{Объем рынка 2012} - \text{Объем рынка 2013}}{\text{Объем рынка 2012}} / 2 * 100\%$$

Рассчитать относительную долю каждой позиции можно по формуле:

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Объем продаж ведущего конкурента}}$$

По данным таблицы построим матрицу БКГ (рисунок 29).

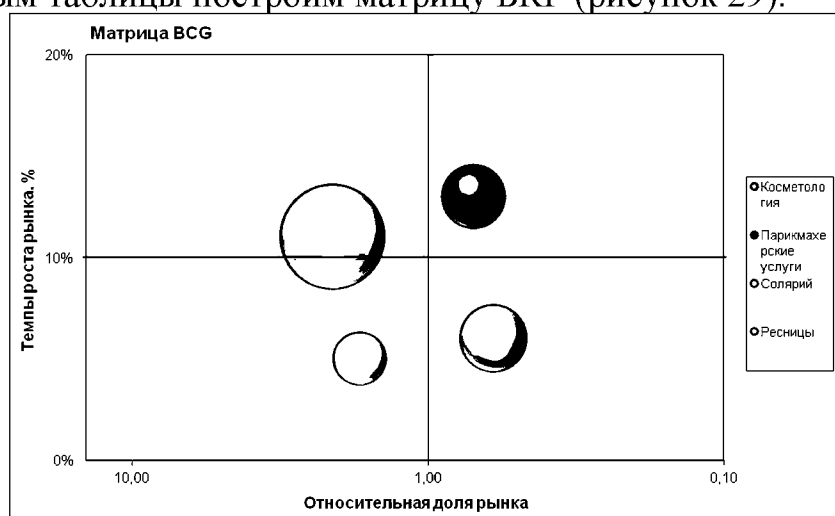


Рисунок 29 – Матрица БКГ услуг салонов красоты

Выделяем четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1. "Трудные дети" (быстрый рост/малая доля): товары перспективные, так как рынок расширяется, но требуют средства для поддержания роста;

2. "Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Дают большую прибыль, но тоже нуждаются в финансовой поддержке.

3. "Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): приносят больше прибыли, чем требуют финансовой поддержки для роста.

4. "Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста.

<i>Темпы роста рынка</i>	<i>Высокие</i>	«Трудные дети» 1. Нарастивание ресниц; 2. Биозавивка натуральных ресниц; 3. Окрашивание ресниц; 4. Полуперманентная тушь	«Звезды» Парикмахерские услуги: <ul style="list-style-type: none"> • Стрижки; • Окрашивание волос; • Биозавивка волос; • Восстановительные процедуры для волос
	<i>Низкие</i>	«Собаки» Солярий	«Дойные коровы» Косметические услуги
<i>1,07</i>		10x	1
			0,1x
		Относительная доля относительно основного конкурента	

Рисунок 30– Матрица БКГ для салона красоты «Жасмин»

Услуги группы «Дойные коровы» обеспечивают основную долю продаж. Цель – удержать положение.

Услуга группы «Собаки» - солярий. Прибыль с него маленькая, но наличие его важно для удержания клиентов, предпочитающих обслуживаться в салоне красоты комплексно.

Вывод: Баланс портфеля с точки зрения инвестиций хороший: прибыль от "дойных коров" сможет обеспечить поддержку "трудных детей". А доля "неликвидного ассортимента – «собак» в портфеле не так велика. Приоритет в инвестициях: развитие услуг наращивания ресниц, создание новых услуг, например, декорирование или ламинирование ресниц. Удерживать положение парикмахерских и косметических услуг.

Модель 7s McKinsey призвана оценить эффективность деятельности организации. Она состоит из семи взаимосвязанных элементов, каждый из которых в английском языке начинается с буквы «S»: Structure (Структура), Strategy (Стратегия), Systems (Системы), Shared values (Общие ценности), Style (Стиль), Skills (Навыки и умения), Staff (Персонал), от чего и пошло название «7s». Все они в свою очередь разделяются на «жесткие» и «мягкие» подгруппы. В «жесткую» подгруппу (или определяемую рациональным способом и материальную по своей природе) включают стратегию, структуру и системы, в «мягкую» (эмоциональную) — общие ценности, стиль, персонал и навыки и умения. Таким образом, модель представляет собой соответствующий контрольный список, позволяющий определить и проанализировать важнейшие составляющие компании. Она позволяет проводить это изучение целенаправленно и в то же время рассматривать положение дел в «жесткой» и «мягкой» перспективах. Ниже будет представлен анализ различных аспектов деятельности ООО «Жасмин», на основе которых можно определить выявить слабые и сильные стороны компании:

- Стратегия: Стратегия расширения рынка. Данная стратегия предусматривает выход на новые рынки. Главной целью является расширение клиентской базы. Возможными путями могут быть: новые области использования старых продуктов, внедрение их на новых сегментах рынка.

В принципе, самая логичная стратегия, даже можно сказать, наиболее эффективная, но опять-таки, только на определенной стадии жизненного цикла организации. К преимуществам такой стратегии относятся: возможность компании еще больше закрепиться на рынке, расширение собственной сети, увеличение доходов и прибыльности компании, огромный шаг в развитии компании, увеличение доли рынка

Недостатки этой стратегии – это высокий уровень рисков и высокие материальные, умственные, физические затраты, нет гарантии успешного функционирования на новом рынке.

- Система.

1. Система маркетинга заключается в ознакомлении потребителей с услугами, а также решения в области ценообразования, его продвижение на рынке услуг красоты. Реклама продукта и бренда на рынке индустрии красоты. Плюсы этой системы в салоне «Жасмин»: высокоэффективные мероприятия по продвижению и рекламе продукции, высокий уровень доверия к бренду. Минусы: плохо сформулированная технология продаж.

2. Система контроля качества занимается исследованием конечного результата от получения услуги на отсутствие брака, контроль за состоянием склада косметики. Плюсы этой системы в салоне «Жасмин»: постоянный контроль качества услуг, минимальный процент брака. Минусы: постоянные ревизии и инвентаризации мешают деятельности компании, отвлекают от основной деятельности, поскольку требуют больших усилий и внимания.

3. Система управления персоналом включает в себя набор, подготовка, развитие и стимулирование кадров, аттестация, адаптация персонала и т.д. Положительная сторона системы в салоне «Жасмин» - это достаточно комфортные условия труда для мастеров, имеющих длительный опыт работы в салоне. Минусы: отсутствует четко выстроенная система обучения персонала, недостаточное количество квалифицированного персонала в компании и особенно на ключевых должностях, что создает лишние напряжения в сложившихся коллективах.

4. Инфраструктура – это имеющиеся помещения, коммуникации, профессиональное оборудование, и информационное обеспечение. Положительная сторона системы в салоне «Жасмин»: современное оборудование. Минусы: плохо развитая информационная система коммуникации с клиентами.

5. Система Снабжения занимается закупкой расходных материалов, оборудования, техники. Плюсы: налаженные и долгосрочные отношения с поставщиками. Минусы: периодические перебои поставок материалов.

- Сотрудники. В настоящий момент в фирме работают 125 сотрудников, которых можно назвать сложившимся коллективом. Персонал подразделяется в зависимости от квалификации, полномочиям, границам деятельности и ответственности, специфики деятельности на следующие категории:

1. Администраторы
2. Мастера
3. Вспомогательный персонал

Преимущества настоящего состава персонала в салоне красоты «Жасмин»: четкое распределение функций между сотрудниками, высокий уровень ответственности каждого сотрудника, налаженная система методов работы. А к недостаткам относятся: нехватка квалифицированного персонала для работы на ключевых должностях, неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, отсутствуют условия для амбициозных работников, которые стремятся осуществить развитие творческих навыков.

- Способности.

Стратегическая значимость организационных способностей компании определяется:

1. Гибкостью и готовностью к внесению изменений в хозяйственную и оперативную деятельность.
2. Наличием и быстрым внедрением высоких технологий и автоматизации.
3. Удовлетворением потребностей и ожиданий клиентов.

4. Обеспечением высокого качества при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Компания готова удовлетворять потребности и ожидания клиентов за счёт уровня обслуживания, формы общения с клиентами, качества услуг и прочее, но «Жасмин» необходимо обратить свое внимание на первый пункт, а именно - гибкость и готовность внесения изменений в свою деятельность, чего компания так активно избегает, а это в свою очередь в условиях той конкурентной среды, в которой функционирует данная компания, нецелесообразно, и может привести к неблагоприятным последствиям. Также нужно не забывать о важности инновационных технологий.

- Стиль управления.

В салоне красоты «Жасмин» авторитарный тип управления – руководство относится к подчиненным уважительно, с определенной заботой, может часто интересоваться мнением ключевых сотрудников, но решения все же несмотря на это обстоятельство, принимаются единолично. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, но в ограниченных пределах. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно все же не носит существенного влияния на деятельность работников.

В салоне «Жасмин» почти отсутствует формализация отношений, на работе считается в порядке вещей неформальное общение (различные связи, «чаепития», дружеские посиделки после тяжелого трудового дня в салоне и т.д.) В организации «Жасмин» существуют некоторые прописанные нормы, правила, ценности, стандарты.

- Совместные ценности салона красоты «Жасмин» сосредоточены на ряде поведенческих характеристик:

1. Ориентация на клиента: готовность идти на встречу интересам клиента, создание атмосферы внимания и доброжелательности, единение с клиентом в решение возникших сложностей.

2. Уважение личности: компания уважает своих партнеров, сотрудников, конкурентов, потребителей и клиентов – это основной принцип организации работы.

3. Работа в команде: общие цели, общие ценности и общие интересы объединяют персонал в группу единомышленников, в которой отношения построены на взаимном доверии и уважении.

4. Ответственность: качественная работа возможно только в ситуации общей и персональной ответственности членов коллектива за происходящие события внутри компании.

7. Удовольствие от работы: данная ценность отражает известный афоризм о том, что если работа приносит удовольствие, то человек не будет работать ни одного дня в своей жизни. Следовательно, такой человек полон сил и душевного здоровья.

Проанализировав ценности сети салонов «Жасмин», можно констатировать то, что не все указанные ценности успешно реализуются на практике, руководство выявляет определенные проблемы в их реализации.

Бесспорно то, что ответственность и ориентация каждого сотрудника и компании на клиента являются общей аксиомой и разделяются всеми, чего нельзя сказать обо всех остальных ценностях.

• Структура. В компании «Жасмин» действует линейно-функциональная организационная структура. Это самая традиционная и понятная структура организации, в которой четко представлены две линии: а) лестница иерархии (управления) и линия делегированных функций (экономического учета – бухгалтер, организации – администратор). Отметим основные преимущества линейно-функциональных структур:

- единоначалие и, как следствие, более высокая скорость в принятии решений;
- ответственность руководителя за осуществляемые действия;
- понятная система взаимодействия между подразделениями;
- оперативное реагирование на указания и распоряжения руководства;
- скоординированность работ исполнителей.



Рисунок 31 – Модель 7С для ООО «Жасмин»

Основные недостатки линейных организационных структур:

- решение оперативных проблем доминирует над стратегическими;
- малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

Таким образом, изучив и проанализировав все элементы, Система обучения и развития персонала помогает формировать и поддерживать кадровый состав в организации в "рабочем тоне", то есть повышает профессиональное мастерство работников, формирует у них современное экономическое мышление и умение работать в команде. Благодаря процессам обучения и развития повышается производительность труда и эффективное функционирование предприятия в целом [8].

Чем быстрее компания поймет проблему в системе обучения персонала, тем быстрее она улучшит свое экономическое состояние, действующее на данный момент, и подготовит благоприятную почву для открытия в ближайшем будущем нового салона красоты.

В качестве наглядной панорамной иллюстрации результатов анализа внутренней среды может быть представлен SNW- анализ.

В качестве нормативов результативности управления предлагаются следующие:

0– результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;

1– результативность очень низкая

2– результативность низкая

3– результативность средняя

4– результативность высокая

5– результативность очень высокая

По результатам проведенных анализов внешней и внутренней среды построим матрицу SNV – анализа для ООО «Жасмин» и его основного конкурента салон красоты «JNS». Данная модель позволит наглядно представить несоответствие ресурсов и возможностей с целями изменения, а также выявить основные факторы успеха ООО «Жасмин».

Для SNW анализа необходимо выбрать семь подсистем: ресурсы, компетенции, финансы, персонал и маркетинг, ценности организации, операционная подсистема основной деятельности, так как они являются наиболее значимыми для реализации проекта, и выстроенный по ним профиль покажет готовность компании к изменениям (таблица 8).

Вывод: из SNW-анализа становится ясно: основная причина отставание компании «Жасмин» от конкурента – нехватка квалифицированного персонала.

Таблица 8 – SNW – анализ для ООО «Жасмин».

Подсистема	Бальная оценка		Обоснование	
	ООО «Жасмин»	Салон красоты «JNS»	ООО «Жасмин»	Салон красоты «JNS»
1	2	3	4	5
1. Подсистема «Ресурсы»				
Ограниченность поставщиков продукции.	5	5	внешняя среда предоставляет не ограниченные возможности в выборе	внешняя среда предоставляет не ограниченные возможности в выборе
Наличие внутренних резервов	5	5	компания сотрудничает с крупнейшими дистрибьюторами	взаимодействие с ведущими дистрибьюторами
Реализация качественных услуг	5	5	т.к. есть и используются технологии для их реализации	т.к. есть и используются технологии для их реализации
2. Подсистема «Компетенции предприятия»				
Степень уникальности	3	3	используемые технологии не уникальны	используемые технологии результативны, но не уникальны и доступны другим
Долгосрочность	5	5	используемые технологии рассчитаны на длительный период	используемые технологии рассчитаны на длительный период
Надежность поставщиков	5	5	поставщики уже проверены временем, ООО «Жасмин» работает с ними на протяжении длительного времени.	поставщики уже проверены временем, работает с ними на протяжении длительного времени
4. Финансовая подсистема				
Доступность бюджетирования	2	0	компания переживает финансовые трудности	информация недоступна
5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура»				
Обучаемость персонала	2	5	обучение персонала происходит очень редко	персонал постоянно посещает тренинги, развивающие собрания, всегда открыт к нововведениям
Квалификация	1	5	на ООО «Жасмин» существует острая нехватка квалифицированного персонала	большая доля персонала имеет высшее образование, профессиональные знания и опыт
Клиентоориентированность	5	5	количество покупателей не ограничено	количество покупателей не ограничено

Окончание таблицы 8

Инновационная восприимчивость	1	4	персонал, сталкиваясь с инновациями, воспринимает их достаточно тяжело, сказывается низкая квалификация	персонал, сталкиваясь с инновациями, воспринимает их достаточно положительно, особых сопротивлений в их принятии нет.
6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»				
Развитие сети сбыта	1	5	нет стратегии по эффективному сбыту услуг	есть довольно четкая стратегия по эффективному сбыту услуг
7. Операционная подсистема основной деятельности				
Уникальность технологии	1	5	компания испытывает трудности при внедрении и использовании уникальных технологий, что связано с нехваткой персонала его низкой квалификацией	компания внедряет и использует передовые уникальные технологии
Итого:	40	56		

В результате проведенного анализа определены сильные стороны:

- взаимодействие с крупнейшими дистрибьюторами города и страны;
- использование современных технологий.

Слабые стороны:

- низко квалифицированный персонал;
- нет стратегии по эффективному сбыту услуг;

Возможности:

- повышение цены на услуги;
- увеличение количества потребителей реализуемых услуг.

Угрозы:

- усиление позиций конкурентов на рынке;
- увеличение поставщиками цены на приобретаемую продукцию;
- появление новых конкурентов;

Для дальнейшего изучения проблемы, необходимо проанализировать взаимодействие выявленных сильных и слабых сторон компании, с учетом позитивных и негативных влияний внешней среды (возможностей и угроз).

Для этого можно использовать методику SWOT-анализ.

Методика SWOT-анализ является широко распространенной и признанной как среди теоретиков менеджмента, так и среди консалтинговых и аудиторских фирм, так как позволяет интегрировать в едином анализе конкурентные преимущества компании, её особенности с силой влияния внешних обстоятельств.

Проведем SWOT- анализ салона красоты «Жасмин» (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT – анализ салона красоты «Жасмин».

	Возможности:	Угрозы:
	1) Развитие рынка косметических средств 2) Совершенствование и развитие косметологических технологий	1) Нестабильность курса рубля (большинство материалов и оборудования - иностранного производства) 2) Усиление конкуренции 3) Снижение доходов и уровня жизни населения
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
1) Широкий ассортимент услуг и продукции; 2) Высокий контроль качества; 3) Использование высококачественного оборудования и материалов; 4) Гибкая ценовая политика, проведение акций 5) Коммуникабельность и доброжелательность персонала	- увеличение доли рынка, - увеличение ассортимента услуг и товаров, - положительный имидж будет способствовать выходу на новые рынки (услуг фитнес залов); - стратегия позволит использовать все возможности для расширения бизнеса	- усиление конкуренции, инфляция и рост налогов затруднят проведение стратегии, но поскольку реакция оперативная, она пройдет успешно; - известность является преимуществом в конкурентоспособности; - достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей; - в случае снижения уровня жизни населения – у нас гибкая ценовая политика, будет легче перестроиться
Слабые стороны:	«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
1) Недостаточная известность салона 2) Низкая квалификация некоторых мастеров	- за счет улучшения рекламной кампании, повышения уровня мастеров и обслуживания, а также снижения налогов темп роста увеличится, сеть станет более известной.	- появление новых конкурентов и низкий темп роста ухудшит конкурентную позицию;

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы представлены в таблице 9. Они делятся на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его.

SWOT - анализ компании показывает наличие возможностей для дальнейшего экономического роста при использовании своих сильных сторон при одновременной нейтрализации слабых. Самая большая возможность у предприятия – это увеличение доли рынка, что будет благотворно влиять на уровень доходов салона. Этого можно добиться путем совершенствования технологий, расширением ассортимента услуг и продукции, повышением квалификации мастеров и активной рекламной деятельностью (проведение акций, распространение листовок, брошюр, баннеров и т.д., а также участие в конкурсах индустрии красоты).

Исследуя компанию «Жасмин» с помощью различных инструментов, можно сделать следующие выводы: главной проблемой салона красоты «Жасмин» на данный момент является падение прибыли, уменьшение числа клиентов, и, соответственно количества оказанных услуг. Данный обстоятельства свидетельствуют о наличии некоторых трудностей, которые связаны с системой управления персоналом. Это еще раз подтверждает положение о взаимосвязи развития компании и развитии сотрудников. Ведь именно персонал компании способен создать неповторимые конкурентные преимущества для компании, которые сделают еще достигаемой для конкурентов.

Так же были определены сильные стороны салона красоты «Жасмин»:

- взаимодействие с крупнейшими дистрибьюторами города и страны;
- использование современных технологий;
- широкий ассортимент услуг и продукции;
- высокий контроль качества;
- коммуникабельность и доброжелательность персонала.

При использовании своих сильных сторон у компании есть шанс нейтрализовать слабые стороны. Самая большая возможность у предприятия – это увеличение доли рынка, что будет благотворно влиять на уровень доходов салона. Этого можно добиться путем совершенствования технологий, расширением ассортимента услуг и продукции, повышением квалификации мастеров и активной рекламной деятельностью (проведение акций, распространение листовок, брошюр, баннеров и т.д., а также участие в конкурсах индустрии красоты) или открытием учебной студии от салона красоты.

2.3 Кадровый аудит салона красоты и здоровья «Жасмин».

В настоящее время на рынке услуг красоты сложилась довольно интересная ситуация. С одной стороны, появилось очень много частных заведений с небольшим, но самым востребованным списком услуг. С другой стороны, рынок уверенно и достаточно быстро занимают крупные салоны и сети салонов красоты с более широким спектром услуг высокого качества, которые, несомненно, обладают большими возможностями для захвата этого рынка. Но в каждом из таких заведений важную роль играют люди, которые там работают. Рассмотрим штатную численность персонала салона красоты «Жасмин» (таблица 10).

Таблица 10 – Штатная численность персонала салона красоты «Жасмин» в динамике за 3 года.

Должность	Количество человек		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Директор	1	1	1
Менеджер по персоналу	1	1	1
Бухгалтер	2	2	2
Администраторы	22	24	24
Парикмахеры	35	35	42
Ногтевой сервис и педикюр	12	13	13
Визажисты	12	12	15
Косметологи	8	8	9
Массажисты	2	2	2
Наращивание ресниц	5	5	6
Восковая депиляция и шугаринг	4	4	4
Уборщицы	6	6	6

Окончание таблицы 10

Итого:	110	113	125
--------	-----	-----	-----

Доминирующей гендерной категорией в салоне «Жасмин» являются женщины. Это связано, конечно же, со спецификой организации, которая предоставляет услуги и процедуры в сфере красоты. Из них 10 человек с высшим образованием: директор, менеджер по персоналу, бухгалтер, 1 администратор, косметологи, массажисты и 2 парикмахера. Мастера по ресницам и шугарингу - «самоучки» с опытом работы от 2 до 4 лет, остальные мастера закончили профильные курсы по своей специальности (таблица 11).

Таблица 11 – Уровень образования сотрудников ООО «Жасмин» (без учета административно-хозяйственного персонала)

Уровень образования	2014г.	2015г.	2016г.
Кол-во сотрудников с высшим проф. образованием	25	27	22
Кол-во сотрудников, закончивших профессиональные курсы	41	42	41
Кол-во мастеров «самоучек»	12	10	28
Итого:	78	79	91

Для большей наглядности представим данные в диаграмме (рисунок 32).

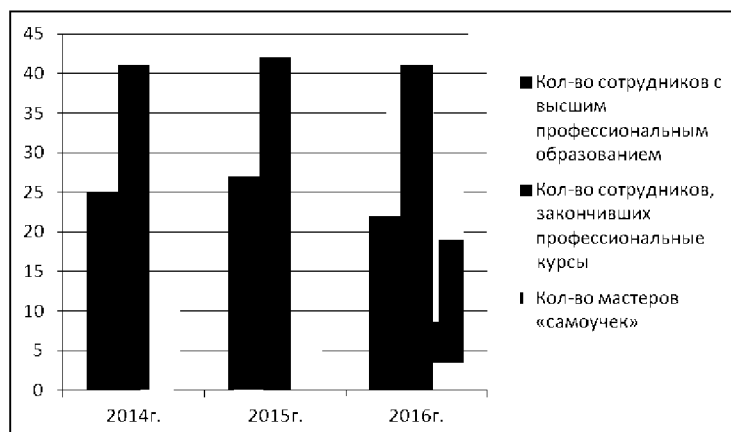


Рисунок 32 – Уровень образования сотрудников ООО «Жасмин»

Исследуя данные показатели, можно сделать вывод о том, что хотя компания отдает предпочтение специалистам с высшим или средним профессиональным образованием, т.к. статус компании предполагает наличие высококвалифицированных специалистов, тем не менее фактическая численность специалистов с высшим образованием явно можно признать недостаточной.

Безусловно, в опыте и возможностях сотрудников без соответствующего высшего образования, мы не сомневаемся, но мода стремительно меняется, а технологии в индустрии красоты постоянно развиваются, поэтому постоянные повышения квалификации, обучения, тренинги, семинары являются обязательным условием хорошего профессионала в индустрии красоты [17].

Для более комплексной и полной характеристики сотрудников компании «Жасмин», необходимо произвести анализ возрастного состав персонала (таблица 12).

Таблица 12 – Возрастной состав сотрудников ООО «Жасмин»

Возрастная категория	2014г.	2015г.	2016г.
20-30 лет, чел	65	68	78
31-40 лет, чел	29	30	32
41-50 лет, чел	11	10	10
50+ лет, чел	5	5	5
Итого:	110	113	125

Представим данные таблицы в диаграмме (рисунок 33).

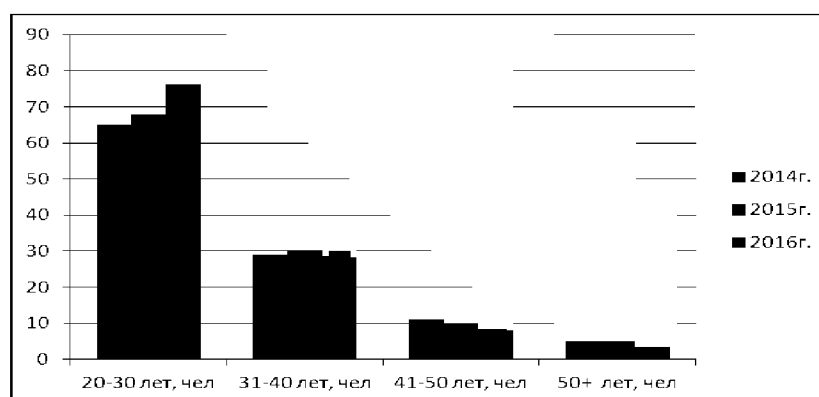


Рисунок 33 – Возрастной состав сотрудников ООО «Жасмин»

Следуя из результатов анализа, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что в ООО «Жасмин» существенно увеличилась в последнее время доля молодые специалисты, их количество растет с каждым годом, но именно в 2016 произошло существенное увеличение их числа. Это отчасти объясняет выявленную тенденцию к снижению уровня компетентности работников и ограниченности их профессиональных знаний. Категория 40+, наоборот, сокращается с каждым годом.

Бесспорно, большой опыт работы – один из самых главных преимуществ мастера в индустрии красоты, но стоит брать во внимание такой важный фактор как мода. мода скоротечна и переменчива, а мастера с опытом более 15 лет склонны к консерватизму в работе, что отрицательно сказывается на развитии салона в общем.

Для оценки конкурентоспособности нашей сети салонов в области персонала, необходимо произвести оценку труда города Орска. Проанализируем востребованность ключевых профессиональных групп работников в сфере красоты и здоровья.

Для лучшей визуализации этих данных, представим таблицу анализа рынка труда индустрии красоты города Орска (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ рынка труда в отрасли индустрии красоты

		Виды предприятий	
		Средние компании	Крупные компании
Степень наличия предприятий на рынке		1. Клуб красоты и фитнеса «Карамель» 2. Салон красоты «JNS» 3. Салон красоты «Колибри»	1. Сеть салонов красоты « <u>Madame Butterfly</u> » 2. Сеть салонов красоты « <u>А-Студия</u> » 3. Сеть салонов красоты « <u>Макси</u> »
Востребованность профессиональных групп	Массажист	1. высокая 2. низкая 3. низкая	1. низкая 2. высокая 3. средняя
	Ногтевой сервис	1. высокая 2. высокая 3. высокая	1. низкая 2. высокая 3. низкая
	Парикмахер	1. высокая 2. низкая 3. высокая	1. низкая 2. высокая 3. средняя
Размер з/платы, руб.	Массажист	1. от 22 тыс. 2. от 25 тыс. 3. от 15 тыс.	1. от 25 до 50 тыс. 2. от 25 до 50 тыс. 3. от 20 до 50 тыс.
	Ногтевой сервис	1. от 17 тыс. 2. от 16 тыс. 3. от 15 тыс.	1. от 20 до 35 тыс. 2. от 20 до 30 тыс. 3. от 20 до 35 тыс.
	Парикмахер	1. от 24 до 30 тыс. 2. от 22 тыс. 3. от 18 тыс.	1. от 30 тыс. 2. от 30 тыс. 3. от 27 тыс.

Анализируя более подробно каждую из профессиональных групп, необходимо отметить следующие особенности:

Массажист: профессия массажиста в нашей стране она достаточно распространена. Уже несколько лет на рынке труда наблюдается спрос на представителей профессии массажиста. Чтобы работать по профессии массажиста, не обязательно иметь высшее профессиональное образование по соответствующей специальности, достаточно иметь диплом о среднем профессиональном образовании, полученный в колледже или техникуме, или, к примеру, достаточно окончить специальные курсы. Массажисту необходимо иметь сильные и одновременно чуткие руки. Важно, чтобы у него не было проблем с ногами, поскольку большую часть времени ему нужно проводить стоя. В общении с клиентами ему понадобятся доброжелательность и умение находить к каждому отдельному подходу. Методика массажа постоянно обновляется, появляются разнообразные приёмы, поэтому специалисту не обойтись без готовности и желания осваивать новое. Профессию массажиста нельзя отнести по половой принадлежности ни к чисто мужской, ни к чисто женской, она хорошо подходит как первым, так и вторым. Профессиональный массажист должен знать анатомию человека, природу заболеваний и их причины. В его обязанности входит умение определять нужные точки воздействия и места, которые, беспокоить не стоит. Ему важно владеть как классическими, так и новейшими методиками массажа. Функции такого сотрудника могут отличаться в зависимости от того, на каком виде массажа он специализируется (лечебный, спортивный, косметический). Профессия массажиста подразумевает преимущественно физический труд. Массажист должен обладать соответствующей физической подготовкой, выносливостью и здоровьем. Массажист может найти работу в больнице, медицинском центре, санатории, пансионате, салоне красоты, фитнес-клубе. Есть возможность заниматься частной практикой или даже открыть массажный кабинет (таком случае сначала следует получить лицензию). Уровень дохода данного специалиста зависит от места работы и количества клиентов, которое, в свою очередь, определяется качеством и эффективностью массажа [6].

Парикмахер: Профессия парикмахера популярна во все времена, и остается востребованной и по сей день. Уже несколько лет на рынке труда наблюдается спрос на представителей профессии парикмахера, несмотря на то, что специалистов каждый год выпускается немало. В зависимости от своей специализации одни парикмахеры занимаются женскими прическами, другие – мужскими, а третьи – только детскими. Но есть и парикмахеры-универсалы.

Работа парикмахера – это оказание услуг по стрижке, бритью, завивке, окраске, созданию причесок, укладок и других процедур. Парикмахер владеет современными парикмахерскими технологиями. При необходимости может проконсультировать клиента по вопросам ухода за новой прической, посоветовать возможные способы укладки новой стрижки, а также средства для оздоровления волос и кожи головы. Для того чтобы работать по профессии парикмахера, не обязательно иметь высшее профессиональное образование по соответствующей специальности. Для данной профессии достаточно иметь диплом о среднем профессиональном образовании, полученный в колледже или техникуме, или, к примеру, достаточно окончить специальные курсы [16].

Парикмахер – это дизайнер, художник и скульптор. Он обладает пространственным и творческим мышлением, хорошим вкусом и знает, как воплотить желания клиента или свои собственные идеи в жизнь. Необходимы ему и знания тенденций моды. Значительное большинство представителей профессии парикмахера считают, что у них достаточно возможностей для продвижения по карьерной лестнице. Если такая цель у рядового специалиста есть, то ему вполне реально занять руководящую должность в этой сфере [25].

Ногтевой сервис: Профессия мастер маникюра-педикюра в последние годы актуальна как никогда. Этому есть несколько причин: обучиться этой профессии обучиться можно относительно быстро, мастера-профессионалы очень востребованы, их труд достойно оплачивается.

В престижном салоне красоты их доход сопоставим с доходом топ-менеджеров различных компаний. Также обучение основам профессионального маникюра и педикюра интересно тем женщинам, которые хотели бы уметь делать маникюр и педикюр по высшему разряду. На сегодняшний день в цене мастера-универсалы, владеющие практически всеми современными техниками педикюра и маникюра, дизайна и моделирования ногтей. Мастер должен уметь делать европейский, аппаратный, классический, SPA педикюр/маникюр, а также наращивание ногтей. Кроме того, необходимо ориентироваться в современных тенденциях nail-моды. Также следует учитывать, что довольно часто клиентки приходят к своему мастеру маникюра-педикюра как к подруге или к личному психоаналитику. Мастер должен уметь выслушать, поддержать беседу или деликатно помолчать вместе с клиентом. К каждому человеку должен быть особый подход. Если же мастер маникюра-педикюра сможет подобрать нужный ключик к клиенту, он будет «верен» ему долгие и долгие годы.

Сегодня особенно востребованы мастера, профессионально владеющими различными техниками наращивания ногтей с помощью геля и акрила и различными техниками дизайна: «лак по лаку», «штампы», «лепка» и т.д.

Анализируя информацию, представленную выше, можно говорить о том, что все три профессии очень востребованы на современном рынке труда в индустрии красоты, нельзя сказать, что работодатели отдают предпочтение какой-то конкретной специальности, т.к. абсолютно все категории работников салона красоты формируют основную прибыль компании.

Рассмотрим основные подсистемы управления персоналом, реализующиеся в компании:

Подбор и отбор персонала

Во многом зависит от характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлен следующей схемой: первичный отбор → собеседование с руководителем → испытание → решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям салона к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

В качестве метода первичного отбора используется анализ анкетных данных. При использовании этого метода руководитель проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для салона красоты первичного отбора.

Для формулирования квалификационных и иных требований к вакантной должности в компании используется следующая анкета, представленная в (таблице 14).

Таблица 14 – Квалификационные требования к вакантной должности

Критерий	Наименование характеристики	Требования
Физические данные	Возрастные ограничения Пол	18-50 лет женский
Квалификация	Образование Опыт работы по специальности Стаж работы	Не ниже ср.общ. Не менее 1 года Не менее 1 года
Требования	Коммуникабельность Трудолюбие Личная дисциплинированность Стрессоустойчивость	

Основными источниками поступления кандидатов в процессе найма являются:

- государственные службы занятости;
- рекламные объявления в средствах массовой информации таких как: 74.ru , Авито.ру, hh.ru.

Адаптация

ООО «Жасмин» не имеет формальных процедур по проведению адаптации персонала. Она происходит неформально на местах в процессе работы или обучения сотрудника.

Новый мастер всегда может обратиться за помощью ко всем членам организации в процессе своей работы. Данная система удобна для двух сторон, организация экономит на адаптации, а для нового члена организации такой подход выглядит более комфортным, так как он может свободно общаться со всеми на одном уровне изначально, что придает ему уверенности. Но все же нельзя не отметить, что такое попустительство может влиять на проблемы с квалификацией персонала и их развитием.

Обучение

Обучение играет очень важную роль в индустрии красоты. Чем выше квалификация сотрудников, тем выше престижность и доходность студии красоты. В данной организации достаточно мало внимания уделено собственно обучению персонала. Как такового, внутрифирменного обучения не существует. Курсы обучения и повышения квалификации происходят совершенно бессистемно, на семинары мастера ездят за свой счет и более того, администраторами зачастую это не приветствуется, так как создает дополнительную сложность в планировании работ и графика остальных мастеров. Это является весьма тревожным показателем, так как индустрия красоты постоянно развивается и требует соответствующего развития от специалистов в этой сфере. Обычно обучением занимается руководитель, который проходит аттестацию и обучение в фирме MATRIX, после чего уже доносит информацию до своих подчиненных. Но этот процесс имеет и свои минусы, так как руководитель не только занимается организационной управленческой деятельностью и обучением, но и выполняет роль ведущего мастера, вследствие чего временной и человеческий ресурс руководителя сводится к нулю. Более того, не все одинаково высоко оценивают педагогические таланты руководства, что безусловно, является отягчающим фактором, негативно влияющим на эффективность такого обучения.

Аттестация

В салонах сети аттестация осуществляется один раз в 2-3 года, цель которой: принятие решения о повышении или понижении квалификации.

Увольнении тех или иных работников, изменении их тарифных ставок и прочее.

Условную аттестацию проводит аттестационная комиссия (директор и менеджер по персоналу). Условной она является потому, что не соответствует в полной мере утвержденным законодательным нормам и проводится всегда с очевидными нарушениями, отчего ее именуют "неофициальной". Комиссия осуществляет оценку на основе:

- анализа личных документов аттестуемого;
- отзывов клиентов;
- оценки администратора;
- заслушивает доклад работника о результатах работы за прошедший год.

Мотивация

Директор сети салонов «Жасмин» целенаправленно проводит мероприятия по повышению удовлетворенности персонала работой на предприятии, используя разнообразные методы мотивации работников труда – материальное стимулирование, обеспечение социальными благами, поощрения за успехи и достижения.

Оплата труда

Заработная плата состоит из окладной части и премиальной. Окладная часть рассчитывается на основе стажа работы в студии красоты «Малина» и условной оценки квалификации, переменная часть определяется выработкой мастера.

Таким образом, подводя итоги данного параграфа, посвященного анализу кадрового состава и системы управления персоналом ООО «Жасмин», можно констатировать, что наиболее слабой подсистемой управления персоналом в компании является система обучения персонала, которая за счет своей низкой эффективности активно влияет на успех фирмы, а также определяет ключевую проблему - снижение прибыли компании вследствие нехватки квалифицированных сотрудников.

Вывод по разделу 2

В данной главе был проведен подробный организационно-хозяйственный анализ компании «Жасмин», были изучены основные процессы и подсистемы, составляющие деятельность организации, проанализированы различные показатели персонала, а также экономические показатели компании в динамике, изучена ситуация на рынке труда и пр. На основе проведенных анализов был сделан вывод о том, что главной причиной основной проблемы компании «Жасмин» – падения прибыли, является несовершенство системы обучения персонала, нерациональное построение которой мешает реализации долгосрочных планов организации – расширение бизнеса путем открытия новых салонов в ближайших населенных пунктах. Соответственно, необходимо разработать проект совершенствования системы обучения, которая будет способствовать решению основных проблем ООО «Жасмин».

3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНА СЕТИ САЛОНОВ КРАСОТЫ И ЗДОРОВЬЯ «ЖАСМИН»

3.1 Анализ актуальной системы обучения персонала ООО «Жасмин»

В начале любой работы или любого проводимого исследования необходимо составить план работы, по которому будет осуществляться определенный перечень мероприятий в соответствующей последовательности и четко регламентированные сроки исполнения. Также в плане аудита компании необходимо указать: объект аудита, цель проводимого аудита, методы, используемые для проведения аудита, периодичность проведения, а также результат аудита (таблица 15).

Таблица 15 – План аудита системы обучения персонала салона красоты «Жасмин»

Объект анализа системы обучения персонала	Существующая в данный момент система обучения в компании «Жасмин» и ее различные элементы.
Цель анализа системы обучения для компании «Жасмин»	Получение оперативной информации о состоянии системы обучения персонала, соответствие ее стратегическим целям организации и разработка комплекса рекомендаций по ее совершенствованию
Методы анализа системы обучения персонала	1. Анкетирование сотрудников; 2. Диагностическое наблюдение; 3. Диагностическое интервью.
Периодичность проведения	Периодичный (при появлении необходимости в персонале)
Результат анализа	Заключение о состоянии системы обучения кадров повышению ее эффективности и функционирования
Задачи анализа	1. Оценить и проанализировать состояние системы обучения кадров компании на настоящий момент; 2. Выявить соответствие состояния системы стратегическим целям компании; 3. Выявление проблем, препятствующих эффективному функционированию деятельности организации, связанных с недоработками в системе обучения персонала; 4. Разработка усовершенствованной программы обучения персонала с целью улучшения работы персонала организации, что впоследствии приведет к повышению уровня предоставления услуг и почвы для развития; 5. Рационализация расходов на обучение персонала.

Исходя из специфики организации, анализ системы обучения персонала необходим организации «Жасмин».

Так как стратегия развития бизнеса предполагает расширение границ деятельности компании и выход на новые рынки, а это подразумевает под собой обязательное наличие обученного и квалифицированного персонала [23].

Цель функционирования системы обучения салона «Жасмин» – это и есть достижение качественного состава специалистов, который сможет обеспечить достижение стратегических целей организации, что сделает компанию более конкурентоспособной, еще больше улучшит ее имидж в глазах потребителей и в итоге – обеспечит ее процветание.

Существующая программа обучения салона «Жасмин» содержит следующие этапы:

1. Происходит анализ потребностей организации в обучении персонала на конкретный период (месяц, квартал), т.е. выявляется: сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуется сотрудников.

2. Происходит анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей в обучении персонала за счет уже существующих человеческих ресурсов (наставничество, самообучение).

3. Затем происходит процесс принятия решения:

- обучить имеющихся сотрудников;
- нанять новый персонал.

Таким образом, схематично планирования потребности в обучении персонала «Жасмин» можно представить следующим образом (Рисунок 34):

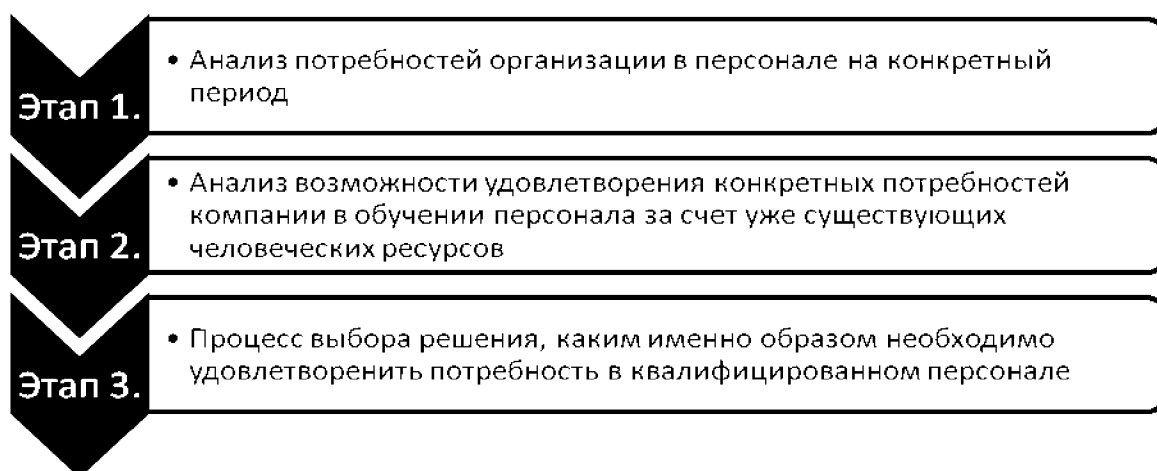


Рисунок 34 – Процесс обучения компании «Жасмин»

Далее система обучения персонала салона красоты и здоровья «Жасмин» будет рассматриваться как совокупность элементов, рациональность и эффективность которых предстоит оценить в целях дальнейшего принятия решений, связанных с модернизацией представленной системы:

- Ответственность за процесс обучения персонала несет менеджер по персоналу.

- Документация, отражающая состояние системы обучения персонала салона «Жасмин» на данный момент: в компании не существует положения об обучении персонала салона красоты «Жасмин».

- Критерии оценки эффективности обучения персонала в салоне «Жасмин»:

- 1) Повышение производительности труда;

- 2) Увеличение прибыли организации в целом.

- По результатам анкетирования сотрудников (парикмахеров, косметологов, мастеров ногтевого сервиса, лэшмейкеров, массажистов, визажистов) компании «Жасмин», которое проводилось для оценки сотрудниками удовлетворенности трудом, оценке существующего состояния персонала на данный момент были выявлены следующие особенности:

1. Условия труда в салоне нельзя назвать неблагоприятными, т.к. он открывался, соответствуя нормам контролирующих инстанций и запросам потребителей. Но салон существует на рынке уже 6 лет и с момента открытия в нем практически ничего не менялось: некоторые кабинеты требуют ремонта, кушетки и кресла постепенно изнашиваются, техника периодически ломается. Мнения работников относительно условий труда разделились, некоторые жалуются на низкую з/п, острую нехватку основных производственных материалов (красители для волос, лаки, гель-лаки для ногтей, SPA-средства для массажа и т.д.) и плохо оборудованные рабочие места, отсутствие возможности развития компетенции из-за плохо функционирующей системы обучения персонала. Поэтому хорошими условия труда в салоне красоты «Жасмин» назвать тоже сложно.

2. Квалификация персонала вызывает сомнения, т.к. многие сотрудники давно не посещали никаких обучающих семинаров, а некоторые работают и вовсе без базовых обучающих курсов в своей профессии, такие мастера называются самоучками. Некоторые сотрудники редко проходят семинары и тренинги, но исключительно за свой счет, что их тоже не совсем устраивает.

3. Социально-психологический климат в салоне «Жасмин» за последний год значительно изменился. В коллективе наблюдается раскол на группы, конфликтующие между собой. Все конфликты между сотрудниками происходят на фоне рабочего процесса. Некоторые мастера делятся друг с другом опытом и готовы прийти на помощь друг другу. В салоне принято отмечать государственные праздники, знаменательные даты салона и дни рождения сотрудников

- Проведенное интервью с менеджером по персоналу компании «Жасмин» позволяет говорить о следующих особенностях планирования потребности в обучении персонала в данной компании:

1. Отсутствует комплексный характер обучения персонала, какие-либо действия проводятся оперативно, при возникшей нехватке персонала;

2. Решения принимаются обычно без учета факторов внешней среды, оцениваются только внутренние потребности организации;

3. Отсутствует четко регламентированное положение о процессе обучения кадров, что позволило бы рационально осуществлять действия по эффективной реализации данной подсистемы;

- Фактическое состояние подсистемы обучения персонала компании «Жасмин»:

По итогам всего вышесказанного, можно представить картину фактического состояния подсистемы обучения персонала в компании «Жасмин»:

Подсистема обучения персонала в данной компании не носит комплексного и постоянного характера. Решения в вопросах планирования кадровой потребности принимаются ситуативно, при решении возникшей проблемы, связанной с нехваткой персонала в количественном или качественном аспекте.

Отличительной особенностью подсистемы обучения персонала в рамках рассматриваемой компании является отсутствие первоначального этапа данного процесса – анализ внешней среды и требований рынка. Но без учета состояния внешней среды достаточно проблематично планировать потребность в персонале.

Отсутствуют регламентированные положения или другие официальные документы, которые позволили бы наглядно проиллюстрировать процесс обучения персонала как таковой, избежать ошибок и сократить время на выполнение тех или иных операций.

Отсутствуют критерии эффективной оценки работающего персонала, которые могли бы показать уровень квалификации и соответствия кадров занимаемой должности.

Наблюдается явный диссонанс: как компания, заявляющая о нехватке квалифицированного персонала в настоящий момент, может претендовать на расширение бизнеса и открытие учебной студии, если у нее отсутствует комплексная и эффективная система обучения персонала?

Салон красоты «Жасмин» предпочитает использовать метод наставничества сотрудников, что имеет ряд плюсов: такой способ обучения имеет практически нулевые затраты; возможность обучаться без отрыва от производства; более быстрая адаптация новых сотрудников. Но в тоже время, квалифицированные сотрудники, которые путем проб и ошибок годами нарабатывали опыт, а также те, кто обучался за свой счет имеют право выражать недовольство по поводу сложившихся правил, и отказаться безвозмездно делиться своими знаниями и навыками с новичками. Поэтому при каждом случае возникновения необходимости наставничества, и без того сложные отношения между сотрудниками накаляются еще больше.

Сам директор считает, что мастера должны обучаться и вкладываться в свое профессиональное развитие самостоятельно, за свой счет, так как это стимулирует на ответственность и самостоятельное обучение [29].

Некоторым сотрудникам все же удается иногда выпросить (именно выпросить) у руководства деньги на свое обучение, что вызывает непонимание и гнев других работников как на своих коллег, так и на директора. А также, из этого вытекает отсутствие четко регламентированного бюджета на обучение персонала.

Такая система обучения персонала провоцирует частые конфликты между сотрудниками и между мастерами и руководством, понижает работоспособность персонала.

Итоговый отчет о существующей системе обучения персонала компании «Жасмин» будет представлен в таблице (таблица 16):

Таблица 16 – Состояние актуальной системы обучения персонала

Элемент подсистемы	Характеристика			
Цели	Поддержание высокой квалификации персонала			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Проводить регулярную оценку потребностей персонала в обучении; • Осуществлять мониторинг самостоятельного повышения квалификации специалистов; • Назначать наставников для молодых мастеров 			
Субъекты	- Менеджер по персоналу, генеральный директор	→	Объекты	специалисты
Технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество и ученичество; • Самостоятельное обучение; 			
Критерии	Время на выполнение работ, оказание услуг; Уровень удовлетворенности клиентов			

По итогам проведенного аудита системы обучения персонала, выявлен ряд недостатков в организации, реализации и контроле за функционирование подсистемы обучения.

В данном параграфе была рассмотрена существующая система обучения персонала салона красоты «Жасмин» на данный момент, по итогам анализа которой был выявлен ряд существенных недостатков, которые не дают данной системе успешно и эффективно функционировать в интересах компании. Недоработки наблюдаются в проектировании процесса обучения персонала, где отмечается недостаток некоторых основных этапов.

Так и в подходе к реализации мероприятий системы, в котором отсутствует комплексный подход, документация, регламентирующая сам процесс [17].

3.2 Разработка проекта совершенствования системы обучения

Основной целью проекта является разработка программы совершенствования системы обучения персонала сети салонов «Жасмин», поэтому далее будет представлено описание модернизированной системы в Таблице 17, в которой отмечены те инновации, которые требуется внести в систему.

Таблица 17 – Модернизированная система обучения персонала салона красоты «Жасмин»

Элемент	Характеристика			
Цели	Система обучения персонала должна соответствовать стратегическим целям компании и способствовать 100% их достижению: 1. Повышение качества труда на 20% к 31.12.2018 г.; 2. Достижения высшего уровня компетенций у 80% сотрудников компании к 2018 г., 3. Исключение на 99,5% случаев обращения клиентов с жалобами на качество услуг к 31.12.2018 г.;			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать комплексную систему и бизнес-процесс обучения персонала в соответствии со стратегическими целями компании; • Разработать систему подготовки персонала, с использованием каскадного обучения; • Разработать индивидуальные программы обучения ключевых сотрудников компании; • Разработать системы оценки эффективности обучения персонала; 			
Субъекты	- Менеджер по персоналу, генеральный директор	→	Объекты	специалисты
Технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка компетенций наставников с использованием тестов, интервью, метода оценки по решающей ситуации, метода "360 градусов оценки", метода оценки достижения целей • Наставничество и ученичество • Самостоятельное обучение • Лекции • Практические мастер-классы • Индивидуальные планы развития 			
Критерии	Достижение стратегических целей; Уровень производительности; Время на выполнение работ, оказание услуг; Уровень удовлетворенности клиентов; Уровень удовлетворенности работников; Уровень компетентности специалистов			

Отличными от аналогичной схемы, ранее представленной в предыдущем параграфе, будут являться следующие идеи:

1. Система оценки персонала и определения потребности в обучении

Квалификация наставников и ключевых сотрудников будет осуществляться 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 18).

Таблица 18 – 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
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 "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 обучении
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 обучении. Данный метод не только показывает необходимость обучения, но и отражает компетенции требующие качественных улучшений

Для отдельных групп работников могут применяться все или несколько вышеуказанных методов. Таким образом, для оценки персонала ООО «Жасмин» основными являются метод 360 градусов и метод оценки на основе модели компетенций, при этом наиболее эффективными дополняющими являются метод оценки достижения целей и анализ результатов работы.

Рассмотрим более подробно метод оценки на основе модели компетенций. Разработаем модель компетенций для специалистов-парикмахеров ООО «Жасмин», 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 обучение.

Затем был разработан идеальный профиль компетенций для специалиста.

При этом модель компетенций была разработана по нескольким блокам:

- 1) коммуникации (3 компетенции);
- 2) профессиональные компетенции (4 компетенции).

В соответствии с вышеуказанными блоками были подобраны 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 обучения персонала ООО «Жасмин» (таблица 19).

Таблица 19 – Применение модели компетенций в системе обучения персонала ООО «Жасмин»

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

2. Разработка индивидуальных и коллективных программ обучения сотрудников компании

В соответствии со стратегическими целями компании необходимо разработать программы обучения сотрудников, которые позволят не только повысить профессионализм специалистов, но покажут их значимость для компании, а, следовательно, повысят их личную мотивацию и приверженность компании.

Таким образом, для составления индивидуального плана обучения необходимо определить цель обучения; компетенции, нуждающиеся в обучении; направления обучения в соответствии с имеющимися ресурсами; конкретные действия; сроки; критерии эффективности.

3. Оценка эффективности обучения персонала

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";
- анализ результатов работы;
- оценка ключевых показателей эффективности.

Перед началом любого проекта необходимо составить план проекта или так называемую проектную заявку, где будут отражены наиболее важные точки концентрации внимания в реализации проекта (Таблица 20):

Таблица 20 – Проектная заявка компании «Жасмин»

Название проекта	Разработка программы совершенствования системы обучения персонала компании «Жасмин»
Руководитель проекта	Менеджер по персоналу
Исходная ситуация	В настоящее время компания «Жасмин» переживает падение уровня посещаемости и одна из главных причин этого - нехватка квалифицированных специалистов, на ключевых должностях, ввиду отсутствия грамотно функционирующей системы обучения персонала. Данный проект даст возможность создать адаптированную систему обучения персонала с учетом специфики компании «Жасмин», повысить компетентность персонала, увеличить удовлетворенность обслуживанием и лояльность клиентов к компании, удержать существующую клиентскую базу и привлечь новых клиентов
Цели проекта	- разработать и внедрить модернизированную программу для системы обучения персонала - сформировать эффективный кадровый состав при минимальных затратах - повысить удовлетворенность клиентов обслуживанием - увеличить прибыль компании на 10% к 1.07.18 -увеличить клиентскую базу салонов
Основные задачи	- определить этапы разработки и внедрения программы совершенствования - определить состав проектной команды - определить потребности и заинтересованность каждого сотрудника, а также клиентов в проекте - определиться с выбором внешних консультантов - определить ответственных лиц за выполнение каждого этапа реализации проекта - определить продолжительность реализации каждого этапа проекта - определить бюджет для каждого этапа проекта

Окончание таблицы 20

Название проекта	Разработка программы совершенствования системы обучения персонала компании «Жасмин»
Предполагаемый результат	- увеличить количество квалифицированного персонала на 20% - ожидается увеличение количества посетителей на 30% к 1.07.18 - ожидается увеличение прибыли компании на 10% к 1.07.18 - улучшение имиджа компании в глазах потребителей, конкурентов и поставщиков
Анализ рисков	- период окупаемости проекта - сопротивление персонала, участвующее в проекте - отсутствие финансирования - некомпетентность привлеченных специалистов

Составим дерево целей для проекта совершенствования системы обучения персонала в ООО Салон красоты и здоровья «Жасмин» (рисунок 35)



Рисунок 35 – Дерево целей Сети салонов красоты «Жасмин»

Главной целью проекта для ООО «Жасмин» является увеличение прибыли салонов за счет повышения качества и количества оказываемых услуг. Мы сможем достичь этой цели, если выполним два действия:

- Увеличив количество посетителей, и что особенно важно, постоянных клиентов салона;
- Запустим обучающие курсы для своих сотрудников, а также для работников других салонов и парикмахерских от нашего салона красоты .

Увеличить количество посетителей, а также постоянных клиентов салона «Жасмин» можно путем расширения ассортимента предоставляемых услуг.

А также повышения квалификации мастеров. Таким образом мы сможем улучшить качество и количество предоставляемых салоном услуг. Именно эти факторы: профессиональное обслуживание, высокое качество полученной услуги, наличие альтернативных вариантов привычным услугам являются ключевыми при выборе клиентом салона красоты [25].

Проводить обучающие курсы для сотрудников других салонов красоты мы сможем только в том случае, если в штате нашего салона будут присутствовать мастера с достаточным уровнем квалификации. Когда в салоне красоты работают мастера-преподаватели, это повышает имидж организации в глазах потребителей, клиенты охотней обслуживаются в таких салонах, следовательно, происходит расширение клиентской базы и соответственно увеличение прибыли. Организуя такие курсы для сторонних мастеров, мы получаем возможность привлечь в салон красоты «Жасмин» дополнительную прибыль, что и является целью данного проекта.

Далее необходимо проанализировать подсистему управления факторами реализации проекта, выявить сдерживающие и движущие силы.

Курт Левин предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или в равновесии между движущими и сдерживающими силами изменения.

Рассмотрим обе категории сил:

• Движущие силы:

1. Новые технологии. Безусловно, новые технологии могут только способствовать развитию и эффективной работе системы обучения. Под технологиями рассматриваем новое оборудование, применение новых форм обучения.

2. Высококвалифицированный управленческий персонал. Только с опытными руководителями и эффективной системой управления персоналом, можно создать хорошую систему обучения. Опытный руководитель способен очень точно определить потребность в обучении, а также оценить знания сотрудников, как в процессе, так и после обучения.

3. Налаженные связи между отделами (в нашем случае, отделы – это парикмахерский зал, ногтевой сервис, косметологический и массажный кабинеты). В функционировании системы обучения, важным элементом является взаимодействие подразделений. Особенно важным для ООО «Жасмин», является взаимодействие мастеров различных сфер.

• Сдерживающие силы.

1. Затраты. Одной из важных сдерживающих сил, безусловно, являются затраты. Без вложения средств в их подбор, обучение, мы не сможем создать эффективные обучающие курсы. Но средства для этого нужны не малые.

2. Сопротивление сотрудников. Внедрение новых систем всегда вызывает либо недовольство, либо настороженность персонала. Учитывая то, что сопротивление новому – это одно из естественных качеств человека, данная сила является не сильно сдерживающей.

3. Не опытные преподаватели. Любая система не эффективна с некомпетентными преподавателями, поэтому это сдерживающая сила, но квалификация, знания, навыки преподавательского става зависят от службы управления персоналом, поэтому эта сила не может быть сильно сдерживающей.

Потенциал – скрытые резервы, которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений.

Определим движущие и сдерживающие силы на предприятии ООО «Жасмин» (рисунок 36).

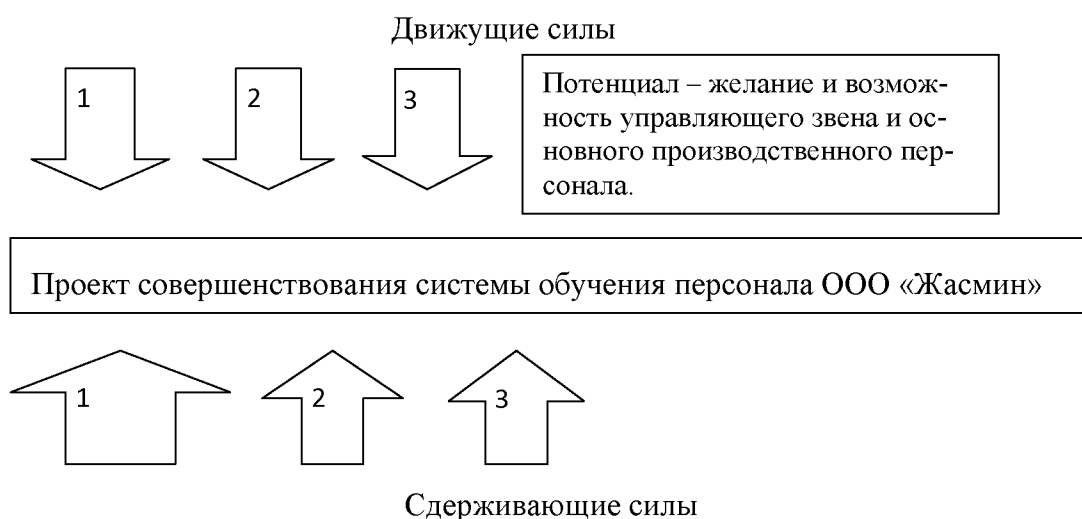


Рисунок 36 – Анализ поля сил ООО «Жасмин» по модели Курта Левина

После того как были рассмотрены основные движущие и сдерживающие силы, необходимо разработать стратегии по преодолению сдерживающих сил:

1. Затраты на обучение преподавателей салону удастся покрыть прибылью, вырученной с проведения обучающих курсов для сотрудников других салонов красоты и парикмахерских.

2. Сопротивление сотрудников к изменениям возможно преодолеть, если объяснить все положительные последствия таких предполагаемых изменений. У всех сотрудников появится мощный стимул к развитию, когда они осознают, что каждый в итоге может профессионально «вырасти» до статуса преподавателя.

3. Опытный руководитель по персоналу сам выберет кандидатов на должность преподавателей из самых опытных сотрудников. Это позволит максимально снизить угрозу выбора некомпетентных преподавателей.

В результате работы с данными стратегиями, некоторые сдерживающие силы удалось значительно снизить, а некоторые из них удалось полностью ликвидировать (рисунок 37).

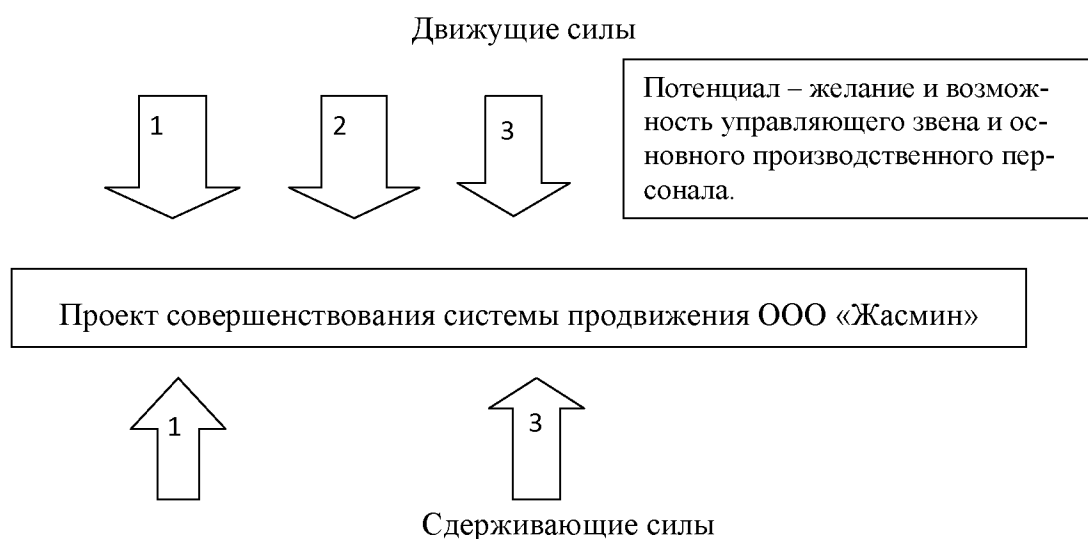


Рисунок 37 – Анализ поля сил после корректирующих мероприятий

После выявления сдерживающих сил, влияющих на процесс реализации проекта совершенствования системы обучения персонала ООО «Жасмин»

очевидно, что движущих сил, влияющих на реализацию проекта существенно больше. Что определяет высокий процент вероятности успешности проекта.

Безусловно, процесс создания любого проекта всегда подвержен определенным рискам. Необходимо выявить и идентифицировать основные риски проекта, как связанные с мероприятиями, так и с общими угрозами всего проекта. Идентификация рисков производится с их оценкой по степени ущерба для проекта и по вероятности наступления (таблица 21):

Таблица 21 – Анализ рисков

№	Наименование риска	Балл(5 балльная шкала)	Вероятность
1	Текучесть кадров (преподавательского состава)	4	средняя
2	Снижение актуальности знаний преподавателей	5	высокая
3	Отсутствие гарантий окупаемости проекта	1	низкая
4	Неприятие сотрудниками системы обучения (не принятие компетентности преподавателей)	2	низкая
5	Конфликты между рядовыми мастерами и преподавательским составом	3	средняя
6	Нехватка финансирования (преподавательский состав требует вложений в усовершенствование навыков)	2	низкая

Рассмотрим подробнее риски, вероятность их наступления, а также ущерб от них в порядке значимости и вероятности:

1. Текучесть кадров. Обучившись за счет компании преподавательским навыкам, а также навыкам тренеров и поняв сложность совмещения нескольких направлений деятельности, напрямую связанной с командировками, что делает невозможным создание и развитие личной жизни вне работы, преподавательский состав возможно, станет стремиться изменить систему своей работы.

2. С течением времени снижение компетентности преподавательского состава из-за быстрых темпов развития компании. Компания развивается очень быстро. Регулярно в ней происходит замена материалов, внедрение новых проектов, усовершенствование рабочих программ, поэтому преподавательский состав всегда должен быть не только в курсе всего что изменяется, но и в полном объеме владеть знаниями и умениями с учетом всех изменений.

В силу того, что преподаватели салона красоты «Жасмин» будут заниматься не только учебной деятельностью, но и продолжать работать в области обслуживания клиентов, учиться новинкам не всегда представиться возможным. Поэтому возможность возникновения этого риска очень велика и может привести к снижению эффективности обучения.

3. Отсутствие гарантий окупаемости проекта. Такой риск с низкой возможностью, но он есть. 100% гарантий на успешность любого проекта нет. Низкая возможность риска в связи с тем, что мы доказали, что проект эффективен.

4. Неприятие новой системы обучения мастерами. Любые нововведения вызывают сдержанную реакцию персонала, а чаще - сопротивление. Все новое в определенном смысле неизвестно, а это значит, что оно вызывает страх. Поэтому возможен риск непринятия новой системы.

5. Конфликты между рядовыми мастерами и преподавательским составом могут возникнуть на фоне банальной зависти, так как кандидатов на роль преподавателей планируется выделить из существующего кадрового состава салона.

6. Руководство не привыкло вкладывать средства на обучение персонала. Поэтому такие вложения со стороны руководства могут восприняться не слишком позитивно, однако инвестиции необходимы, так как преподаватели должны непрерывно совершенствоваться и развиваться (рисунок 38).

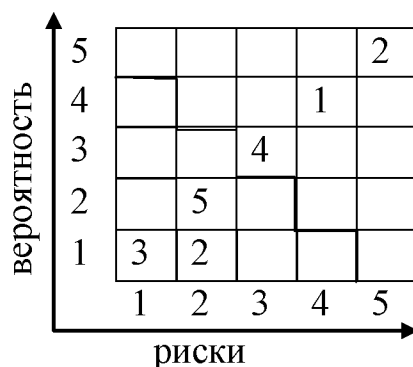


Рисунок 38 – Карта рисков проекта

Итак, нами определены 6 рисков проекта и на основе их оценки и анализа, было установлено, что самыми существенными для компании рисками, являются 1 и 2, из представленных в таблице 21:

1. Текучесть преподавательского состава;
2. Снижение актуальности знаний преподавателей.

Эти два риска могут принести компании наибольшую долю ущерба.

На основании этого определения рассмотрим предложения по внедрению мероприятий, которые предотвратят риски или снизят их вероятность (таблица 3.4):

Таблица 22 - Мероприятия по предотвращению рисков

№	Риски	Мероприятия по предотвращению рисков	Срок мероприятий
1	Текучесть преподавательского состава	1. Стимулирование обучением, премиями.	1.07.2015 Ежемесячно
2	Снижение актуальности знаний преподавателей	1. Инновации в программе обучения (обновления знаний) преподавательского состава раз в 3 месяца. 2. Оценка преподавательского состава на знания продуктов и услуг, после обучений.	1 раз в 3 месяца с 1.07.2015 1 раз в 3 месяца с 1.07.2015

3.3 Расчет бюджета проекта

Для функционирования любого проекта необходимо создать грамотно организованную проектную команду, в которой будут рационально распределены функции и ответственность, и, конечно же, главной целью каждого участника проектной команды должны быть действия, направленные на успешную реализацию и высокую эффективность проекта.

Состав проектной команды, участвующей в реализации проекта по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Жасмин» будет представлен ниже:

Руководитель - генеральный директор выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям для наилучшего использования ресурсов.

Умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды, берет на себя ответственность за выполнение проекта, осуществляет контроль над реализацией проекта.

Исполнитель – менеджер по персоналу превращает планы и концепции в практические действия, информируют и влияют на руководство, расследует связанные с изменениями проблемы, которые влияют на проект, налаживает внешние связи, которые могут быть полезны для команды

Описание проекта совершенствования системы обучения персонала ООО «Жасмин»

Рассмотрим комплекс мероприятий, необходимых для реализации проекта:

1. Анализ внешней среды, при котором особое внимание уделяется кадровым составам Компаний-конкурентов, оценивается уровень их квалификации и профессионализм.

2. Разработка нормативных документов. Положение об обучении составляется менеджером по персоналу. В положении должен быть отражен весь процесс обучения, цели и задачи обучения, ответственные за проведение обучения.

Назначается сотрудник ответственный за процесс обучения, а именно за разработку, внедрение и контроль исполнения проекта. Приказ подписывается генеральным директором и сотрудником, на которого возложили ответственность. Программа обучения составляется менеджером по персоналу. В программе четко прописываются цели, задачи обучения, ответственные за обучение и сроки обучения.

2. Бюджетирование затрат на проект. Бюджет проекта составляется менеджером по персоналу и утверждается генеральным директором. В бюджете отражаются все прямые и косвенные расходы. Учитываются все тонкости, нюансы расходов, необходимых для проекта.

3. Анализ кадрового резерва салона красоты «Жасмин». Менеджер по персоналу проводит анализ кадрового состава с целью выявления сотрудников пригодных для роста, а именно для должности преподавателей. Возращение своих сотрудников сократит затраты на подбор, найм, адаптацию и обучение рядовых мастеров.

4. Генеральный директор салона совместно с менеджером по персоналу формируют систему мотивации новых сотрудников.

5. Отбор сотрудников, которые будут осуществлять обучение. Из работающих в салоне на данный момент сотрудников выбираются по одному из каждого подразделения (парикмахер, косметолог, ногтевой сервис и педикюр), обладающих необходимыми компетенциями и опытом, для того чтобы обучить их на преподавателей. Выбранные кандидаты проходят обучение и получают лицензию на право вести преподавательскую деятельность. Служба персонала знакомит нового сотрудника с новыми обязанностями.

6. Выбор форм и методов обучения. Преподаватель анализирует поставленные перед ним задачи и осуществляет разработку методов и форм обучения, руководствуясь всеми особенностями компании и ее сотрудников. На этом этапе составляются программы обучения для всех категорий сотрудников.

Планы и графики обучения так же разрабатываются преподавателем. Они доводятся до всех сотрудников. Утверждаются генеральным директором.

Критерии оценки, а также оценочные мероприятия разрабатываются менеджером по персоналу совместно с преподавателем. В них входит оценка знаний до обучения, в процессе и после обучения. Так же составляются критерии эффективности всего процесса обучения.

Для того чтобы провести контроль и оценку экономической эффективности проекта необходимо прописать план мероприятий. Для этого лучше всего воспользоваться диаграммой Ганта.

Диаграмма Ганта – это один из наиболее популярных средств планирования последовательности действий.

Она позволяет наглядно продемонстрировать очередность и длительность действий. Отдельные действия представлены отрезками, параллельными оси времени. Каждый пропорционален планируемой продолжительности соответствующего действия.

Для начала необходимо разработать карту ключевых событий проекта совершенствования системы обучения персонала салона красоты ООО «Жасмин» (таблица 23).

Таблица 23 – Карта ключевых событий для реализации проекта совершенствования системы обучения персонала салона красоты «Жасмин»

Элементы	Продолжительность	Ответственные лица
1. Анализ долгосрочных целей и планов компании	3.07.17 – 4.07.17 2 дня	Менеджер по персоналу
2. Анализ внешней среды	5.07.17– 7.07.17 3 день	
3. Определение целей и задач и ожидаемых результатов от внедрения усовершенствованной системы обучения	8.07.17– 9.07.17 2 дня	
4. Определение состава проектной группы	10.07.17 1 день	Ген. директор Менеджер по персоналу
5. Анализ актуального состояния системы обучения персонала	11.07.17 – 17.07.17 7 дней	Менеджер по персоналу
6. Разработка этапов проекта	18.07.17 – 20.07.17 3 дня	
7. Разработка календарного регламента по внедрению проекта	21.07.17 – 23.07.17 3 день	
8. Определение бюджета проекта	24.07.17 – 26.07.17 3 дня	Ген. директор Менеджер по персоналу
9. Разработка критериев оценки эффективности проекта	27.07.17 – 28.07.17 2 дней	Менеджер по перс.
10. Определение экономической эффективности от реализации проекта	29.07.17 – 1.08.17 5 дней	Менеджер по перс.
11. Согласование с руководством принятого решения	2.08.17 1 день	Ген. директор
12. Кадровый аудит	3.08.17 – 5.08.17 3 дня	Менеджер по персону

Окончание таблицы 23

Элементы	Продолжительность	Ответственные лица
13. Выбор кандидатов на должность преподавателя	6.08.17 1 день	Менеджер по персоналу
14. Выбор учебного заведения для прохождения аттестации кандидатов	7.08.17 – 8.08.17 2 дня	
15. Обучение мастеров-преподавателей	9.08.17 – 15.08.17 7 дней	Внешние компании
16. Разработка программы обучения рядовых мастеров	16.08.17 – 22.08.17 7 дней	Преподаватели
17. Аттестация отобранных кандидатов на право преподавания	23.08.17 1 день	Внешние компании
18. Разработка должностных инструкций для мастеров-преподавателей	24.08.17 – 25.08.17 2 дня	Менеджер по персоналу
19. Закупка материалов и оборудования для проведения семинаров	26.08.17 – 30.08.17 5 дней	Администратор

Далее необходимо построить диаграмму Ганта для проекта совершенствования системы обучения персонала салона красоты и здоровья «Жасмин» (ПРИЛОЖЕНИЕ)

Чтобы определить затраты на реализацию проекта, рассчитаем стоимость каждого мероприятия.

Необходимо представить описание всех затрат на реализацию проектных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в салоне красоты «Жасмин». При реализации любого проекта выделяют 2 основных этапа: этап разработки и этап реализации. В связи с этим, соответственно, выделяют также 2 вида затрат: единовременные, текущие.

Ключевое отличие заключается в том, что затраты на этапе разработки и внедрения проекта, практически всегда, являются единовременными, необходимыми только для подготовительных мероприятий (т.е. статьи затрат на этом этапе вряд ли повторятся на этапе реализации). На этапе реализации проекта, напротив, статьи затрат, как правило, будут одними и теми же (суммы затрат могут меняться в зависимости от проектных условий).

Более того, именно на этапе реализации проекта, организация начинает получать доходы от реализации проекта.

Рассмотрим статьи единовременных затрат на разработку и реализацию проекта совершенствования системы обучения персонала в сети салонов красоты «Жасмин» (таблица 24).

Таблица 24 – Единовременные затраты на разработку и реализацию проекта

Мероприятия	Затраты, руб.	Ответственные лица
1. Анализ долгосрочных целей и планов компании	З/п менеджера по персоналу за 2 дня работы – 1000р	Менеджер по персоналу
2. Анализ внешней среды	З/п менеджера по персоналу за 3 дня – 1500р.	
3. Определение целей и задач и ожидаемых результатов от внедрения усовершенствованной системы обучения	З/п менеджера по персоналу за 2 дня – 1000р.	
4. Определение состава проектной группы	З/п менеджера по персоналу за 1 день – 500р.	Ген. директор М. по персоналу
5. Анализ актуального состояния системы обучения персонала	З/п менеджера по персоналу за 7 дней – 3500р.	Менеджер по персоналу
6. Разработка этапов проекта	З/п менеджера по персоналу за 3 дня – 1500р.	
7. Разработка календарного регламента по внедрению проекта	З/п менеджера по персоналу за 3 день – 1500р.	
8. Определение бюджета проекта	З/п менеджера по персоналу за 3 дня – 1500р.	Ген. директор М. по перс.
9. Разработка критериев оценки эффективности проекта	З/п менеджера по персоналу за 2 дня – 1000р.	Менеджер по персоналу
10. Определение экономической эффективности от реализации проекта	З/п менеджера по персоналу за 5 дней – 1000р.	
11. Согласование с руководством принятого решения	З/п менеджера по персоналу за 1 день – 500р.	
12. Кадровый аудит	З/п менеджера по персоналу за 3 дня – 1500р.	
13. Выбор кандидатов на должность преподавателя	З/п менеджера по персоналу за 1 день – 500р.	
14. Выбор учебного заведения для прохождения аттестации кандидатов	З/п менеджера по персоналу за 2 дня – 1000р.	Внешние компании
15. Обучение мастеров-преподавателей и их аттестация	75 000р.	
16. Разработка программы обучения рядовых мастеров	З/п менеджера по персоналу за 7 дней – 3500р.	Преподаватели Менеджер по перс.

Окончание таблицы 24

Мероприятия	Затраты, руб.	Ответственные лица
17. Разработка должностных инструкций для мастеров-преподавателей	З/п менеджера по персоналу за 2 дня – 1000р.	Менеджер по перс.
18. Закупка материалов и оборудования для проведения семинаров	Фены, утюжки, плойки, расчески для волос, пилки для ногтей, машинки для педикюра/маникюра, пеньюары, одноразовые простыни и др. расходные материалы – 50 000 р.	Администратор
Итого:	165 000 руб.	

Из представленного в таблице расчета видно, что инвестиционные затраты на проект совершенствования системы обучения персонала в салоне красоты «Жасмин» составят 165 000 рублей.

Представим все текущие затраты наглядно в таблице 25.

Таблица 25 – Текущие затраты на создание проекта

Период	Затраты	Сумма, руб.
Сентябрь	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	20000
Октябрь	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	10000
Ноябрь	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	20000
Декабрь	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	10000
Январь	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	20000
Февраль	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	10000
Март	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	20000
Апрель	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	10000
Май	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	20000

Окончание таблицы 25

Период	Затраты	Сумма, руб.
Июнь	Профессиональные обучающие курсы, направленные на поддержание компетенций преподавателей	10000
	Итого:	150 000

Из данных таблицы 25, видно, что совокупность текущих затрат на реализацию проекта составит 150 000 рублей. Итак, для осуществления проекта по совершенствованию системы обучения персонала салона красоты «Жасмин», компания понесет затраты на сумму 185 000 рублей. Представим бюджет всего проекта (таблица 26).

Таблица 26 – Бюджет проекта, тыс. руб.

Период	Инвестиционные	Эксплуатационные	Совокупные
июль	79		79
август	86		86
сентябрь		20	20
октябрь		10	10
ноябрь		20	20
декабрь		10	10
январь		20	20
февраль		10	10
март		20	20
апрель		10	10
май		20	20
июнь		10	10
ИТОГО	165	150	315

В заключительном параграфе этой главы, мы рассмотрели перечень мероприятий, необходимых для реализации разработанного проекта по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Жасмин», определили сроки выполнения каждого мероприятия, а также расписали затраты на внедрение проекта, т.е. сформировали бюджет проекта.

Выводы по главе 3

В третьей главе дипломной работы была рассмотрена существующая система обучения персонала салона красоты «Жасмин».

По итогам анализа которой был выявлен ряд существенных недостатков, как в проектировании процесса обучения персонала, где отмечается недостаток некоторых основных этапов, так и в подходе к реализации мероприятий системы, в котором отсутствует комплексный подход, документация, регламентирующая сам процесс. Была разработана новая система и бизнес-процесс обучения персонала, включающая в себя регулярную оценку компетенций наставников, введение лекций и практических мастер-классов, а также как самое основное – индивидуальные планы развития специалистов.

Был разработан проект по внедрению новой системы обучения, который будет реализован с июля 2017 года по июнь 2018 года. Бюджет проекта составит 315 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ системы обучения персонала проводился на примере компании ООО «Жасмин». Данные проведенного анализа позволили определить эффективность работы существующей системы, а также выявить ее недостатки, исходя из которых, были разработаны рекомендации по ее совершенствованию данной системы.

В рамках рекомендаций был предложен проект по совершенствованию системы обучения персонала, был определен план конкретных мероприятий проекта и определена их длительность, разработан бюджет проекта, а также рассчитана и обоснована его экономическая эффективность.

Данный проект позволит предприятию сформировать эффективную систему обучения персонала, способствующую формированию высоко квалифицированного кадрового состава, и как следствие повысит прибыль организации.

Таким образом, поставленные задачи были выполнены и цель дипломной работы достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика/ В.М. Анисимов.– М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 298с.
2. Батяев, А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / А.А. Батяев. – М.: Эксмо, 2003. – 158с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. - 688с.
4. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, 2003. – 400 с.
5. Герчиков, В.И. Управление персоналом. Работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности "Менеджмент организации" / В.И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 282с.
6. Джонсон, М. Битва за персонал / М. Джонсон. – СПб.: «Питер», 2004. – 512с.
7. Дмитрук, Е.Ф. Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ фирмы с учетом внешней и внутренней среды // Маркетинг и маркетинговые исследования в России.– 2002.– №4. – 65-76с.
8. Дряхлов, Н.А., Куприянов Е.Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления, 2002. - №2. – с.14.
9. Дятлов, В. А., Кибанов, А. Я., Пихало, В. Т. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А. Я. Кибанова / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 152с.

10. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 6-е изд., перераб. и доп./ А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 388 с.
11. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление /В.Г. Елиферов, В.В. Репин. –М.: ИНФРА – М, 2011. – 278с.
12. Журавлев, П.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Монография / П.А. Журавлев. – Екб: Деловая книга, 2001. – 258с.
13. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 331с.
14. Карташова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 474с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2005. – 638 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Управление деловой карьерой /А.Я.Кибанов – М.: Проспект, 2012. – 514с.
17. Костян, И.А. Должностная инструкция: нужна или нет? // «Справочник кадровика». 2007. - №3.
18. Кричевский, Р.Л. Если Вы — руководитель / Р.Л. Кричевский. – М., 2004. – 344с.
19. Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2006. – 539с.
20. Попов, Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей: Учебник / Л.А. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 258с.
21. Пронников, В.А., Ладанов, И.Д. Управление персоналом в Японии/ В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. – М.: Наука, 2002. – 312с.
22. Скулкин, А.В. Процедура отбора кандидата // Справочник кадровика. – М., 2002. - № 4
23. Слинков, В.Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации / В.Н. Слинков. – Киев.: КНТ, 2007. – 214с.

24. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 173с.
25. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. – М.: «Экономика», 2000. - 239с.
26. Талтынов, С.М. Управление персоналом / С.М. Талтынов – М.: Эксмо, 2010. – 103с.
27. Тереньтьева, Т.А., Имаева, А.С. Подбор персонала / Т.А. Тереньтьева, А.С. Имаева. – М., 2004. – 298с.
28. Управление персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступ: <http://german-guide.ru/upravlenie-personalom-v-germanii/>
29. Информационно-аналитическая группа Авто-консалтинг. Как обучать персонал дилерских центров из центрального офиса. [Электронный ресурс]. – Режим доступ: <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=181>
30. Козлов Н.И. Американская и японская модель управления персоналом в западных странах. [Электронный ресурс]. – : <http://nkozlov.ru/library/s42/>

