

БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление кадровым потенциалом предприятия в условиях экономического кризиса должно отвечать принципам системности, комплексности, экономичности, эффективности. Реализация указанных принципов требует бизнес-инжиниринга кадровой работы на предприятии, в том числе бизнес-моделирования повышения квалификации и переподготовки кадров.

Как известно, инжиниринг системы управления предприятием осуществляется в четыре этапа. На первом этапе формируется стратегия развития предприятия (в том числе деловая и функциональные стратегии). На втором этапе разрабатывается организационная модель предприятия, соответствующая принятой стратегии. Третий этап бизнес-инжиниринга посвящен процессно-ролевой модели организации. На четвертом этапе разрабатывается количественная модель бизнес-процессов, например в форме системы бюджетирования.

Повышение квалификации сотрудников организации должно осуществляться в контексте реализации функциональной стратегии развития кадрового потенциала предприятия, адекватной проводимой деловой стратегии компании. Исходной предпосылкой бизнес-инжиниринга процессов обучения персонала является наличие базовых информационных моделей стратегического управления предприятием. Поэтому описание деятельности компании по повышению квалификации ее персонала целесообразно начать со второго этапа бизнес-инжиниринга, то есть с уточнения организационных аспектов управления предприятием. В целях конкретизации результатов исследования рассмотрим содержание этапов бизнес-моделирования подготовки кадров на примере обучения сотрудников отдела продаж, играющего важную роль в деятельности каждого хозяйствующего субъекта.

Этап №1. Модернизация организационной структуры предприятия и разработка организационной модели новых структурных подразделений.

Необходимые изменения в организационной структуре предприятия определяются в ходе анализа действующей системы распределения ответственности и взаимодействия подразделений предприятия. Зачастую в небольших компаниях отделом продаж руководит сам Генеральный директор предприятия. В его компетенции находится решение ключевых задач отдела продаж: проведение переговоров с клиентами, заключение договоров на поставку продукции, выезд на встречи с потенциальными покупателями и клиентами и их проведение. Но такая система не является оптимальной с точки зрения трудовых и временных затрат Генерального директора, который в силу своей занятости не может уделять должного внимания отделу продаж. При этом упускается много возможностей в сфере заключения сделок с клиентами и переговоров с ними. Более целесообразно направить потенциал Генерального директора на решение

вопросов, связанных непосредственно со стратегическими вопросами развития предприятия в целом. Одновременно необходимо ввести изменения в организационную структуру предприятия – создать подразделение, ответственное за сбыт и реализацию продукции, предусмотреть штатную единицу – «Руководитель отдела продаж». В компетенции руководителя данного отдела должны быть следующие задачи: постановка краткосрочных и долгосрочных целей отдела, обучение на рабочем месте менеджеров, индивидуальная работа с каждым сотрудником, контроль продаж, анализ результатов, полноправное участие в формировании тематики и потребности в обучении и повышении квалификации своих подчиненных. Разработка функциональной и структурной модели управления отделом продаж предполагает конкретизацию содержания деятельности данного подразделения, уточнение распределения ответственности его сотрудников. Представляется, что в условиях обострения проблем реализации продукции целесообразно разделить менеджеров по рынкам сбыта, например по территориальному признаку.

Применение инжинирингового подхода к управлению персоналом предприятия обуславливает необходимость отражения в организационной структуре изменение роли отдела кадров. Именно отдел кадров занимается непосредственной реализацией всех этапов системы управления персоналом. Возрастающее значение кадрового потенциала предприятия как важнейшего фактора его конкурентоспособности имеет своим следствием трансформацию отдела кадров в отдел развития человеческих ресурсов (ОРЧР). Текущая работа по оформлению документов, связанных с кадрами, остается за отделом развития человеческих ресурсов, но и она должна быть изменена на основе применения информационных технологий. Функциональная модель ОРЧР должна быть разработана на современной научной основе. При описании взаимодействия ОРЧР с другими подразделениями предприятия очень важно отразить «сдвиг» к горизонтальному управлению развитием персонала. Он заключается в осознании невозможности функционирования системы управления персоналом вне участия линейного менеджмента, без активного вовлечения последнего в развитие человеческих ресурсов (РЧР). Роль кадровой службы необходимо сдвинуть к обслуживанию, консультированию линейного менеджмента. Новая функция службы управления персоналом нацелена на привлечение линейного руководства к активной работе в развитии сотрудников организации. Партнерство кадровиков и линейных менеджеров должно стать принципом организации работы по повышению квалификации и переподготовке персонала предприятия. Провозглашение этого принципа означает признание взаимозависимости кадровика и линейного менеджера.

Этап №2. Разработка процессно-ролевых моделей подразделений предприятия.

На этом этапе должны быть разработаны новые корпоративные стандарты работы отделов, подготовлены новые должностные инструкции.

Этап №3. Оценка уровня профессиональной подготовки персонала. Одной из важных проблем в организации обучения персонала является определение степени актуальности профессиональных знаний и компетентности работ-

ников предприятия. В связи с этим ОРЧР должны владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у каждого работника, чтобы выявить целесообразность его обучения. Как известно, степень актуальности знаний работающих по какой-либо профессии зависит от периода устаревания знаний, который, в свою очередь, обусловлен жизненным циклом выпускаемых изделий или процессов. Переход к разработке изделий или процессов нового класса существенно снижает уровень профессиональных знаний сотрудников и делает необходимым либо повышения их квалификации, либо их полную переподготовку. ОРЧР необходимо учитывать, что эффективность управления профессиональным развитием персонала на предприятии предполагает учет мотивационной составляющей выбора профессии с тем, чтобы отдавать предпочтение тем лицам, которые выбирали ее, исходя из своих склонностей и способностей. Только работающие по призванию люди могут принести организации наибольшую пользу, полностью реализовав свой трудовой потенциал в процессе труда. При этом они принесут пользу не только предприятию, но и самим себе, так работа по призванию повышает удовлетворенность трудом и, следовательно, его эффективность. Кроме того, лица, которые выполняют работу, отвечающую их интересам и способностям, как правило, не намерены ее менять, даже несмотря на те трудности, с которыми сталкиваются в условиях экономического кризиса.

Отделу по работе с человеческими ресурсами необходимо проводить опрос кадров, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию. Учет мнений самого персонала об уровне и динамике их профессиональных знаний позволит ОРЧР осуществлять индивидуальный подход к профессиональному развитию работников предприятия. А это, в свою очередь, поможет преодолеть формальный характер обучения, точнее определять его содержание и сроки, сложность и место обучения, более обоснованно подойти к формированию учебных групп.

Этап №4. Формирование учебных программ обучения персонала. Изменяющиеся условия деятельности предприятия требуют от менеджеров приобретения новых деловых качеств в очень короткое время, изменения привычных методов работы. Поэтому необходима адаптация сотрудников к новым требованиям. Также очень важно пройти адаптацию руководителя отдела менеджеров к изменениям в структуре компании и новым обязанностям.

Повышение квалификации начальника отдела продаж должно осуществляться в рамках обучения руководителей всех подразделений предприятия, осуществляемого в соответствии со следующими принципами:

- обеспечение соответствия квалификации потребностям бизнеса и снижение психологической напряженности в условиях предстоящих изменений;
- непрерывность и опережающий характер обучения в целях превращения знаний в инструмент практической работы;
- групповое обучение в команде для обеспечения полного проявления способностей каждого в равных условиях и равного получения знаний;

– активные методы обучения, позволяющие решать конкретные проблемы бизнеса современными методами и с полным осознанием каждым своей роли в общем деле;

– обучение в процессе работы, что позволяет менять микроклимат в коллективе и осознать единство работы и повышения уровня своих знаний.

Учебные планы курсов повышения квалификации руководителей подразделений предприятия должны охватывать стратегию, тактику и организацию управления персоналом; специфику разрешения организационно-управленческих конфликтов, методы мотивации, способы управления организационным поведением подчиненных, рабочими группами и управленческими командами. Кроме того, в ходе обучения руководству необходимо изучать методы и технологию принятия управленческих решений.

Наряду с изучением теоретических основ эффективного управления слушатели курсов повышения квалификации руководителей должны участвовать в различных тренингах (коммуникативных, поведенческих, развивающих и оценочных) для создания инновационной среды, командообразования, выращивания лидеров, ведения переговоров, изучения целей, мотивов и компетенций сотрудников уже на первом этапе приема на работу, повышения управленческой компетентности.

Обучение рядовых сотрудников рассматриваемого подразделения должно быть подчинено задачам ориентации персонала на клиента и формирования навыков продаж.

Целью программ является увеличение объемов продаж, повышение функциональности работы менеджеров по работе с клиентами, усвоение умений привлечения клиентов и эффективного общения с ними, отработка навыков ведения клиента к необходимому результату в переговорных процессах, отработка техник эффективных телефонных переговоров, а также техник личных встреч, выработка лояльного отношения клиента к компании. Проводимые в форме тренингов занятия позволяют менеджерам получать новые необходимые знания в области продаж и усвоить методы грамотного ведения клиентов.

Этап №5. Реализация учебных программ обучения персонала.

Повышение квалификации и переподготовка кадров предприятия в условиях экономического кризиса невозможны без экономия затрат на обучение, выявления резервов эффективности инвестиционных затрат. Инструментом достижения экономичности и эффективности процессов обучения сотрудников компании может стать система коучинга, охватывающая карьерный коучинг, коучинг личной эффективности, корпоративный (групповой) коучинг.

Повышение квалификации кадров с использованием коучинга позволяет существенно снизить затраты на реализацию учебных программ. При этом обучение происходит без отрыва от непосредственной деятельности сотрудников. Корпоративный коучинг формирует более высокую мотивацию персонала, а также повышает эффективность системы коммуникаций в компании.

Этап №6. Оценка эффективности обучения персонала.

Определение эффективности обучения персонала предприятия предполагает:

1) оценку экономической эффективности вложения средств в повышение квалификации и переподготовку работников предприятия;

2) определение путей дальнейшего совершенствования и оптимизации процессов повышения квалификации, переподготовки и профессионального образования кадров;

3) мониторинг результатов от предпринятых изменений;

4) оценку удовлетворенности работников предприятия своим обучением.

Анализ соответствия результатов повышения квалификации кадров целям и задачам обучения персонала предполагает проведение анкетирования обученных работников через 3-6 месяцев после окончания обучения, экспертной оценки непосредственными руководителями обученных работников через 3-6 месяцев после окончания обучения, экспертной оценки подчиненных или коллег обученных работников через 3-6 месяцев после окончания обучения. Кроме того, в результате анализа экспертных оценок оценивается удовлетворенность «заказчика» (руководителя подразделения) проведенным обучением, содержанием учебной программы в целом по следующим критериям:

– степень соответствия учебной программы профессиональным потребностям;

– оценка изменений в работе обученного работника.

В ходе анализа должна устанавливаться взаимосвязь между результатами обучения и ростом производственно-экономических показателей всего обучения персонала на промышленном предприятии и подтверждает предприятия. Комплексный анализ результатов повышения профессионального уровня сотрудников подразделений компании обеспечивает объективную оценку эффективности проведенных учебных программ.

Достоверность комплексной оценки эффективности профессионального обучения персонала предприятия повышается за счет разнообразия выбора объектов исследования (учебных программ) и увеличения количества его участников.

Результаты профессионального обучения работников предприятия целесообразно оценивать на уровне рабочего места (получение работником требуемого количества знаний, умений, навыков и применение их в профессиональной деятельности после адекватности профессиональной подготовки требованиям рабочего места), уровне подразделения предприятия (повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции, снижение непроизводственных затрат обучения, достижение, себестоимости продукции), уровне предприятия в целом (снижение текучести персонала, повышение объема продаж, улучшение показателей рентабельности и оборачиваемости капитала). Так, при оценке результативности обучения сотрудников отдела продаж следует выявить динамику продаж, оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности, денежного потока, обусловленных данным фактором.

Комплексный подход к анализу и оценке эффективности обучения работников предприятия предполагает структуризацию издержек предприятия на обучение персонала. В зависимости от стадий управления процессом обучения

кадров предприятия соответствующие издержки подразделяются на следующие группы:

- 1) затраты на аттестацию персонала предприятия;
- 2) затраты на разработку программ обучения персонала;
- 3) затраты на реализацию учебных программ повышения квалификации и переподготовки работников предприятия;

Конкретизация содержания издержек предприятия в повышение квалификации своих работников зависит от его производственного и финансового потенциала, уровня развития менеджмента на предприятии, в том числе уровня управления персоналом. Так, в карьерно-ориентированных организациях, рассматривающих работу по планированию и развитию карьеры сотрудников в качестве неперемного атрибута своей корпоративной культуры, представленная выше группировка затрат на обучение преобразуется следующим образом:

- 1) затраты на разработку программы оценки персонала предприятия, разработку критериев отбора кандидатов в кадровый резерв, в том числе резерв функционирования и резерв развития;
- 2) затраты на разработку и функционирование системы горизонтального продвижения работников предприятия;
- 3) затраты на формирование и реализацию программ подготовки кадрового резерва предприятия, варьируемые в зависимости от содержания и формы обучения, уровня работы по развитию сотрудников с управленческим потенциалом.

Для оценки эффективности процесса обучения персонала предприятия большое значение имеет также классификация затрат на обучение по категориям персонала (рабочие, руководители, специалисты), формам обучения (тренинги, повышение квалификации, переподготовка кадров, обучение смежным профессиям, бизнес-образование и т.д.), продолжительности учебных программ (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), экономическим элементам затрат, способу учета затрат (прямые и косвенные), места обучения (на предприятии и вне предприятия).

Детализация затрат на обучение кадров предприятия в соответствии с предлагаемыми выше признаками позволит повысить объективность расчетов эффективности затрат на повышение квалификации и переподготовку работников подразделений предприятия.

Необходимым условием достоверности и объективности оценки эффективности вложений в обучение является регулярное составление бюджета ОРЧР. Вовлечение последней в систему бюджетирования предприятия позволит моделировать денежные потоки, опосредующие обучение персонала, в том числе реализацию программ повышения квалификации, переподготовки кадров, различного рода тренинги и т.д.

Бизнес-инжиниринговый подход к организации обучения кадров предполагает отражение представленной выше последовательности управленческих действий в системе документов, регламентирующих процессы развития персонала компании (положений, стандартов, инструкций).