

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«Красноярский государственный педагогический университет
им. В.П. Астафьева»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт/факультет Институт социально-гуманитарных технологий
Выпускающая(ие) кафедра(ы) кафедра экономики и управления

Рябущенко Инга Фридоновна
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема Совершенствование системы непрерывного образования в сфере торгового
предпринимательства

Направление подготовки/специальность 44.04.01. Педагогическое образование

Магистерская программа Предпринимательская деятельность в сфере
образования

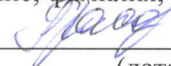
ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой

д.п.н., профессор Грасс Т.П.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

21.05.18



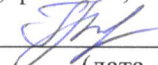
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

д.п.н., профессор Грасс Т.П.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

21.05.18



(дата, подпись)

Научный руководитель

д.п.н., профессор Терещенко Н.Н.

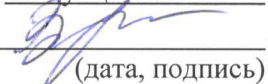
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

21.05.18



(дата, подпись)

Обучающийся Рябущенко И.Ф.



(дата, подпись)

Красноярск 2018

Реферат

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование системы непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства» выполнена в объеме 85 страниц, количество рисунков – 8, количество таблиц – 17, приложений – 4. Список использованных источников и литературы содержит 74 наименования.

В качестве объекта исследования выступает система непрерывного профессионального образования в мебельной компании «Командор».

Предметом исследования являются пути совершенствования системы непрерывного профессионального образования в системе торгового предпринимательства.

Целью работы является совершенствование программы непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства.

Методы исследования:

- Теоретические (анализ научных источников и нормативных документов, метод понятийно-терминологического анализа, метод синтеза и обобщение);
- Эмпирические (наблюдение, анкетирование, метод статистической обработки данных, метод экономического анализа).

Теоретическая значимость настоящего исследования заключается в развитии системы непрерывного образования сотрудников отдела продаж, что обеспечит компании ряд положительных социальных и коммерческих эффектов, совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в упорядочивании системы непрерывного образования сотрудников отдела продаж, что обеспечит компании ряд положительных социальных и коммерческих эффектов.

Исследование прошло апробацию в форме доклада на ежегодном совещании административно-управленческого состава группы компаний «Командор» с последующим обсуждением возможности их внедрения в практику внутрикорпоративного непрерывного образования специалистов по продажам.

Содержание

Введение	4
1 Развитие системы непрерывного образования в сфере торгового предпринимательства	9
1.1 Сущность и составные элементы системы непрерывного образования согласно действующему законодательству	9
1.2 Нормативно-правовое регулирование формирования и развития системы непрерывно образования в сфере торгового предпринимательства в РФ	15
1.3 Развитие непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства в России и за рубежом	21
2 Совершенствование системы непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства (на примере Мебельной компании «Командор»)	33
2.1 Анализ действующей системы непрерывного профессионального образования в сфере торговли в Мебельной компании «Командор»	33
2.2 Совершенствование системы непрерывного профессионального образования в Мебельной компании «Командор»	56
2.3 Разработка программы непрерывного профессионального образования для Мебельной компании «Командор»	64
Заключение	74
Список использованных источников и литературы	77
Приложения	86

Введение

Актуальность темы исследования. В современной экономике организации могут успешно существовать и развиваться при условии, что их продукт обладает конкурентными преимуществами на рынке. Поэтому значительную роль в формировании конкурентоспособности организации играют человеческие ресурсы, так как человек обеспечивает наиболее эффективное использование ресурсов компании, которые могут быть использованы для повышения конкурентоспособности. На современном этапе развития остро стоит проблема быстрого устаревания профессиональных знаний, что требует от организаций постоянно повышать квалификацию своих сотрудников ради существования и достижения успеха. Высококвалифицированный и компетентный персонал позволяет создавать товары и услуги, которые будут конкурентоспособны на рынке, что является одним из интересов руководителей любой организации.

Идея необходимости непрерывного профессионального образования постулируется в отечественном законодательстве, в первую очередь, в федеральных законах «Об образовании в Российской Федерации» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

На сегодняшний день общепризнанным является тот факт, что внутрикорпоративное обучение более пластично по сравнению с академическими формами обучения. Оно непосредственно связано с профессиональной деятельностью, корпоративной культурой, целями, характером продукции и рыночным положением компании. Его нацеленность на повышение эффективности, качества, быстрое реагирование на экономические и технические изменения способствует повышению конкурентоспособности.

Большинство крупных предприятий и организаций, в том числе в сфере торговли, разрабатывают и реализуют системы внутрикорпоративного

обучения и повышения квалификации сотрудников. Вместе с тем, применительно к сфере торгового предпринимательства, на данный момент совершенно очевиден явный дефицит прикладных разработок, посвящённых моделированию и внедрению системы непрерывного профессионального образования сотрудников различных категорий. Отсутствие отлаженной системы непрерывного образования, в свою очередь, приводит к высокой текучести кадров, в силу того, что вновь принятые сотрудники не осваивают теоретические и практические аспекты своей непосредственной деятельности в том объёме, который необходим для успешной работы, опытные кадры, не видя перспектив, уходят в другие компании, привлечение опытных сотрудников к обучению вновь принятых носит поверхностный, формальный характер.

Более того, внутренняя документация, которая разрабатывается в компаниях в целях обучения сотрудников и повышения качества их работы (в частности, корпоративные стандарты обслуживания потребителей), зачастую оказывается мало востребованной специалистами, так как в процессе обучения практически не задействуется.

Наличие противоречий между потребностью предприятий сферы торгового предпринимательства в разработке систем непрерывного профессионального образования персонала и дефицитом практико-ориентированных методических материалов, между наличием внутрикорпоративной документации, задающей требования к компетенциям персонала, и её не использованием в практике обучения специалистов, между признанием необходимости постоянного повышения квалификации и стагнацией этого процесса по достижении специалистами статуса опытных, обуславливают актуальность темы настоящего диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Вопросы построения системы внутрикорпоративного обучения персонала посвящены труды многих

отечественных исследователей: К.Х. Абдурахманова, Л.А. Афанасьевой, А.И. Андреевой, В.А. Антропова, А.К. Глазунова, В.А. Дятлова, П.И. Кулигина, Г.Н. Серикова, В.В. Травина, В.А. Шаховой. Концепцию непрерывного профессионального образования в разные годы отстаивали С.Я. Батышев, В.А. Горохов, Л.А. Коханова, С.С. Шафрова. Среди зарубежных специалистов, занимавшихся разработкой теории и практики построения системы внутрикорпоративного обучения, наибольшую известность и широкое распространение получили труды В. Диксона. Анализом эффективности внутрикорпоративного обучения персонала занимались Д. Кэмпбелл, А. Хэмблин, Д. Стенли. Свои методики оценки эффективности обучения персонала предложили Д. Киркпатрик и Дж. Филипс.

Вместе с тем, существует потребность в проведении дальнейших исследований, которые позволили бы осмыслить и обобщить накопленный компаниями опыт в этой области, подойти к решению проблемы формирования и развития системы внутрикорпоративного обучения персонала с позиций комплексного и системного подходов, её взаимоувязки с системой корпоративного управления, с процессом развития компании.

В качестве **объекта** настоящего исследования выступает система непрерывного профессионального образования в мебельной компании «Командор».

Предметом исследования является совершенствование системы непрерывного профессионального образования в системе торгового предпринимательства.

Целью работы является совершенствование направлений и программы непрерывного профессионального образования для Мебельной компании «Командор».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач**:

1) рассмотреть сущность и составные элементы системы непрерывного образования, согласно действующему законодательству;

2) проанализировать нормативно-правовое регулирование формирования и развития системы непрерывно образования в сфере торгового предпринимательства в РФ;

3) изучить опыт организации непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства в России и за рубежом;

4) охарактеризовать Мебельную компанию «Командор»;

5) проанализировать и оценить действующую систему непрерывного профессионального образования в сфере торговли в Мебельной компании «Командор»;

6) определить направления совершенствования системы непрерывного профессионального образования в Мебельной компании «Командор»;

7) разработать программу непрерывного профессионального образования для Мебельной компании «Командор».

Теоретико-методологическую основу настоящего исследования составили труды отечественных и зарубежных специалистов по теории и практике разработки систем непрерывного внутрикорпоративного обучения.

Методы исследования:

– Теоретические (анализ научных источников и нормативных документов, метод понятийно-терминологического анализа, метод синтеза и обобщение и др.);

– Эмпирические(наблюдение, анкетирование, метод статистической обработки данных, метод экономического анализа и др.);

Научная новизна и личный вклад, заключается в следующем:

1) Конкретизировано понятие непрерывного профессионального образования.

2) Разработана программа непрерывного профессионального

образования, отличающаяся от общепринятой практики обучения рядом аспектов:

- обеспечением не формальной, а действительной непрерывности образовательного процесса за счет охвата всей иерархии должностей в структуре отдела продаж,
- полным соотнесением непрерывного профессионального образования стратегическим и текущим целям компании, требованиям к профессиональным компетенциям сотрудников через использование основополагающих, корпоративных документов,

Теоретическая значимость настоящего исследования состоит в обобщении и систематизации научных данных и опыта крупных представителей сферы торгового предпринимательства по вопросам организации непрерывного образования персонала.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в развитии системы непрерывного образования сотрудников отдела продаж, что обеспечит Мебельной компании «Командор» ряд положительных социальных и коммерческих эффектов и совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров.

Апробация результатов исследования

Исследование прошло апробацию в форме доклада на ежегодном совещании административно-управленческого состава группы компаний «Командор» с последующим обсуждением возможности их внедрения в практику внутрикорпоративного непрерывного образования специалистов по продажам.

Структура диссертационного исследования обусловлена поставленными задачами и состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 74 источников, 4 приложения.

Общий объем выпускной квалифицированной работы 85 страниц. Работа проиллюстрирована 8 рисунками, 17 таблицами

1 Развитие системы непрерывного образования в сфере торгового предпринимательства

1.1 Сущность и составные элементы системы непрерывного образования согласно действующему законодательству

Идея непрерывного образования занимает заметное место в ряду прогрессивных идей культуры XXI века. Впервые о ней заговорили еще в XX веке. В 1965 году на форуме ЮНЕСКО была озвучена первая трактовка понятия непрерывного образования: «непрерывное образование – это непрерывный процесс, начинающийся с первых лет, продолжающийся в течение всей жизни и охватывающий все формы, все типы и все уровни образования, выходя далеко за рамки так называемого формального образования» [19, с. 46].

Сам же термин впервые стал употребляться в материалах ЮНЕСКО в 1968 г.

Трактовка термина «непрерывное образование» подвергалась различным изменениям, дополнениям и уточнениям, и на данный момент имеется бесчисленное количество его интерпретаций.

В соответствии с терминологией, принятой ЮНЕСКО, существует три вида образовательной деятельности [22]:

- формальное образование – завершается выдачей общепризнанного документа о завершении обучения, предполагает организацию обучения, отвечающую таким требованиям, как наличие специализированных учреждений и специально подготовленного персонала, осуществление обучающимися целенаправленной деятельности и получение систематизированных знаний, умений и навыков;

- неформальное образование – обычно не сопровождается выдачей документа, характеризуется систематизированностью обучения и

целенаправленной деятельностью обучающихся, обучения проходит самостоятельно, либо в не общепризнанных организациях;

- информальное образование – подразумевает индивидуальную познавательную деятельность, сопровождающую повседневную жизнь. Не обязательно носит целенаправленный характер.

Также существуют основные положения непрерывного образования, сформулированные институтом образования ЮНЕСКО [19]:

- образование длится в течение всей жизни каждой отдельной личности;

- приводит к систематическому приобретению, обновлению, совершенствованию и развитию знаний, умений и отношений, что в свою очередь является необходимым в следствие постоянно меняющихся условий современной жизни с конечной целью содействия самореализации каждой личности;

- зависит в своем успешном претворении от возрастающих способностей людей их мотивации участвовать в самонаправляемой обучающей деятельности;

- при этом признается значение всех имеющихся образовательных воздействий, включая формальные, неформальные и внеинституционные, то есть непосредственные воздействия окружающей жизни.

Известный российский эксперт в вопросах управления персоналом А.Я. Кибанов определяет непрерывное образование как «постоянный процесс формирования личности и овладения этим человеком знаний, умений и навыков в течение всей его жизни» [44, с. 112]. Также он добавляет, что «непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования» [43, с. 190].

В некоторых современных публикациях понятие непрерывного образования раскладывается на три составляющих в соответствии с задачами

самого непрерывного образования:

1. Непрерывное образование как образование на протяжении всей жизни (lifelong learning, далее – LLL). Данная концепция понятия включает в себя: обучение длиною в жизнь (lifelong learning); образование шириною в жизнь (lifewide learning); самомотивация к образованию. Предполагается, что обучение должно быть продолжающимся, что людям необходимо постоянно возобновлять свое обучение в течение всей жизни, и не только посредством неформальных (informal) методов, что делает каждый индивид в любом случае (ежедневное обучение), но и путем неоднократного получения формального (formal) образования, обновления знаний, умений и навыков, присущих уже имеющемуся у человека уровню образования. Формальное (официальное) образование связано с получением определенных квалификаций и степеней. Неформальное образование не связано с получением формальных квалификаций, хотя и может быть сопряжено с получением какого-либо документа. Обучение в течение всей жизни предполагает охват обучением различных сторон жизнедеятельности человека, совершенствование не только его профессиональных навыков, но и других не менее важных, обусловленных необходимостью или просто интересных для него видов деятельности. Самомотивация к обучению предполагает, что человек сознательно стремится повысить уровень своих знаний, что, несомненно, окажет влияние как на его общее интеллектуальное развитие, так и на возможность занять конкурентоспособную позицию на рынке труда [21].

2. Непрерывное образование как образование взрослых. Понимание непрерывного образования как образования взрослых делает акцент на специфике контингента обучающихся, особенностях его запросов и технологий обучения, разнящихся с потребностями молодого поколения. Главное отличие непрерывного образования взрослого населения связано с тем, что взрослые, как правило, имеют уже как опыт образовательной

деятельности, так и навыки практической работы. Их запросы более конкретны и прагматичны, когда речь идет о программах профессионального образования. Кроме того, в отличие от образования детей и молодежи, образование взрослых имеет особые требования к организации обучения. Очень часто оно имеет жесткие временные рамки, поскольку либо протекает одновременно с трудовой деятельностью, либо отрыв от неё предельно сжат по срокам. Вместе с тем, образование взрослых обычно имеет более выраженную мотивацию по сравнению с образованием молодежи [54].

3. Непрерывное образование как непрерывное профессиональное образование. Термин «непрерывное профессиональное образование» подчеркивает функциональную специфику получаемых знаний. Это образование, которое обеспечивает непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков. Во многом такая интерпретация непрерывного образования совпадает с дополнительным профессиональным образованием (ДПО), поскольку также включает в себя и регулярное повышение квалификации, и профессиональную переподготовку. В зарубежной терминологии – Continuing vocational education and training (продолженные профессиональные образование и подготовка).

В последнее время концепция непрерывного образования становится основной для кадровой политики многих организаций. Среди приоритетов в развитии персонала специалисты выделяют [41]:

1. Повышение гибкости системы управления человеческими ресурсами и возможность больше ориентироваться на стратегические результаты деятельности фирмы;

2. Достижение конкурентных преимуществ путем целостного и постоянного обучения и накопления человеческого капитала;

3. Смещение акцента от индивидуального обучения к «обучающим организациям»;

4. Отстранение от стандартных программ обучения и направленность

на более гибкие, проблемно- ориентированные программы развития;

5. Накопление социального капитала организации посредством развития командных форм работы и внедрения партисипативной (культура «участия», команды) организационной культуры.

В настоящее время профессиональное образование и непрерывное образование выстраиваются в определённую систему. Эффективно развивать непрерывное образование можно только в сотрудничестве сторон, заинтересованных в его развитии: государства, бизнеса, учебных заведений, общества, индивидуумов.

Специфика непрерывного образования состоит в том, что оно должно оплачиваться либо организациями, заинтересованными в повышении квалификации своих работников, либо самими людьми, участвующими в программах непрерывного образования.

Сочетание понятий «образование» и понятие «непрерывность», по мнению отечественных исследователей, образует новый уровень семантической сложности, раскрывая новый аспект системы научного знания. «Непрерывность образования, - пишет Э. Д. Днепров, - это и линейное, последовательное восхождение по ступеням образования, каждая из которых решает свой относительно самостоятельный комплекс задач. Это – и освоение образовательных ступеней с разрывом во времени. Это – и возможность не только продолжения, но и смены типа образования, которая позволяет человеку переключаться из одной сферы деятельности в другую, т. е. возможность образовательного маневра личности на разных жизненных этапах, исходя из ее потребностей и интересов» [55, с. 205].

В этом определении сделан упор на непрерывность образования как системообразующий признак, обобщивший в себе интересы личности и общества, соотнесенный с этапами активной, профессиональной и трудовой жизни человека. Такое понимание данного термина свидетельствует о формировании новой парадигмы образования, в которой философские и педагогические аспекты образовательного процесса рассматриваются в

контексте жизненных установок личности и реалий современной рыночной экономики [16].

Несмотря на многообразие понятий, в глобальном масштабе непрерывное образование определяется, прежде всего, потребностями личности. Именно человек как решающий элемент данной системы (его мотивация и ориентация на повышение своего профессионального и личностного уровня образования) позволяет данной системе активно развиваться; то есть центром, а точнее сказать, ядром данной системы является человек, личность.

Система непрерывного образования включает в себя ряд элементов (Рисунок 1)

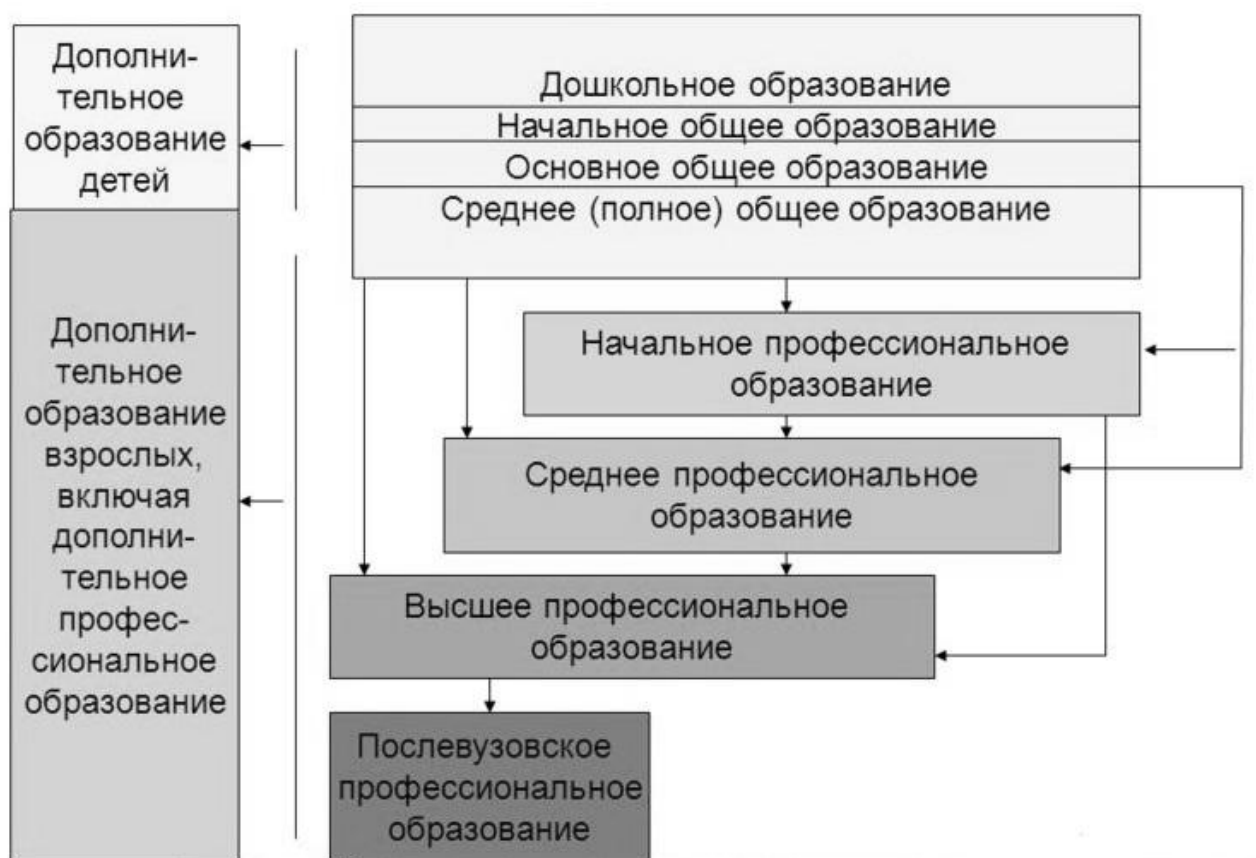


Рисунок 1 – Система непрерывного образования по действующему российскому законодательству

Таким образом, по нашему мнению, непрерывное профессиональное образование представляет собой перманентное, всестороннее развитие профессионально образовательного потенциала личности, путем последовательного восхождения по ступеням образования, исходя из

мотивации личности и ориентации ее на повышение своего профессионального уровня образования

1.2 Нормативно-правовое регулирование формирования и развития системы непрерывно образования в сфере торгового предпринимательства в РФ

В международной юридической практике понятие «непрерывное образование» известно довольно хорошо. Так, понятие непрерывного образования как принципа упоминается в следующих документах:

- Конвенция Организации объединенных наций (ООН) «О техническом и профессиональном образовании» [1];

- Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах региона Европы» [2];

- Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в арабских и европейских государствах бассейна Средиземного моря» [3];

- Резолюция XXX Международной организации труда «О занятости молодежи» [4];

- проект концепции модельного Образовательного кодекса для государств-участников СНГ [5].

Во всех этих документах непрерывное образование выступает как принцип, который необходимо учитывать при построении национальных систем образования.

В России вопрос о непрерывности образования на уровне правового регулирования решается достаточно сложно.

Формулировка «непрерывное образование» присутствует в различных концепциях и целевых программах, утверждённых нормативными актами, в федеральных законах и подзаконных актах, типовых положениях и других документах, но во всех документах оно различно, а нормативное определение

непрерывного образования появилось только в сентябре 2005 г. [21].

В основном, данный термин используется для обозначения принципа государственной политики, системы безостановочного повышения уровня образования, мероприятий в рамках системы образования.

В нормативно-правовых документах система непрерывного образования обычно представляется в виде иерархической структуры ступеней образования и учреждений, реализующих программы разного уровня (рис. 1).

Рассмотрим основные нормативные акты, в которых присутствует понятие «непрерывное образование» и смежные с ним.

Первое упоминание понятия «непрерывное образование» относится к 1987 году, когда было принято совместное Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по коренному улучшению качества подготовки и использования специалистов с высшим образованием в народном хозяйстве», в котором было сформулировано требование «обеспечить непрерывное, на протяжении всего периода обучения, экономическое образование, а также правовую и экологическую подготовку студентов» [13].

В Постановлении тех же государственных органов «О мерах по улучшению подготовки и использования научно-педагогических и научных кадров» была поставлена задача «осуществить перестройку подготовки научно-педагогических и научных кадров, рассматривая ее как неотъемлемую часть единой системы непрерывного образования в стране» [14].

Таким образом, советская подготовка научных и научно-педагогических кадров должна была войти в систему непрерывного образования, а докторантура должна была стать воплощением «высшей ступени в единой системе непрерывного образования в стране» [14].

Среди ступеней непрерывного образования документ называет

повышение квалификации, обучение в аспирантуре, прохождение докторантуры.

В 1989 г. была даже принята Концепция непрерывного образования, просуществовавшая совсем недолго [12].

Далее нормативное понятие непрерывного образования встречается в 1992 г. Однако воспринимается оно в рамках процесса обучения. В принятом Законе Российской Федерации «Об образовании» появилась норма о «непрерывном повышении квалификации рабочего, служащего, специалиста в связи с постоянным совершенствованием образовательных стандартов» [11].

Если следовать логике принятых ЦК КПСС и Советом Министров СССР актов, повышение квалификации является одной из ступеней непрерывного образования.

В Положении «О Министерстве образования Российской Федерации» [15], принятом в том же году, на Министерство была возложена разработка проблем создания системы непрерывного образования в России. Очевидно, с этого момента необходимо отслеживать становление этой системы в России.

В Постановлении Правительства Российской Федерации № 770 «О совершенствовании системы профессиональной подготовки медицинских и фармацевтических кадров» [16] Министерству здравоохранения и медицинской промышленности Российской Федерации поручалось «разработать систему непрерывного медицинского и фармацевтического образования на базе действующих образовательных и научно-исследовательских учреждений». Однако этот пункт был исключен из постановления в 1999 году, и на сегодняшний день развитие системы непрерывного образования медицинских работников представляет собой отдельное направление законотворческой деятельности, результатом которой стало принятие целой серии нормативно-правовых актов, регламентирующих

становление и развитие системы НМО (непрерывного медицинского образования).

Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» установил такой принцип государственной политики в сфере высшего и послевузовского профессионального образования, как «непрерывность и преемственность процесса образования» [7]. С этого момента следует отсчитывать существование непрерывности образовательного процесса в качестве принципа.

В этом же законе появляются конкретные нормы. Статья 6 содержит положение: «Основные образовательные программы высшего профессионального образования могут быть реализованы непрерывно и по ступеням: бакалавр, специалист и магистр» [7]. Здесь непрерывность показана как непосредственный процесс в обучении, отсутствие перерывов в получении высшего профессионального образования между ступенями.

Параллельно стала развиваться система непрерывного образования специалистов, занятых на производстве, о чем свидетельствует Федеральная целевая программа «О содействии занятости населения Российской Федерации в 1996-1997 годах», где среди ключевых интегрированных направлений действий Правительства появляется «развитие системы непрерывного образования как наиболее прогрессивного средства поддержки качества рабочей силы» [17]. Другими словами, непрерывное образование вышло за рамки собственно образования в смежную область – труда и занятости. После документов времён СССР это первые нормативные акты, постулировавшие идею необходимости непрерывного образования в указанной сфере.

Следующий всплеск законодательной и подзаконной активности приходится на 1999 г., когда принимаются отраслевые законы, направленные на внедрение непрерывного образования. Именно в этом году принимаются изменения в Федеральный закон «О прокуратуре», которые

предусматривают: «В целях обеспечения высокого уровня профессиональной подготовки работников действует система непрерывного обучения и повышения квалификации работников, включающая индивидуальную и групповую учебу по специальным планам, стажировку в вышестоящих органах прокуратуры, научных и образовательных учреждениях прокуратуры, обучение в региональных учебных центрах и институтах повышения квалификации» [8], причем повышение квалификации является служебной обязанностью прокурорских работников.

Тогда же принимается Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», который называет в качестве одного из принципов государственной политики в области физической культуры и спорта «непрерывность и преемственность физического воспитания различных возрастных групп граждан» [9]. Отсюда видно, что идея непрерывности образования перешла с одной из составляющих образования – обучения – и на другие элементы образования, например на воспитательный процесс.

На федеральном уровне других документов по этому поводу не принималось. Сфера торгового предпринимательства законодательными инициативами не охватывалась.

На сегодняшний день развитие системы непрерывного образования в нашей стране регламентируется, главным образом, Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [10].

В данном законе многие аспекты были переосмыслены, это касается и таких базовых понятий, как «образование», «дополнительное образование», «непрерывное образование», которые составили основу понятия «дополнительное непрерывное образование». Базой для формирования нового понятия послужил термин «образование», он входит как в словосочетание «дополнительное образование», так и в понятие «непрерывное образование».

Примечателен тот факт, что самого термина «непрерывное образование» в законе «Об образовании в Российской Федерации» нет, однако при обсуждении системы образования мы обращаем внимание на пункты, подчеркивающие важность данного понятия. Например, в главе 2 (Система образования) статье 10 (Структура системы образования) в пункте 2 читаем: «Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование)»; в пункте 7: «Система образования создает условия для непрерывного образования посредством реализации основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ, предоставляя возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ...» [10].

Таким образом, непрерывное образование является значимой частью всей системы образования, которая, в свою очередь, создает формальные условия для реализации непрерывного образования. Когда мы говорим о непрерывном образовании как о системе, то отмечаем, что она включает все виды образования и воспитания: дошкольное, начальное, среднее, высшее, дополнительное. Необходимо отметить, что в законе подчеркивается, что дополнительное образование удовлетворяет потребности, в первую очередь, в интеллектуальном совершенствовании, а также обеспечивает адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию. Так как дополнительное образование предназначено для детей и взрослых и никаких возрастных ограничений не имеет, то оно напрямую взаимосвязано с понятием непрерывного образования.

Понятие «дополнительное непрерывное образование» появилось, когда стало четко понятно, что в рамки традиционных терминов «дополнительное образование» и «непрерывное образование» данная система не укладывается.

Дополнительное непрерывное образование – коммерческая система, существующая параллельно классической системе непрерывного образования, охватывающая все периоды жизни человека, направленная на приобретение, расширение, углубление знаний, умений и навыков индивида, необходимых ему для достижения определенных целей саморазвития и самореализации. Дополнительное непрерывное образование – система включения личности в ситуации социокультурного и профессионального развития, целью которой является создание необходимых педагогических условий для саморазвития и становления необходимых качеств и компетенций, с учётом мотивов, потребностей, интересов не только личности, но и организации (когда речь идёт о повышении квалификации или переподготовке специалистов предприятий, учреждений, организаций) [27].

Таким образом, можно констатировать, что на сегодняшний день нормативно закреплено понятие «дополнительное непрерывное образование», которое предполагает профессиональное обучение, переобучение, повышение квалификации в процессе работы, в соответствии с теми требованиями, которые предъявляются к компетенциям специалистов. Однако требования к организации системы дополнительного непрерывного образования ни в общем, ни по отраслям экономики на законодательном уровне не устанавливаются, что, вероятно, и служит ключевым фактором разработки и реализации корпоративных систем непрерывного образования персонала современных коммерческих предприятий.

1.3 Развитие непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства в России и за рубежом

Не секрет, что большинство подходов к организации обучения персонала и технологий обучения, использующихся в настоящее время в российских компаниях, впервые появились на Западе. Для успешной

реализации тех или иных методов обучения российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

Западные корни имеют такие технологии, как модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, метафорическая игра, методы shadowing, secondment, buddying и др.

Существует большое множество классификаций методических подходов к непрерывному обучению персонала: по длительности, по степени вовлечённости обучающихся в процесс, по формам обучения (индивидуальное и групповое, на рабочем месте и вне рабочего места) и т.д.

Наибольшее распространение получило обучение на рабочем месте, которое проводится в рамках конкретной организации и только для её сотрудников. Такое обучение непосредственно связано с усвоением навыков, необходимых для выполнения производственных функций сотрудником [31].

Однако такого обучения может быть недостаточно, если мы говорим о развитии потенциала сотрудника, формировании принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков.

Обучение на рабочем месте не дает возможности сотруднику абстрагироваться от рабочей ситуации и выйти за рамки формального поведения. Для достижения таких целей наиболее эффективны программы обучения вне рабочего места [49].

Для того чтобы понимать, что представляет собой система непрерывного образования персонала в России и за рубежом, обратимся к данным, характеризующим распространённость методов обучения в российских и западных компаниях (рисунок 2).



Рисунок 2 – Распространенность методов обучения в российских и западных компаниях [36]

Обучение на рабочем месте сопряжено с выполнением рабочих обязанностей, и основными методами адаптации сотрудников на новом рабочем месте и обучения являются производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов и стажеров, наставничество [11].

Инструктаж представляет объяснение рабочих моментов и демонстрацию рабочих процессов.

Ротация осуществляется посредством самостоятельного обучения: сотрудник на определенный срок переводится на новую должность или в другую компанию с целью получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта [29].

В зарубежной практике метод ротации сотрудников называется *secondment*, что дословно переводится как стажировка, командировка. Топ-менеджеры на Западе нередко направляются в государственные учреждения для совершенствования навыков планирования и курирования крупных проектов. Это обусловлено тем, что в государственных структурах Европы и США обучение персонала имеет качественно более высокий уровень, чем частный сектор. Такая методика способна удовлетворить интересы всех участвующих субъектов. Сотрудник получает возможность личного развития и приобретает разнообразный опыт работы в проектах; работа в разных организационных средах обеспечивает высокий уровень адаптивности у сотрудника. Отдающая компания практикует кросс-функциональное взаимодействие, приобретает новые контакты, создает себе положительную репутацию в вопросе развития персонала. Принимающая организация обеспечивает себя бесплатными человеческими ресурсами для реализации проектов. Как правило, платит отдающая сотрудника организация, но платит

она исключительно заработную плату в то время, как сотрудник находится в другом отделе или компании. [24]

Метод *secondment* менее затратный в сравнении с разного рода тренингами, так как в последнем случае компания вынуждена оплачивать сотруднику рабочий день и сам тренинг [38].

В России данный метод не используется, его популяризация пока ограничивается редкими обсуждениями в узких кругах.

Делегирование полномочий как метод внутрифирменного обучения представляет собой передачу сотруднику четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов.

Наставничество – довольно популярный метод обучения персонала в российских компаниях. Вопрос наставничества часто обсуждается в бизнес-сообществах. Например, различны мнения российских и западных компаний в вопросе поощрения наставников. На Западе напрочь отсутствует материальное вознаграждение наставников в то время, как в России этой категории сотрудников доплачивают в 90% случаев. Это объясняется тем, что западные компании нацелены на поиск людей с врожденной способностью наставлять; такие люди получают удовольствие от самого процесса наставничества, тем самым ощущают свою значимость, авторитет в компании и не нуждаются в материальном вознаграждении [33].

Второй спорный вопрос: какая роль наставника дает больший эффект – роль наставника-руководителя или коллеги? Западные компании отдают предпочтение наставнику-коллеге. Наставничество часто приравнивают к методу коучинга. Коучинг предшествует наставничеству, и его целью является коррекция некоторых поведенческих моделей и освоение специфических навыков, необходимых для достижения профессиональных целей (улучшение коммуникативных навыков, управления эффективностью работы, организации профессиональной деятельности, формирование стратегического мышления, создания продуктивной команды) [22].

Наставничество – это трансляция профессионального опыта. Наиболее широкое применение этот метод нашел в производственных компаниях (например, Камаз-металлургия, Северсталь). В секторах недвижимости и фармацевтики этот метод широко применяется в крупных городах России – в Москве, Санкт-Петербурге и пр. Очень редко данная методика практикуется в компаниях сферы услуг, консалтинга, IT. Яркими примерами в этих отраслях являются компании IBS и McKinsey.

В сфере торгового предпринимательства наставничество в последние годы стало приобретать широкое распространение (ООО «Евросеть-Ритейл», ООО «СМАРТ» (сеть гастрономов «Красный Яр») и др.).

Метод *buddying* – разновидность наставничества, широко используемая в Европе и США и оставшаяся без внимания в России. За работником закрепляется партнер, так называемый *buddy*. Оба партнера предоставляют обратную связь о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника с целью выявления слабых мест в работе. Специфика *buddying* заключается в том, что участники являются равноправными друг перед другом, и не имеет значения, кто выступает в качестве *buddy* – руководитель или коллега [36].

Практика западных компаний показала, что использование метода при условии недостаточной психологической подготовки способно привести к конфликтным ситуациям.

В Великобритании данная методика была успешно реализована на практике и продолжает использоваться в розничной сети одежды Marks&Spencer. Первый этап программы был посвящен ознакомлению сотрудников с методикой *buddying* и длился три месяца. Затем были отобраны 50 пар сотрудников, воодушевленных данной идеей, был проведен тренинг. Реализация методики *buddying* заняла один год. В отделе по работе с персоналом был определен куратор-наблюдатель, который контролировал данную систему в организации. Раз в месяц он собирал всех подопечных и проводил беседы по возникшим сложностям в процессе освоения метода

buddying. Впоследствии этот метод был внедрен в постоянную программу развития и обучения сотрудников всей компании. Стоит отметить, что buddying требует много времени для реализации. Результатом становится разрушение организационной иерархии, стирание границ между должностными уровнями, что беспокоит европейских HR-специалистов [20].

Обучение по методу shadowing особенно популярно в Великобритании (три четверти английских компаний используют его). Дословный перевод – «бытие тенью». Выпускник вуза, желающий работать в определённой компании, или человек, который проработал в компании какое-то время и хочет поменять отдел и должность, либо молодой сотрудник, претендующий на должность менеджера среднего звена, становятся «тенью» руководителя или действующего менеджера на один-два дня, наблюдают и фиксируют все рабочие моменты [21].

Данный метод выявляет степень мотивация человека. Как показали исследования методов обучения, проведённые в США, около половины людей, прошедших через shadowing, отказываются от своей мечты. Используя метод shadowing, компании минимизируют затраты на постоянную замену людей, которые уходят из-за того, что их ожидания не оправдались.

В России метод shadowing применяется в аудиторских компаниях [22].

Обучение действием – один из популярных методов развития категории менеджеров без отрыва от производства. Продолжительность цикла составляет, как правило, от 3 месяцев до года. Перед каждым менеджером ставится определённая задача. В подходе совмещаются регулярный анализ ситуации, целеполагание, поиск путей достижения поставленных целей, осуществления запланированных шагов. Сотрудники работают над реальными задачами. Такая методика нацелена на преодоление разрыва между тем, что говорят и что делают [45].

Внепроизводственное обучение включает лекционные методики,

дистанционные методы обучения, конференции и семинары, деловые игры и т.д.

Лекция – один из древнейших способов передачи информации, преимущество которого заключается в возможности изложения большого объема информации за короткий срок. Современные лекции насыщены интерактивом: информация визуализируется посредством показа слайдов, видеороликов, предоставления пособий и т.д. [18].

Лекции неэффективны из-за отсутствия обратной связи и невозможности контролировать степень усвоения обучающимися информации. Однако сегодня лекции проводятся в рамках лекционно-семинарских циклов.

Семинары предполагают большую активность участников, чем во время прослушивания лекции: предлагаются темы для коллективного решения задачи, поиска новых идей. Во время семинаров используются методы мозгового штурма и моделирования реальной рабочей ситуации. Мозговой штурм преследует цель генерации большого количества идей за небольшой промежуток времени с последующим анализом и выбором подходящих вариантов.

Алекс Осборн, создатель методики, говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное звено». Главное правило – не обсуждать, не комментировать и не критиковать репрезентируемые идеи, так как цель метода - собрать как можно больше идей, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались [30].

Преимущество метода заключается в его простоте и эффективности даже для малоопытных участников. Это коллективный метод решения задач, основывающийся на системном эффекте при объединении усилий людей. Несовершенство метода заключается в отсутствии критериев оценки эффективности решений; также трудности возникают при идентификации авторов лучших идей.

К дистанционным методам обучения относят видеообучение. Проведение дистанционного обучения требует наличия телекоммуникационных технологий, что позволяет привлечь большое количество работников и обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения обучающийся сам может организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время. Зрительное восприятие информации у людей развито лучше, чем слуховое. Визуализированная информация и последующее обсуждение пройденного материала – более эффективный метод, чем лекции. Видеокурс нацелен на обучение без руководителя; при этом данная методика обучения не учитывает различий сотрудников в уровне образования и профессиональной подготовки, что является его недостатком. Необходима экспертная оценка уровня знаний каждой группы сотрудников при разработке дистанционного обучения [23].

Для разработки видеокурса необходимо привлечение сторонних лиц, что требует материальных затрат. В последующем дистанционные программы обучения могут использоваться по мере необходимости. Однако, как показывают результаты исследований, в российских компаниях дистанционные формы обучения не пользуются особой популярностью.

Метод case study предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций. Данный метод активно использовался в системе бизнес-образования еще в 20-е гг. в США в рамках школы научного управления (тейлоризм). Case study формирует навыки как самостоятельной работы, так и работы в команде. Изучение решений на примере успешной или неуспешной деятельности из опыта различных компаний, анализ алгоритмов решения поставленных задач, а также обмен опытом между сотрудниками позволяют сформулировать наиболее действенные решения в аналогичных ситуациях. Case study – притязательный метод обучения персонала и энергозатратный. Высокий уровень квалификации обучающихся и требования к преподавателю усложняют

процесс организации обучения. Данный метод чаще всего применяется для обучения руководителей разного уровня [44].

Деловые игры моделируют реальную профессиональную деятельность в компании. Проведение деловых игр проходит в три этапа: разъяснение правил игры, непосредственное проведение и подведение итогов. Цель методики деловых игр - моральная подготовка и адаптация сотрудников к организационной действительности посредством демонстрации сотрудникам возможного исхода их решений и действий. Ролевая игра – наиболее популярный вид деловой игры, особенно при обучении руководителей разных уровней и кандидатов на занятие руководящих должностей [51].

Особенно эффективны ролевые игры в вопросах развития навыков межличностного общения, поскольку в процессе обучения воспроизводится рабочая обстановка с учетом межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Метафорическая игра как еще одна разновидность деловой игры направлена на выработку новых форм деятельности, изменение установок в поведении, формировании нестандартных подходов к решению проблемных ситуаций. Основная задача – найти новый способ решения ситуации. В качестве метафоры используется проблемная ситуация и варианты для её разрешения. Это позволяет оценить креативность подхода участников к решению задач.

Стэн Франкенталер, шеф-повар и управляющий одного из лучших и высокодоходных ресторанов Salamander в Кембридже, сравнивает корпоративные занятия с театральными представлениями. Еженедельно официанты Salamander разыгрывают ситуации, герои которых сталкиваются с непредвиденными обстоятельствами, так как простые вербальные инструкции срабатывают далеко не всегда» [53].

Как показано на рисунке 1, особой популярностью и в России, и за рубежом пользуется модульное обучение. Под модулем понимается

самостоятельная единица какой-либо системы. В случае обучения для каждого тематического модуля определены свои цели и задачи, а также навыки и умения, которыми овладевает слушатель в процессе прохождения модуля.

При модульном обучении возможно применение различных видов и форм обучения. Поэтому модульная форма обучения отличается гибкостью, а время прохождения курса зависит от объема информации, которую нужно усвоить. Учебный курс обычно включает три модуля: теоретическую и практическую части и итоговую аттестацию по результатам прохождения курса [54].

В широком смысле программы корпоративного обучения должны быть направлены на внедрение установок к видоизменению поведенческих моделей сотрудников при передаче им необходимого объема знаний. Корпоративное обучение ориентировано на формирование навыков преломления имеющихся у сотрудника способностей к программам корпоративной мотивации сотрудников.

Корпоративное обучение есть целенаправленный и постоянный процесс корреляции потребностей организации и предъявляемых требований к сотрудникам.

Для корпоративного обучения характерен процесс непрерывности в изменении комплекса знаний, навыков, мотивов, установок и верований сотрудников, и постоянности в координации поведения работников в целом.

Корпоративным университетом (КУ) обычно называют обособленную структуру (подразделение) компании, организующую по специально разработанным учебным планам подготовку и повышение квалификации своих штатных сотрудников. По сути дела, корпоративный университет – это система внутрифирменного обучения, которая абсолютно отличается от того порядка, который принят в классическом университете.

Компания «Motorola, Inc.» расходует каждый год около 45 млн.

долларов на профессиональное обучение и переподготовку своих сотрудников. Это превышает более чем в два раза затраты других американских компаний на эти нужды [56].

Корпоративный университет компании обеспечивает работой более 1000 штатных преподавателей, которые ведут занятия на 24 языках, в 49 странах мира.

Развитие человеческого потенциала для корпорации «Motorola, Inc.» является приоритетным и более прибыльным, чем инвестиции в другие направления деятельности. Подготовка сотрудников по программам технологии поиска организационных решений, технологические и статистические методы контроля за качеством производимого товара, способствует приросту более 30 процентов чистой прибыли корпорации от вложения на каждого человека. Именно данный факт определяет столь большой штат постоянных и приглашенных специалистов в области подготовки кадров (более 1300 человек).

При поддержке одного из крупнейшего национально-технологического университета «Моторола» осуществляет дистанционное обучение своих служащих и представителей фирм-партнеров по магистрантским программам, программы ориентированы на подготовку специалистов в области электротехники.

Описанный современный подход к управлению человеческими ресурсами в компании Моторола отражает общую направленность в системе корпоративного обучения и управления. Сдвиг акцента на подготовке персонала и его мотивации становится новой тенденцией в практике зарубежных корпораций. Это подтверждается рядом проведенных на американских предприятиях исследований. Так, руководители более 300 промышленных предприятий указали на необходимость специальной подготовки кадров, работающих с новыми технологиями. Из 52 миллиардов долларов, затрачиваемых на подготовку персонала на предприятиях со

штатом в 100 человек, большая часть (70%) идет на финансирование корпоративного обучения, и лишь 30 % на расходные материалы. Т.е. обучение персонала стало серьезным и прибыльным видом предпринимательства.

Все большее число зарубежных корпораций, осуществляя стратегию собственного развития, реализует концепцию «обучающейся организации» при подготовке и развитии управленческих кадров и обучении персонала.

Накопленный обширный практический опыт западных корпораций применяется к современным российским бизнес-процессам. Так, например, крупнейшие российские холдинги (Газпромнефть, Роснефть, Сбербанк и другие) уже открыли свои корпоративные университеты.

В сфере торгового предпринимательства эта практика пока не получила широкого распространения.

Все рассмотренные выше подходы к организации непрерывного внутрикорпоративного профессионального образования персонала могут адаптироваться любой из российских компаний, стремящихся к повышению уровня квалификации своих сотрудников.

Особенно полезен такой опыт торговым компаниям регионального уровня, которые уже сейчас активно перенимают практику разработки корпоративных стандартов обслуживания клиентов, требующих, в свою очередь, совершенствования практикуемых подходов к обучению персонала.

Рассмотрев теоретические аспекты развития системы непрерывного образования, перейдем к анализу действующей системы непрерывного профессионального образования в мебельной компании «Командор» и разработке направлений ее совершенствования.

2 Совершенствование системы непрерывного профессионального образования в сфере торгового предпринимательства (на примере Мебельной компании «Командор»)

2.1 Анализ действующей системы непрерывного профессионального образования в сфере торговли в Мебельной компании «Командор»

Мебельная компания «Командор» появилась на мебельном рынке Красноярского края в 1994 году.

Это не самостоятельная компания, а предприятие, входящее в группу компаний «Командор», известную широчайшей сетью гастрономов и гипермаркетов.

На сегодняшний день Мебельная компания «Командор» является динамично развивающейся компанией, имеющей 21 торговую точку.

Торговые точки расположены в Красноярске, Ачинске, Канске, Тайшете, Железногорске, Зеленогорске, Томске, Кемерово, Абакане и Улан-Удэ.

Столь широкое распространение сети свидетельствует о востребованности продукции компании.

Предварительная оценка финансового положения компании осуществляется на основании данных бухгалтерской отчетности. При этом отчетность предприятия рассматривается в двух основных аспектах, с точки зрения установления рациональной структуры имущества и его источников, обеспечивающих текущую платежеспособность, и с точки зрения выявления финансового результата.

Данные для проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности МК «Командор» за 2016-2017 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ показателей хозяйственной деятельности МК «Командор» за 2016-2017 гг.

Показатели	Единицы измерения	2016 год	2017 год	Отклонение, (+,-)	Темп роста, %
1 .Выручка	тыс. руб.	7 801,5	8 891,4	1089,9	113,9
2. Себестоимость продаж	тыс. руб.	7 528,2	8 566.9	1038.7	113,7
3. Прибыль от продаж	тыс. руб.	273,3	324.5	51.2	118,7
4. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	6 935,642	7 275,43	339,788	104,9
5. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	2 600,5	2 963,8	363,3	114,0
6. Издержки обращения	тыс. руб.	3,026	2,464	-0.,562	81,43
7. Среднесписочная численность работников	чел.	181,0	150,0	-31,0	82,87
8.Производительность труда одного среднесписочного работника	тыс. руб./чел.	43,1	59,27	16,17	137,5
9. Средняя заработная плата на одного работника в месяц	тыс. руб.	31,361	33,245	1,884	106,0
10. Чистая прибыль	тыс. руб.	198,7	172,0	-26,7	86,56
11. Рентабельность продаж	%	3,5	3,65	0,15	104,28
12. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	3,0	3,0	0	100,0
13. Фондоотдача	руб.	1,12	1,22	0,1	108,9
14. Рентабельность основных фондов	руб.	0,029	0,024	-0,005	82,8

Итак, из таблицы видно, как производительность труда одного работника увеличилась на 37,5%, выручка также увеличилась на 13,9%, прибыль от продаж возросла на 18,7%, однако размер чистой прибыли снизился до 86,56 %.

Причиной снижения чистой прибыли стали рост стабильности продаж, текучесть кадров, недостаточность профессиональной подготовки и переподготовки персонала, которая приводит к множественным ошибкам в процессе осуществления трудовой деятельности.

Эффективная работа предприятия невозможна без адекватной информации. Поэтому отдел кадров, планово-экономический отдел, ООТиЗ регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала предприятия, и проводят их детальный анализ. Часто такие данные называют статистической человеческих ресурсов. Статистика человеческих ресурсов предоставляет информацию о различных сторонах состояния рабочих кадров на предприятии – производительности, профессиональном обучении, динамике рабочей силы и др.

В таблице 2 приведен анализ среднесписочной численности работников компании по категориям, благодаря чему можно провести анализ структуры трудовых ресурсов.

Таблица 2 – Анализ состава и структуры трудовых ресурсов в МК «Командор»

Категории работников	Среднесписочная численность, чел.				Отклонение, (+,-)
	2016	Уд.вес, %	2017	Уд.вес, %	
Административные работники	12	6.6	12	8	0
Рабочие (занятые на производстве)	100	55.2	100	66.7	0
Специалисты по продажам	69	38.2	38	25.3	-31
Итого:	181	100	150	100	-31

Анализ состава и структуры персонала свидетельствует о том, что состав административных работников и рабочих, занятых на производстве, в анализируемом периоде остаётся стабильным, чего нельзя сказать о специалистах по продажам.

Уменьшение численности специалистов по продажам не связано с сокращениями, это результат высокой текучести кадров. В 2017 году штат был не доукомплектован на 31 единицу. На сегодняшний день ситуация не изменилась.

Вновь принятые работники, как правило, не задерживаются на своих

рабочих местах по той простой причине, что не справляются со своими обязанностями, а именно: часто допускают ошибки, что приводит к постоянным потерям материально-товарных ресурсов, несоблюдению высоких стандартов качества обслуживания.

Такое положение дел в значительной степени обусловлено уровнем образования рядовых сотрудников который самым непосредственным образом влияет на уровень квалификации кадров.

На рисунке 3 отображено долевое распределение специалистов по продажам по уровням образования:

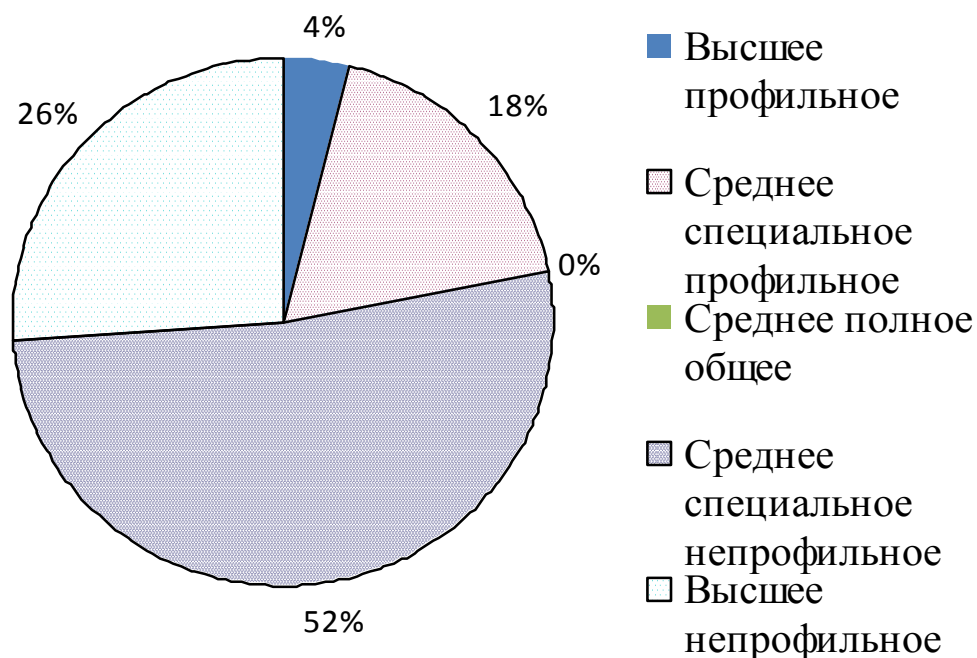


Рисунок 3 – Долевое распределение специалистов по продажам по уровню образования, %

Данные рисунка 3 свидетельствуют о том, что в структуре персонала значительную часть составляют работники со средним специальным непрофильным образованием.

Отсутствие профильной подготовки, как правило, негативным образом влияет на показатели фонда использования рабочего времени, поэтому анализу использования рабочего времени должно придаваться большое

значение.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \quad (2.1)$$

Таблица 3 – Анализ использования рабочего времени специалистами по продажам

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение, (+,-)	Темп роста, %
Фонд Рабочего Времени	5786	5368	-418	92.78
Численность рабочих	69	38	-31	55
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год	198.6	185.3	-13.30	93.3
Средняя продолжительность рабочего дня	7.69	7.70	0.01	100.13

Из таблицы видно, что фонд рабочего времени в 2017 году снижается по сравнению с 2016 годом на 7,2%. Такое отставание темпов роста ФРВ связано со значительным снижением темпов роста среднего количества дней, отработанных одним специалистом за год (на 6,7%), причиной которого является текучесть кадров и неэффективная работа по подготовке и переподготовке персонала.

Текучесть кадров и снижение эффективности использования рабочего времени зачастую зависит от недостаточности материального стимулирования персонала. В этой связи необходимо обратиться к сведениям о заработной плате специалистов по продажам (табл. 4).

Таблица 4 – Средняя заработная плата специалистов по продажам по категориям с учетом филиалов, руб.

Категория работающих	2016 год	2017 год	Темп роста
Специалисты по продажам	23637	25563	108,1%

Как видим, уровень заработной платы специалистов по продажам повысился.

При этом особое внимание следует уделить следующему обстоятельству: средняя заработная плата специалиста по продажам в мебельной компании в г. Красноярске и Красноярском крае не превышает 20000 рублей. В МК «Командор» заработная плата работников существенно выше, а потому говорить о текучести кадров и неэффективности использования ими рабочего времени по причине недостаточно высокой оплаты труда вряд ли уместно.

Таким образом, основная причина недостаточной эффективности работы специалистов по продажам заключается в несовершенстве системы подготовки и переподготовки персонала.

2.2 Анализ действующей системы непрерывного профессионального образования в сфере торговли в Мебельной компании «Командор»

Первое обстоятельство, на которое необходимо обратить внимание при анализе системы непрерывного образования в МК «Командор», – это тот факт, что на предприятии регулярно разрабатываются планы обучения персонала. Эту функцию выполняет отдел кадров.

Согласно перспективным планам отдела кадров на 2016, 2017 и 2018 годы, обучение и повышение квалификации сотрудников ведутся в следующих формах:

- краткосрочное обучение (тренинги/курсы/семинары);
- среднесрочное обучение (программы повышения квалификации);
- долгосрочное обучение (двухлетняя магистерская программа);

– дистанционное электронное обучение.

Порядок организации обучающих мероприятий представлен на рисунке 4.

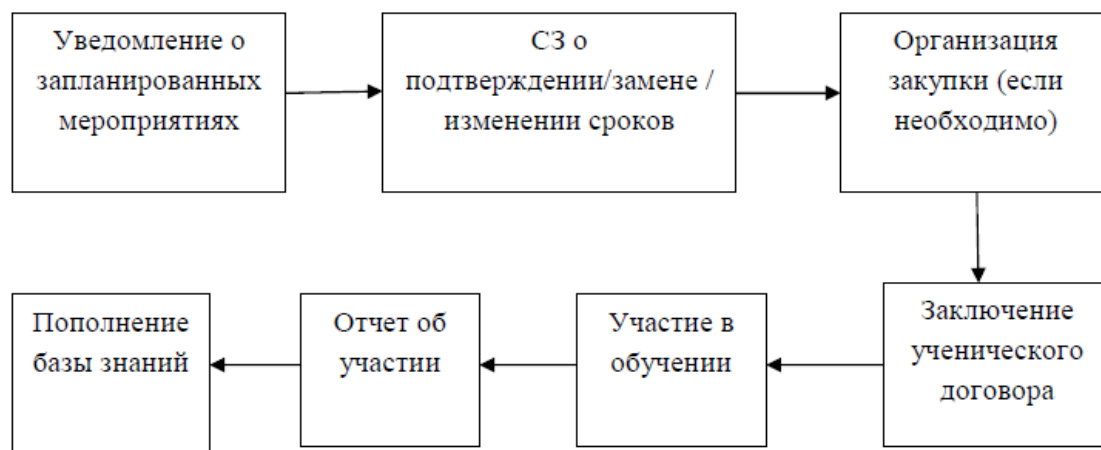


Рисунок 4 – Порядок организации обучающих мероприятий в МК «Командор»

Для сотрудников предприятия предусмотрено развивающее обучение по инициативе компании. На постоянной основе организовано дополнительное обучение топ-менеджеров и управленцев среднего звена.

Обучение производится на основе договора о сотрудничестве с Корпоративным университетом ООО «Смарт» (сеть гастрономов «Красный Яр»).

В рамках такого сотрудничества специалисты Корпоративного университета ООО «Смарт» разрабатывают и проводят обучающие семинары и тренинги, направленные на развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников МК «Командор».

На сегодняшний день это единственная для организации возможность обучения персонала в краевом центре.

Такое обучение весьма затратно. Так, например, планом обучающих мероприятий на 2017 год было предусмотрено повышение квалификации старших менеджеров. Затраты на это мероприятие представлены в таблице 5.

Как видим, программа повышения квалификации старших менеджеров

обошлась предприятию в сумму, слишком большую для того, чтобы считать такие затраты целесообразными.

Таблица 5 – Затраты на повышение квалификации старших менеджеров в Корпоративном университете ООО «Смарт»

Название курса: Актуальные вопросы управления в сфере торгового предпринимательства (72 часа)		
Затраты	Цена услуги, руб.	Стоимость обучения 6 менеджеров, руб.
Обучающий курс	14140,00	84840,00
Приобретение раздаточных материалов	2970,00	17820,00
Итого:	17110,00	102660,00

По нашему мнению, оптимальным вариантом обучения специалистов в сторонних образовательных организациях, при наличии такой объективной необходимости, является вариант, при котором обучение проходит один специалист, который по возвращении в своё структурное подразделение обучает своих коллег.

Примечателен тот факт, что планами работы отдела по обучению и развитию персонала предусмотрено обучение в Корпоративном университете ООО «Смарт» специалистов по продажам. Однако до настоящего времени ни одного обучающего курса не было проведено.

Сотрудниками отдела такая ситуация поясняется очень просто: специалисты Корпоративного университета ООО «Смарт» в настоящее время занимаются разработкой и согласованием с руководством МК «Командор» обучающих программ для специалистов по продажам. Вместе с тем, такое объяснение вряд ли можно признать приемлемым, так как эта форма обучения фигурирует в планах работы уже третий год подряд, но за всё это время программы так и не были разработаны и согласованы, что представляется, с одной стороны, весьма странным, учитывая высокий уровень квалификации специалистов Корпоративного университета ООО

«Смарт», а, с другой стороны, вполне закономерным, если учесть, что сотрудники этой организации специализируются на разработке и реализации программ обучения персонала гастрономов (продавцов-кассиров), а потому могут испытывать значительные затруднения с подбором содержания обучения в столь специфической области, каковой являются продажи мебели с разработкой дизайн-проектов.

Что касается подготовки и переподготовки специалистов по продажам, то в программах по обучению персонала, разрабатываемых отделом кадров, фигурируют описания методов, которые применяются для обучения этой категории сотрудников, а точнее – двух групп методов: методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Их описание представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Сущность и характерные черты метода	Фактическая применяемость в МК «Командор»
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения	Нет
2. Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой	Да
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)	Нет

Окончание таблицы 6

Методы обучения	Сущность и характерные черты метода	Фактическая применяемость в МК «Командор»
4.Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности	Да
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач	Нет

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Они представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Сущность и характерные черты метода	Фактическая применяемость в МК «Командор»
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта	Нет
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний	Нет
3. Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях	Нет

Продолжение таблицы 7

Методы обучения	Сущность и характерные черты метода	Фактическая применяемость в МК «Командор»
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений	Да
5. Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения	Нет
6. Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности	Нет
7. Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания	Да (только по собственной инициативе работников и за их же счёт)
8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели	Нет

Окончание таблицы 7

Методы обучения	Сущность и характерные черты метода	Фактическая применяемость в МК «Командор»
	должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг.	
9. Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений	Нет

Данные, отображённые в пояснительных записках к планам работы по обучению персонала, в которых имеются сведения о тех мероприятиях, которые были реализованы в предшествующем отчётном периоде, показывают, что декларируемые сотрудниками отдела методы на практике применяются не в полном объёме – половина из заявленных методов обучения в действительности не практикуется.

Так, например, на предприятии позиционируется использование ресурса наставничества. В Приложении А представлена программа сопровождения наставником – опытным специалистом по продажам новичка.

Программа рассчитана на 10 часов, которые распределены на 5 дней.

В первый день специалист знакомит новичка с компанией, рассказывает ему о том, какова миссия компании, её стратегические цели, каково место специалиста по продажам в иерархии персонала, и каковы основные требования к работе специалиста по продажам.

Кроме того, в первый день проводится ознакомительная беседа о продукции, производимой МК «Командор».

Два часа второго дня обучения посвящены ознакомлению с корпоративной системой продаж.

Внимание вновь принятого сотрудника акцентируется на том, что процедуры продаж стандартизованы, Стандарт продаж необходимо изучать самостоятельно и следовать тем алгоритмам и инструкциям, которые в нём описываются.

В течение третьего дня осуществляется ознакомление новичка с используемым программным обеспечением.

Практической работе с программным обеспечением посвящён четвёртый день обучения.

Заключительный день – контрольно-оценочный. Наставник проводит тестирование вновь принятого сотрудника. Перечень вопросов для тестирования представлен в Приложении Б.

Характерной особенностью тестов, используемых для проверки полученных знаний, является тип вопросов – задания на свободную формулировку ответа. Такие задания, с одной стороны, позволяют отслеживать логику рассуждений тестируемого, правильность установления им причинно-следственных связей, глубину понимания сути вопроса, но, с другой стороны, они не позволяют чётко, однозначно и недвусмысленно оценивать, в какой мере обучаемый освоил формализованную информацию, например, алгоритм действий по работе с клиентом в конфликтной ситуации.

Особого внимания заслуживает тот факт, что вопросы для тестирования составлены на основе Стандарта обслуживания, а он, как уже ранее говорилось, предназначен для самостоятельного изучения. Совершенно очевидно, что все прописанные в Стандарте процедуры и техники взаимодействия с клиентом изучить самостоятельно за три дня, притом без наблюдения работы опытного специалиста по стандартизованным

алгоритмам с последующим анализом каждой ситуации, невозможно. Если допустить, что новичок изучит Стандарт за столь короткий срок, вряд ли можно говорить о том, что знания будут осмысленными и пригодными для успешного применения в практике профессиональной деятельности на рабочем месте.

Применительно к процедуре обучения новичков следует так же отметить наличие домашних заданий. Домашние задания предполагают изучение части Стандарта обслуживания с последующим обсуждением изученного в режиме личной беседы с наставником или телефонного разговора. Тот срок обучения, который предусмотрен планом, позволяет выполнить домашние задания всего по трём пунктам Стандарта, чего явно недостаточно, если учесть, что в нём 14 тематических разделов.

Из всего вышесказанного закономерно следует ряд выводов: контрольно-измерительные материалы практически не соотносятся с фактическим планом обучения вновь принятых сотрудников; наставничество, по сути, представляет собой кураторство, которое отличается от наставничества тем, что концентрируется на вопросах организационного свойства, а не содержательного; продолжительность обучения явно недостаточна для освоения теории и практики, необходимых для профессиональной деятельности в занимаемой должности.

В Приложении В представлен бланк карты развития специалиста по продажам, которая заполняется на этапе адаптации новичка, а также периодически в дальнейшей его трудовой деятельности в целях оценки качества работы.

Перечень оцениваемых параметров корреспондирует к разработанному и принятому в компании Стандарту обслуживания, в котором детально прописаны все теоретические и практические аспекты работы специалиста по продажам.

В силу того, что подробного изучения Стандарта обслуживания

программами непрерывного образования не предусмотрено, что выглядит, по меньшей мере, нелогично.

Отсутствие в программе подготовки новичков подробного освоения Стандарта обслуживания объясняется тем, что этот документ предназначен для самостоятельного изучения.

Практика крупнейших международных компаний показывает, что корпоративные стандарты обслуживания следует вводить путём целенаправленного их изучения каждой категорией сотрудников, для которых они предназначены. В противном случае, эти документы не выполняют своего предназначения.

На основании вышеизложенного мы приходим к выводу о том, что работа по обучению персонала в МК «Командор» ведётся формально.

По сути, подготовка и повышение квалификации осуществляются только для отдельных сотрудников административного звена.

В связи с этим необходимо выяснить, насколько актуальна проблема подготовки и переподготовки персонала для специалистов по продажам, штат которых не доукомплектован, а текучесть кадров среди них исключительно высокая.

Мы провели экспресс-опрос специалистов по продажам, задав им ряд вопросов. Опросный лист – в Приложении Г.

На рисунке 5 отображено долевое распределение ответов респондентов на первый вопрос.

Из рисунка 5 видно, что абсолютное большинство (100%) сотрудников, проработавших в должности специалиста по продажам менее одного года, считает, что одного лишь инструктажа, который приравнивается к обучению вновь принятого персонала, явно недостаточно для того, чтобы работать результативно и не совершать ошибок.

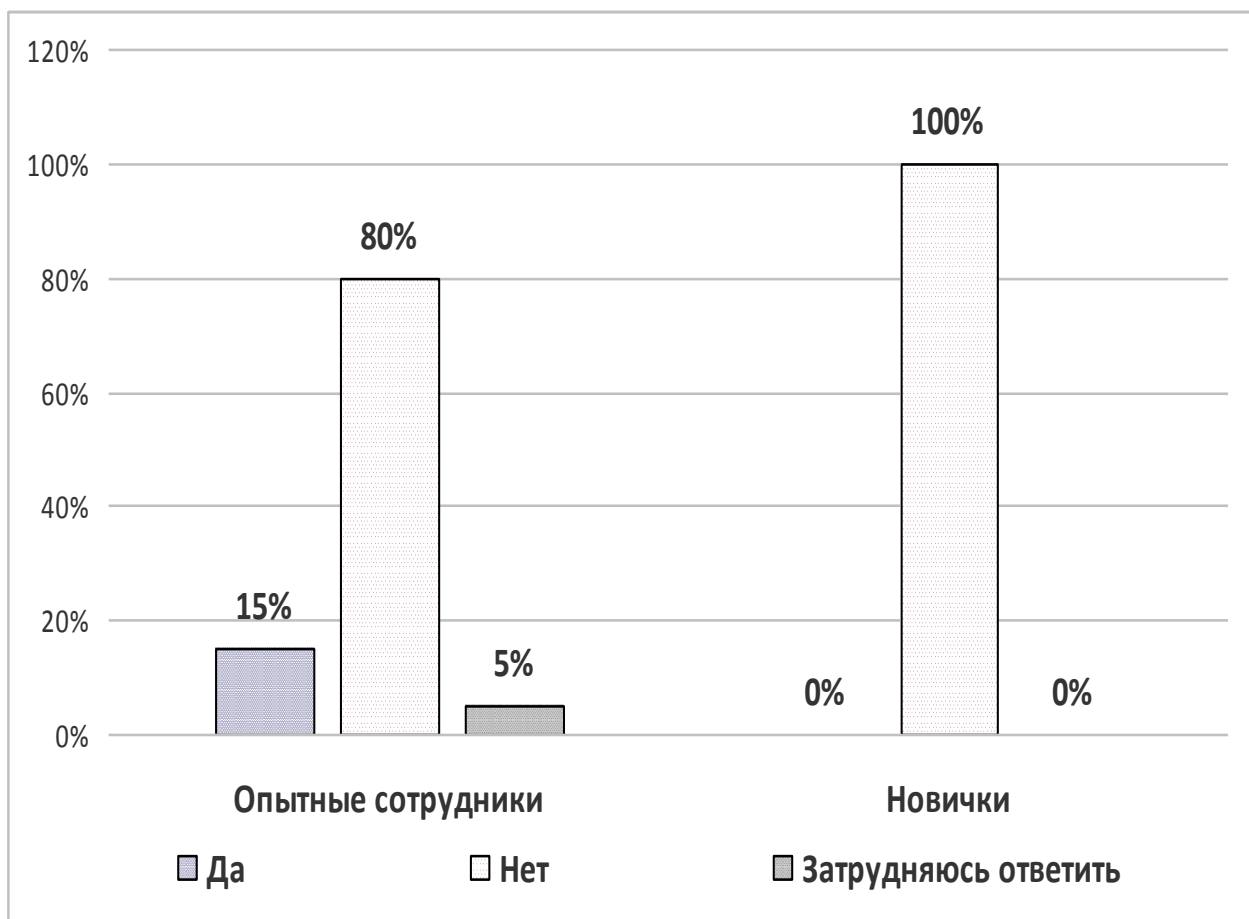


Рисунок 5 – Долевое распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, достаточно ли первичного инструктажа, который проводится с вновь принятыми сотрудниками, для их успешной работы?»? %

С новичками согласно подавляющее большинство (80%) опытных сотрудников. Затруднились определить свою позицию по вопросу 5% опытных специалистов по продажам. Ещё 15% считают, что первичного инструктажа вполне достаточно для того, чтобы вновь принятые на должность специалистов по продажам сотрудники начали успешно исполнять свои профессиональные обязанности.

Распределение ответов респондентов на второй вопрос представлено на рисунке 6.



Рисунок 6 – Долевое распределение ответов респондентов на вопрос «Есть ли у Вас лично потребность в обучении и переобучении по той специальности, по которой Вы сейчас работаете?», %

От 65% до 70% сотрудников, независимо от того, относятся они к категории новичков или же опытных работников, испытывает необходимость в подготовке и переподготовке.

Примечателен тот факт, что ни один специалистов по продажам не даёт отрицательного ответа на поставленный вопрос. Те, кто не дал положительного ответа, выбрали третий вариант – «затрудняюсь ответить». Среди опытных сотрудников таких 35%, среди новичков – 30%. Выбор ими такого варианта ответа свидетельствует о том, что, вполне возможно, и они испытывают дефицит профессиональной подготовки и повышения квалификации, но пока не задумывались над этим вопросом.

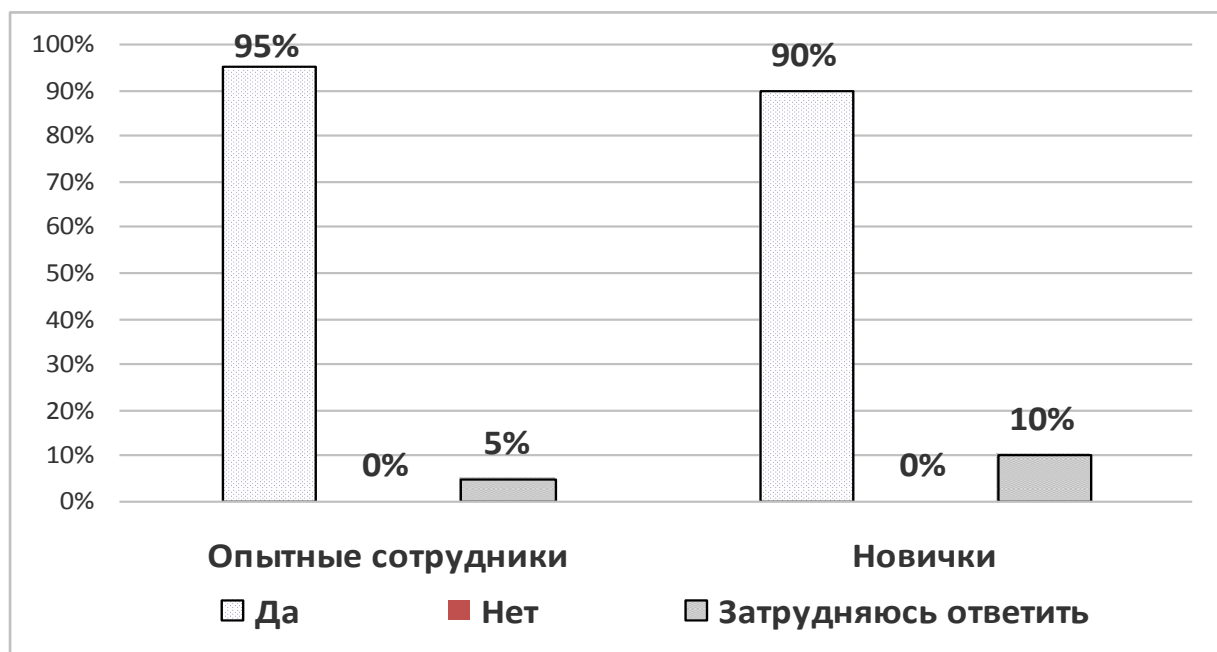


Рисунок 7 – Долевое распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, наставничество поможет новичкам лучше освоить навыки работы и снизить количество совершаемых ошибок?», %

Данные, отображённые на рисунке 7, наглядно свидетельствуют о том, что 90% новичков и 95% опытных специалистов по продажам считают, что внедрение института наставничества позволит решить проблему неспособности новичков эффективно выполнять свои должностные обязанности и уменьшить количество совершаемых ими ошибок.

5% опытных работников и 10% новичков затруднились ответить на поставленный вопрос.

Ни один из опрошенных не выбрал отрицательный вариант ответа.

Особого внимания заслуживают ответы участников опроса на вопрос о том, в какой форме, по их мнению, наиболее целесообразно организовывать подготовку и переподготовку сотрудников.

В первую очередь, обращает на себя внимание следующее обстоятельство: ни один из сотрудников (0% опытных и новичков) не готов к тому, чтобы обучаться самостоятельно при помощи учебных пособий, которыми их могло бы обеспечивать предприятие. То есть самостоятельное

освоение Стандарта обслуживания – это тупиковый вариант обучения персонала.

Кроме того, ни один из сотрудников (0% в обеих группах респондентов) не смог предложить собственных вариантов организации такой деятельности.

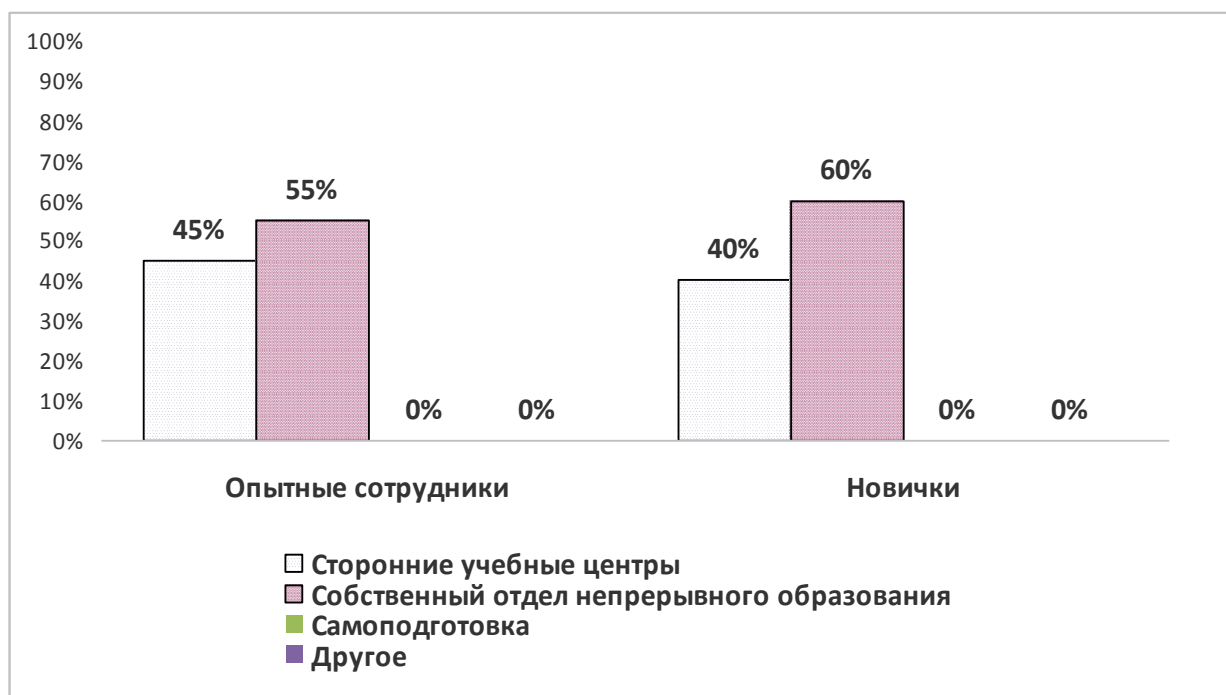


Рисунок 8 – Долевое распределение ответов специалистов по продажам на вопрос «Как Вы думаете, в какой форме должна существовать система подготовки и переподготовки специалистов по продажам?», %

Ответы распределились между первым и вторым вариантами. При этом наблюдается перевес в сторону обучения в корпоративном отделе непрерывного образования. В пользу такого варианта высказалось 55% опытных специалистов по продажам и 60% новичков.

Остальные 45% опытных специалистов по продажам и 40% вновь принятых на эту должность сотрудников считают, что лучше всего проходить обучение в сторонних специализированных учебных центрах.

Таким образом, мы видим, что в среде рядовых сотрудников проблема подготовки и переподготовки актуальна, специалисты по продажам готовы к

тому, чтобы повышать уровень своего профессионализма и осознают перспективность внедрения института наставничества.

Немаловажным моментом анализа системы подготовки и переподготовки кадров на предприятии является оценка тех потерь, которые несёт предприятие по причине несовершенства этой системы.

Для определения величины экономического ущерба от низкого качества работы специалистов по продажам используем следующие способы получения количественных данных, по которым впоследствии можно будет произвести прогнозную оценку эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы подготовки и переподготовки персонала:

Воспользовавшись специальными формулами и данными отчётной документации предприятия, мы произвели соответствующие расчёты:

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневыводной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести (7 человек):

где $N_{пр}$ – потери, вызванные перерывами в работе, тыс.руб.;

V – средневыводная выработка на одного человека, тыс.руб.;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, дн.;

$Чт$ – число выбывших по причине текучести, чел.;

$$N_{пр} = V * T * Чт \quad (2.2)$$

$$N_{пр} = 0,450 * 75 * 7 = 236,25 \text{ (тыс. руб.)}$$

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

где P_o – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо – затраты на обучение и переобучение;

Ди – доля излишнего оборота, текучести;

Ки – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Сумма средств, затраченных на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в 2015 году, составила составляет 194,39 тыс. руб.

$$По = Зо * Ди * Ки \quad (2.3)$$

$$По = 194,39 * 11 * 0,81 = 1732,0149 \text{ (тыс. руб.)}$$

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, то есть стоимость недополученной продукции, определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

где Срв – средняя выработка, тыс. руб.;

Ксп – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда, дн.;

$$Пп = Срв * Ксп * Чу \quad (2.4)$$

$$Пп = 24,17 * 0,7 * 14 = 236,866 \text{ (тыс. руб.)}$$

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих $N_{пр}$, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

где Срва – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км – ежемесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм – число дней в соответствующем месяце.

$$N_{\text{пр}} = C_{\text{рва}} * K_{\text{м}} * Ч_{\text{м}} \quad (2.5)$$

$$N_{\text{пр}} = 24,17 * 0,45 * 30 = 326,29 \text{ (тыс. руб.)}$$

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести Зорг определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

где Зн – затраты на набор;

Кизм – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Дт – доля текучести.

$$\text{Зорг} = (\text{Зн} * \text{Дт}) * \text{Кизм} \quad (2.6)$$

$$\text{Зорг} = (21 * 0,98) * 7 = 144,06 \text{ (тыс. руб.)}$$

6. Потери от брака у вновь поступивших работников определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

где Пбн – потери от брака у новичков, тыс.руб.;

Об – общие потери от брака, тыс.руб.;

Дбр – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года, %;

Кизм – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода, чел.;

$$\text{П} = (\text{Пбн} * \text{Об} * \text{Дбр}) * \text{Кизм} \quad (2.7)$$

Потери от брака в отчётности предприятия не фиксируются, в силу

того, что определение брака в работе специалиста по продажам установить не представляется возможным, поэтому значение П принимаем как нулевое.

Результаты расчётов представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчёт потерь и упущенной выгоды

Показатели	Ед. изм.	В год
Потери ,вызванные перерывами в работе (Nпр)	тыс. руб.	236,25
Потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников (По)	тыс. руб.	1732,0149
Потери производительности труда (Пп)	тыс. руб.	236,866
Потери,вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих (Nпр)	тыс. руб.	326,29
Затраты по проведению набора персонала (Зорг)	тыс. руб.	144,06
Потери от брака (П)	тыс. руб.	0
Размер упущенной выгоды	тыс. руб.	2675,4809

Таким образом, можно сказать, что ежегодно почти 2,7 млн. руб. МК «Командор» недополучает из-за плохой организации подготовки и переподготовки специалистов по продажам.

В связи с этим, целесообразность сохранения прежней модели организации подготовки и переподготовки персонала представляется весьма сомнительной, так как она не отвечает целям подготовки высококвалифицированных кадров, способных работать эффективно, а также инновационным формам и актуальным тенденциям организации внутрифирменного обучения.

2.2 Совершенствование системы непрерывного профессионального образования в Мебельной компании «Командор»

Анализ системы подготовки и переподготовки персонала в МК «Командор» показал целый ряд проблем, для решения которых требуется внедрение специальных мероприятий, вызванные несовершенством системы обучения в Мебельной компании «Командор»

Таблица 9 – Проблемы и пути их решения

Проблемы, вызванные несовершенством системы обучения	Методы диагностики	Мероприятия по совершенствованию
Потери, вызванные перерывами в работе	Расчёт по специальной формуле	Наставничество
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения работников	Расчёт по специальной формуле	Организация обучения на местах Организация деятельности отдела непрерывного образования
Потери, вызванные недостаточным уровнем качества обслуживания вновь принятых рабочих	Расчёт по специальной формуле	Наставничество Организация деятельности отдела непрерывного образования
Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	Расчёт по специальной формуле	Наставничество Организация деятельности отдела непрерывного образования
Неудовлетворённость потребности специалистов в обучении	Опрос	Наставничество Организация деятельности отдела непрерывного образования

Как отмечалось выше, на предприятии практикуется обучение и переобучение персонала, однако распространяется это только на административный состав предприятия, и при этом используются образовательные ресурсы сторонних организаций, притом не профильных. Речь идёт о Корпоративном университете ООО «Смарт» (сеть гастрономов «Красный Яр»). Эти мероприятия оказываются весьма затратными.

В этой связи целесообразно внедрить в практику подготовки и переподготовки персонала такую форму обучения, как обучение на местах.

Так, для повышения квалификации старших менеджеров рекомендуется направлять в специализированные образовательные организации одного из старших менеджеров, который, обучившись, сможет на местах в режиме краткосрочных практических курсов обучать своих коллег, отбирая для этого только ту информацию, которая нужна и полезна для их деятельности.

По мнению опрошенных нами специалистов по продажам, наилучшим вариантов организации их подготовки и переподготовки является организация наставничества.

Наставничество по праву считается эффективным способом передачи опыта начинающим специалистам теми сотрудниками, которые уже свободно владеют всеми тонкостями своей профессиональной деятельности.

Наставничество необходимо внедрять на ступени первичной практической подготовки после прохождения специального обучения.

Для организации обучения специалистов по продажам целесообразно выделить в структуре отдела по работе с персоналом одного специалиста, что позволит целенаправленно и систематически организовывать непрерывное обучение персонала, контролировать его результативность и, при необходимости, своевременно корректировать планы образовательной деятельности.

Во-первых, это позволит охватить образовательным процессом все категории сотрудников, а, как мы выяснили, объективная потребность в обучении свойственна, в первую очередь, специалистам по продажам, подготовка которых ограничивается формальными мероприятиями по типу инструктажей.

Во-вторых, сосредоточенность одного специалиста на данном направлении работы с кадрами позволит учитывать специфику подготовки и переподготовки отдельных категорий работников компании.

В-третьих, выделение в структуре отдела по работе с персоналом

специалиста по организации непрерывного образования позволит снизить издержки на оплату услуг привлечённых специалистов.

Организация непрерывного образования является основным инструментом реализации стратегии обучения и развития персонала в компании. Этот инструмент нацелен на обеспечение потребности компании в квалифицированных кадрах в долгосрочной перспективе.

Словосочетание «долгосрочная перспектива» становится ключевым для системы обучения.

В условиях долгосрочного горизонта возможна реализация целенаправленного развития талантов в компании, можно осуществлять постоянный мониторинг и оптимизацию качества обучения персонала компании. Только в рамках долгосрочного горизонта планирования возможна организация отлаженного процесса обучения, в котором мы сможем корректно распределить зоны ответственности и оценить вклад каждого из участников процесса обучения персонала.

Специалист по организации непрерывного образования реализует основной функционал системы обучения: планирование обучения, организация обучения, контроль эффективности обучения.

Цели непрерывного образования:

- упреждающее предоставление персоналу компании знаний и формирование навыков, необходимых для эффективной работы в тактической и стратегической перспективе;
- стандартизация учебных материалов в соответствии с требованиями бизнес-процессов компании;
- формирование у персонала компании общих принципов ведения бизнеса и единой корпоративной культуры в условиях разобщенности подразделений компании.

В отличие от точечного обучения, наличие специалиста по организации непрерывного образования представляет собой несколько иной подход к

организации обучения в компании. Это подход отличается системностью. В его основе лежит понятие компетенции – знания и навыки необходимые персоналу компании для эффективной реализации конкретного функционала. Но в отличие от ситуативного обучения в этом случае анализируется не только тактические, но и стратегические потребности в знаниях и навыках собственного персонала.

Главными задачами непрерывного образования МК Командор» будут являться:

- удовлетворение потребностей вновь принимаемого персонала в освоении теоретических и практических аспектов успешного взаимодействия с потребителями;
- удовлетворение потребностей опытного персонала и руководства в получении знаний о передовом отечественном и зарубежном опыте;
- организация и проведение повышения квалификации и профессиональной переподготовки персонала.

За руководство непрерывным образованием специалисту выплачивается вознаграждение в размере 5 % должностного оклада руководителя отдела кадров. Начисления и выплаты производятся ежемесячно.

Каждому из специалистов, задействованных в разработке и реализации программ непрерывного образования, ежемесячно начисляется и выплачивается вознаграждение в размере 5 % должностного оклада главного специалиста отдела кадров.

Расходы на оплату труда специалиста по организации непрерывного образования и менеджеров отдела кадров квалифицируются как «расширение сферы деятельности и увеличение должностных обязанностей» и оформляются приказом руководителя предприятия.

Специалисты, задействованные в обучении, получают за свой педагогический труд материальное вознаграждение.

Учитывая тот факт, что нагрузка у специалистов разная, целесообразно ввести почасовую оплату труда из расчёта 200 рублей в час, так как сотрудники, которых предполагается привлечь к обучению, во-первых, должны быть заинтересованы в такого рода деятельности, а, во-вторых, им предстоит осуществлять подготовку к проведению занятий, и это время тоже должно быть им компенсировано.

На время проведения занятий в отделе непрерывного образования за сотрудником сохраняется его заработок по основному месту работы. Таким образом, оплата педагогического труда носит, в значительной степени, стимулирующий характер.

Рассчитаем размер заработной платы специалиста по организации непрерывного образования.

Должностной оклад менеджера по работе персоналом, который будет выполнять функционал специалиста по организации непрерывного образования, составляет 19 800 рублей.

Должностной оклад руководителя отдела кадров – 25 000 рублей.

Соответственно, специалист получит надбавку в размере 1250 рублей, что увеличит его должностной оклад до 21 050 рублей

Стажировкой новых специалистов будут руководить наставники из числа опытных сотрудников. Кроме того, выше уже отмечалось, что наставничество рассматривается нами как эффективный способ организации внутрикорпоративного обучения сотрудников, в котором нуждаются сами специалисты по продажам, ещё не обладающие достаточным опытом, поэтому мероприятие по внедрению института наставничества следует рассмотреть подробнее.

Основное требование к внедрению института наставничества – такой метод обучения персонала должен практиковаться как систематический.

Наставничество предлагается реализовывать в двух направлениях:

1) Первичная стажировка в процессе обучения, которая

предусмотрена программой обучения (она будет рассмотрена в следующем параграфе).

2) Сопровождение профессиональной деятельности новых сотрудников.

Что касается первого направления, то здесь под руководством наставника вновь принятыми сотрудниками отрабатываются те алгоритмы, которые прописаны в Стандарте обслуживания и которые опытными специалистами уже освоены на практике.

Второе направление деятельности наставника – это сопровождение вновь принятых специалистов в процессе осуществления ими непосредственной профессиональной деятельности в должности специалиста по продажам в течение первого года работы.

В этом аспекте наставничество представляет собой сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение наставничества эффективно в тех случаях, когда что-то идёт не так или кто-то неправильно что-то делает, и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей.

На протяжении всего года наставник оказывает прикреплённым к нему сотрудникам консультативную помощь, а также осуществляет контроль выполнения ими своих должностных обязанностей.

За эту деятельность наставнику устанавливается ежемесячная доплата в размере 500 рублей. Следовательно, средняя заработная плата увеличится с 25 563 рублей до 26 063 рублей, не считая премиальных выплат.

Следует отметить, что само по себе выполнение опытным сотрудником обязанностей наставника вовсе не означает, что это приведёт к положительным результатам. Поэтому необходимо определить, по каким критериям будет оцениваться результативность деятельности наставников.

По нашему мнению, оптимальным критерием будет сохранность контингента сотрудников-новичков и снижение потерь от неэффективного расходования рабочего времени.

Если наставнику удаётся так подготовить нового сотрудника, что он в течение первого полугодия, исключая время испытательного срока, работает без потерь (исключение составляют объективные потери от сбоев в работе оборудования), наставнику выплачивается премия в размере 10 % от среднемесячной заработной платы.

Если новый сотрудник, прикрепленный к наставнику, помимо того, что работает без потерь, не увольняется по собственному желанию в течение года после принятия его на работу, наставнику выплачивается премия в размере 10 % от среднемесячной зарплаты.

Если к наставнику прикрепляется 2 и более вновь принятых сотрудников (но не более 5 человек, во избежание перегрузки наставника дополнительными обязанностями в ущерб основным), то размер вознаграждения рассчитывается следующим образом: 10 % от среднемесячной зарплаты + 2 % за каждого следующего новичка.

Руководству предприятия необходимо порекомендовать организацию планирования работы с персоналом, которая включает в себя новые направления в работе персонала. А именно, в новых условиях работник:

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешать и др.

Основными должны стать действия по определению уровня компетентности сотрудников, в частности – регулярная формализованная аттестация персонала.

Под аттестацией персонала понимаются кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, профессиональных качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Основное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя эта функция также очень важна), а выявление резервов повышения уровня отдачи работников.

При проведении аттестации персонала происходит сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Критерии и стандарты работы должны быть установлены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции.

Аттестацию проходят сотрудники, которые прошли обучение по специальной программе (будет рассмотрена в пункте 2.4). Ключевые характеристики аттестации персонала:

— систематичность – аттестация должна проводиться регулярно через определенный промежуток времени (раз в квартал, полугодие, год), но не реже одного раза в год;

— формализованность – должны быть разработаны и доведены до сведений оцениваемых работников: стандарты работы, критерии оценки и механизм формирования итогового оценочного показателя; формы, в которых будут фиксироваться результаты аттестации; также следует оговорить период времени, работа в течение которого будет оцениваться при проведении аттестации.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Соответственно, оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах. Основные методы проведения аттестации персонала и лица, проводящие оценку сотрудников, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Методы проведения аттестации

Кто оценивает	Метод				
	Рейтинговые методы	Сравнительные методы	Письменные методы	Поведенческие рейтинговые шкалы	Метод управления по целям
Руководитель оценивает подчиненных	+	+	+	+	+
Работники оценивают руководителя	+		+	+	
Коллеги оценивают друг друга	+	+	+	+	
Самооценка	+		+		+
Привлеченные консультанты	+	+			

Рейтинговый метод аттестации персонала – наиболее распространенный и простой, а значит предпочтительный для МК «Командор» он используется уже сейчас, поэтому его применение следует оставить без изменений.

2.3 Разработка программы непрерывного профессионального образования для Мебельной компании «Командор»

Как отмечалось выше, на сегодняшний день объём программы подготовки специалиста по продажам составляет 10 академических часов.

Несомненным достоинством существующей программы подготовки является прикрепленность вновь принятых сотрудников к опытным специалистам по продажам, которые могут ответить на любые теоретические и практические вопросы новичков.

Кроме того, вновь принятые специалисты сразу обучаются рациональной организации своего рабочего места и использованию основного программного обеспечения, что с первых же дней создаёт определённый настрой на следование стандартам профессиональной деятельности в занимаемой должности.

Вместе с тем, недостатков у существующей программы гораздо больше, нежели достоинств.

Во-первых, 10 часов обучения совершенно очевидно недостаточно

даже для начала успешной деятельности в занимаемой должности.

Во-вторых, программа обучения предусматривает краткое, по большей части самостоятельное, незначительной части разделов Стандарта обслуживания, в то время как оценка деятельности работника осуществляется по критериям Стандарта.

В-третьих, наставничество, по существу, представляет собой кураторство, которое в содержательном, прикладном аспекте мало что даёт новому сотруднику.

С учётом всех выявленных недостатков нами была разработана примерная программа обучения специалистов по продажам, рассчитанная на 72 часа.

При 72-часовом учебном курсе продолжительность обучения специалистов составит 2 недели.

Для сравнения: обучающие центры в крупных городах России, предоставляющие услуги по профессиональной подготовке специалистов по продажам, разрабатывают программы, рассчитанные, минимум, на 360 часов, то есть на 2 месяца обучения.

Таблица 11 – Программа подготовки специалистов по продажам в мебельной компании «Командор»

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	в том числе:	
			Теория	Практика
1	2	3	4	5
	Введение.	1	1	
0.1.	Ознакомление участников с программой обучения и квалификационными требованиями, предъявляемыми к специалисту по продажам	0,5	0,5	
0.2.	Теоретические основы деятельности специалиста по продажам: стандарт обслуживания – зачем он нужен, и что он даёт специалисту?	0,5	0,5	
1.	Тема № 1. Подготовка к работе в должности специалиста по продажам	5	3,5	1,5

Продолжение таблицы 11

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	в том числе:	
			Теория	Практика
1	2	3	4	5
1.1.	Стандарты внешнего вида	0,5	0,5	
1.2.	Настрой: миссия компании, установки, отношение	1	1	
1.3.	Рабочее место	0,5	0,5	
1.4.	Выставка	0,5	0,5	
1.5	Обучение	0,5	0,5	
1.6	Планирование рабочего дня	2	0,5	1,5
2.	Тема № 2. Установление контакта с покупателем	12	4	8
2.1.	Приветствие	1,5	0,5	1
2.2.	Фаза ориентации	1,5	0,5	1
2.3.	Дистанция	1,5	0,5	1
2.4.	Установление контакта	1,5	0,5	1
2.5.	Возражения начала контакта	1,5	0,5	1
2.6	Вопрос в начале: «Сколько это стоит?»	1,5	0,5	1
2.7	Знакомство	1,5	0,5	1
2.8	Особенности работы с группой покупателей	1,5	0,5	1
3.	Тема № 3. Диагностика ситуации клиента. Выявление потребностей, мотивов клиента	11	2,5	8,5
3.1.	Вопросы их виды и применение	1,5	0,5	1
3.2.	Мотивы	1	0,5	0,5
3.3.	Активное слушание	2	0,5	1,5
3.4.	Наблюдение	2	0,5	1,5
3.5.	Последовательность выяснения ситуации и потребностей клиента	0,5	0,5	
3.6.	Алгоритм 1 – диагностика ситуации и потребностей клиентов в продаже кухни	1,5		1,5
3.7.	Алгоритм 2 – диагностика ситуации и потребностей клиентов в продаже шкафы	1,5		1,5
4.	Тема № 4. Презентация	1,5	0,5	1
4.1.	Правила	0,5	0,5	
4.2.	Конструирование блоков презентации	1		1
5.	Тема № 5. Предложение к переходу рисования дизайн проекта	3	1	2
5.1.	Общие акции (с целью посадить рисовать дизайн проект)	1,5	0,5	1
5.2.	Если клиент торопится, отсроченное эскизирование	1,5	0,5	1
6.	Тема № 6. Создание дизайн проекта	11	3	8
6.1.	Основные коммуникативные техники: вопросы, альтернативная воронка, «Small Talk».	1,5	0,5	1
6.2.	Дизайн проект – кухни. По блокам	2	0,5	1,5
6.3	Дизайн проект - шкафы. По блокам.	2	0,5	1,5

Окончание таблицы 11

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	в том числе:	
			Теория	Практика
1	2	3	4	5
6.4	Эскизирование на основе дизайн проекта конкурента. Правила работы.	1,5	0,5	1
6.5	Сообщение итогов	1	0,5	0,5
6.6	Сообщение стоимости	1	0,5	0,5
7.	Тема № 7. Предложение купить. Расширение сигналов о покупке	1,5	0,5	1
8.	Тема № 8. Работа с возражениями	2	0,5	1,5
9.	Тема № 9. Допродажа	1,5	0,5	1
10.	Тема № 10. Заключение сделки. Оформление договора.	1,5	0,5	1
11.	Тема № 11. Прощание подведение итогов	0,5		0,5
12.	Тема № 12. Сопровождение клиента	2	1	1
12.1	Взаимодействие с клиентом, который ещё не сделал заказ	1	0,5	0,5
12.2.	Взаимодействие с клиентом, который уже оформил заказ	1	0,5	0,5
13.	Тема № 13. Взаимодействие с производством	1	0,5	0,5
14.	Тема № 14. Работа с претензиями и гарантийное обслуживание. Как работать с клиентом по этим вопросам	1,5	0,5	1
15.	Тема № 15. Стажировка в должности специалиста по продажам	16		16
	Итого (часов)	72	19,5	52,5

Особо отметим, что предлагаемая программа – универсальная. В ней не предусмотрено разделение специалистов на тех, кому предстоит работать с заказчиками шкафов, и тех, кому предстоит работать с заказчиками кухонь.

Универсальная подготовка специалистов необходима в силу того, что она обеспечит беспрепятственную ротацию кадров, которая может быть обусловлена как объективной необходимостью (открытие новых точек продаж, отсутствие специалистов по болезни и проч.), так и субъективными факторами (специалисту больше интересно работать в другом направлении или же пришло время для повышения квалификации).

Помимо обучения вновь принятых сотрудников и сотрудников, уже работающих, но ещё не имеющих теоретических знаний и практической

подготовки, обеспечивающих высокоэффективную работу без потерь, необходимо предусмотреть переподготовку и повышение квалификации для опытных сотрудников и руководителей.

Необходимость вовлечения в образовательный процесс руководителей обусловлена, в первую очередь, тем фактом, что руководители призваны оценивать квалификацию работников и адаптировать квалификационные требования к актуальным потребностям организации.

Осуществляя только лишь управленческую деятельность, руководители, которые когда-то начинали свою профессиональную карьеру с должности рядового специалиста по продажам, неизбежно утрачивают практические навыки, а потому не могут объективно оценивать труд своих подчинённых.

Кроме того, происходят определённые изменения в технологических и дизайнерских решениях, психологии поведения потребителя, что любому руководителю так же следует знать и учитывать при оценке квалификации сотрудников.

Таблица 12 – Примерная тематика переподготовки и повышения квалификации опытных специалистов по продажам

Наименование темы	Обучающий специалист	Периодичность
1	2	3
Новые международные стандарты качества работы с клиентами	Руководитель отдела по работе с клиентами	По мере необходимости
Инновации в устройстве и эксплуатации корпусной и кухонной мебели	Инженер-конструктор	По мере поступления нового оборудования, технологий производства
Новинки в сфере производства корпусной и кухонной мебели	Инженер-конструктор	По мере появления новой продукции
Новое в дизайне корпусной и кухонной мебели	Ведущий дизайнер	По мере появления новых тенденций

Окончание таблицы 12

Наименование темы	Обучающий специалист	Периодичность
1	2	3
Актуальные изменения в расчётах стоимости производства корпусной и кухонной мебели	Сотрудник товарно-материальной группы	По мере необходимости
Новое в гарантийном обслуживании потребителей	Сотрудник юридического отдела	По мере необходимости
Актуальные изменения в контроле качества корпусной и кухонной мебели	Специалист по ОТК	По мере необходимости
Актуальные изменения в сфере защиты прав потребителей	Сотрудник юридического отдела	По мере необходимости
Актуальные изменения законодательства в сфере деятельности персонала	Сотрудник юридического отдела или специалист по работе с персоналом	По мере необходимости
Неполадки в программном обеспечении, их квалификация и способы оперативного устранения	Программист	1 раз в квартал на основе анализа журнала регистрации неисправностей ПО
Новинки автоматизации процессов управления продажами	Программист	Накануне внедрения нового программного обеспечения
Актуальные тенденции на рынке мебели. Новые потенциальные конкуренты, их продукция и ценовая политика	Маркетолог	По мере необходимости

Рассчитаем эффективность мероприятий по выделению в структуре отдела по работе с персоналом штатное единицы специалиста по организации непрерывного образования, внедрению практики обучения на местах и института наставничества.

У предприятия имеются неиспользуемые офисные помещения, которые могут быть переоборудованы под учебный кабинет.

В первую очередь, необходимо рассчитать затраты на работу специалиста по организации непрерывного образования, исходя из того, что

за год планируется доукомплектовать весь штат, то есть набрать и обучить 31 специалиста по продажам, а оптимальная наполняемость группы – 4 человека, учитывая специфику практических занятий. Таким образом, будет набрано 8 групп. Рассчитаем текущие ежемесячные затраты в таблице 13

Таблица 13 – Текущие эксплуатационные затраты

Статьи расходов	Сумма, руб.	
	За обучения в месяц	За год
Материалы для обучения	1 125	13 500
Зарплата специалиста по организации непрерывного обучения	21 050	252 600
Зарплата обучающего персонала (200 руб. в час x 72 часа)	14 400	172 800
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды (30 %)	10 635	127 620
Итого	47 210	566 520

Далее рассчитаем затраты на укомплектование учебного класса (таблица 14)

Таблица 14 – Расчет затрат на укомплектование учебного класса руб.

Наименование	кол-во	стоимость	
		цена за ед., руб.	Сумма, руб.
Оборудование			
Стол большой	1	5 500	5 500
Набор канцелярских предметов	1	900	900
Зеркало	1	600	600
Вешалка для верхней одежды	1	1 200	1 200
Информационный стенд	1	2 500	2 500
Стулья	5	1 190	5 950
Шкаф с отделениями под бумаги	1	3 000	3 000
Шкаф для одежды	1	7 200	7 200
Светильник	6	1 500	9 000

Окончание таблицы 14

Наименование	стоимость	
Косметический ремонт помещения (материалы по цене склада-магазина + работа штукатура-маляра)	Общая сумма ремонта	15 000
Табличка (цена ООО «Рекламная мастерская «Омега»» по изготовлению таблички)	Стоимость услуги рекламного агентства	1 000
Прочие расходы	-	5 000
Итого:	56 850	

Общая сумма затрат на открытие учебного класса и подготовку 31 специалиста составит 623,370 тыс. рублей.

Рассчитаем затраты на внедрение института наставничества.

Мы уже описали критерии оценки результативности работы наставников и те надбавки, которые могут выплачиваться за эффективное наставничество.

Рассчитаем затраты на внедрение наставничества с учётом показателей недоукомплектованности кадрами.

Дефицит специалистов по продажам на сегодняшний день составляет 31 штатную единицу.

Соответственно, при условии их набора, каждый из них будет закреплён за опытным сотрудником, можно рассчитать размеры вознаграждений для наставников по среднему размеру заработной платы – 25 563 рубля, с учетом ежемесячной доплаты 500 руб. за наставничество, т.е. 26 063 руб. в месяц.

Произведём расчёты по самому затратному варианту (на каждого новичка – собственный наставник).

Таблица 15 – Расчёт затрат на внедрение наставничества

Основание для выплаты вознаграждения	Размер вознаграждения, руб.	Количество наставников, чел.	Сумма затрат на выплаты, руб.
Премия за сохранение контингента	2 606,30	31	80 795,3
Премия за работу новых сотрудников без потерь	2 606,30	31	80 795,3
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды (30 %)	1 563,78	31	18 765,36
Итого:			180 355,96

Рассчитаем затраты на обучение сотрудников в сторонних организациях на примере старших менеджеров.

Таблица 16 – Расчёт затрат на обучение одного старшего менеджера по курсу «Актуальные тенденции развития мебельного бизнеса» в МК «Командор» (72 часа)

Затраты	Цена услуги, руб.
Обучающий курс	14 140,00
Приобретение раздаточных материалов	2 970,00
Итого:	17 110,00

Как отмечалось выше, старший менеджер, прошедший обучение в профильной организации, проводит обучение своих коллег на местах. За осуществление этой деятельности необходимо предусмотреть разовую премиальную выплату, которая составит 2 тысячи рублей.

Следовательно, расходы на обучение всех старших менеджеров по схеме «один обучился – обучил всех остальных» составят 19 110 рублей.

Рассчитаем экономию средств на обучение сотрудников в сторонних организациях при внедрении практики обучения на местах.

Таблица 17 – Расчёт экономии средств на обучение старших менеджеров

Затраты на обучение одного сотрудника в сторонней организации, руб.	Затраты на обучение одного сотрудника в МК «Командор», руб.	Размер экономии, руб.
102 660,00	14 140,00	88 520,00

Сумма затрат на все предложенные мероприятия: 822, 835 тыс. рублей.

Расчёты, произведённые нами во второй главе, показали, что размер упущенной выгоды, обусловленной несовершенством системы подготовки и переподготовки персонала на предприятии, составляет 2 675,480 тыс.рублей .

Следовательно, расходы предприятия на внедрение прогрессивной системы подготовки и переподготовки персонала в формах собственного отдела непрерывного образования, наставничества и обучения на местах составят 30,75% (менее трети) от размера той выгоды, которая упускается в её отсутствие, а это, в свою очередь, является доказательством социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Заключение

Современное состояние рыночной экономики диктует необходимость поиска путей стабилизации положения предприятий и организаций в конкурентной среде через обеспечение высокой эффективности их коммерческой деятельности.

В достижении стабильно высоких показателей результативности коммерческой деятельности предприятия значительную роль играют человеческие ресурсы, в первую очередь, уровень профессиональной подготовки и переподготовки персонала.

Неквалифицированный персонал в своей деятельности допускает серьёзные ошибки, приводящие к убыткам, а неспособность сотрудников, не имеющих достаточных знаний и умений, выполнять качественно и в полном объёме свои должностные обязанности, заставляет их увольняться, что, в свою очередь влечёт за собой дополнительные затраты на набор новых сотрудников и их первичное обучение.

В процессе выполнения диссертационного исследования мы проанализировали систему непрерывного образования персонала Мебельной компании «Командор».

Проанализировав систему подготовки и переподготовки персонала на предприятии, мы выяснили, что она не отвечает стратегическим целям деятельности предприятия, отличается формальностью подхода к обучению и повышению квалификации персонала, не рациональна с точки зрения затрат на обучение сотрудников административного звена, не учитывает интересы рядового персонала – специалистов по продажам, среди которых наблюдается высокая текучесть и существенная недоукомплектованность.

Основные проблемы, вызванные несовершенством системы обучения персонала, в МК «Командор» таковы:

- Потери, вызванные перерывами в работе.
- Потери, обусловленные необходимостью обучения и

переобучения работников.

- Потери, вызванные недостаточным уровнем качества обслуживания вновь принятых специалистов.
- Затраты по проведению набора персонала в результате текучести.
- Неудовлетворённость потребности специалистов по продажам в обучении.

Расчёты показали, что размер упущенной выгоды, обусловленной несовершенством системы непрерывного образования специалистов по продажам на предприятии, составляет 2 675 480 рублей 90 копеек.

Для решения этих проблем нами были предложены следующие мероприятия:

- Выделение в структуре отдела по работе с персоналом отдела непрерывного образования.
- Внедрение практики наставничества по двум направлениям: в процессе первичной стажировки во время освоения учебной программы и в процессе повседневной профессиональной деятельности сотрудника в должности специалиста по продажам.
- Внедрение практики обучения на местах, которая позволяет существенно снижать затраты на обучение персонала в специализированных сторонних организациях.

Результатом работы стала новая программа непрерывного профессионального образования специалистов по продажам Мебельной компании «Командор», предназначенная не только для вновь принятых сотрудников, но и для опытных, а также для их руководителей. Новизна предлагаемого нами подхода к организации обучения персонала заключается в следующем:

- во-первых, программа обучения охватывает всю иерархию должностей в структуре отдела продаж, обеспечивая не формальную, а действительную непрерывность образовательного процесса;

- во-вторых, содержание программы базируется на основополагающем корпоративном документе – Стандарте продаж, - что обеспечивает полное соответствие содержания образования стратегическим целям компании и требованиям к профессиональным компетенциям сотрудников;

- в-третьих, создаёт условия для реализации и развития института наставничества в том виде, в котором он должен существовать и выполнять своё функциональное предназначение;

- в-четвёртых, создаёт условия для беспрепятственной и успешной ротации кадров.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в упорядочивании системы непрерывного образования сотрудников отдела продаж, что обеспечит компании ряд положительных социальных и коммерческих эффектов.

Расходы предприятия на внедрение усовершенствованной системы непрерывной подготовки персонала составят всего 30,75% от размера той выгоды, которая упускается в её отсутствие, а это, в свою очередь, является доказательством социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Список использованных источников и литературы

1. Конвенция ООН от 12.11.1989 «О техническом и профессиональном образовании» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
2. Конвенция ООН от 21.12.1979 «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах региона Европы» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
3. Конвенция ООН от 17.12.1976 «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в арабских и европейских государствах бассейна Средиземного моря» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
4. Резолюция XXX Международной организации труда «О занятости молодежи» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
5. Проект концепции модельного Образовательного кодекса для государств-участников СНГ [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
- 6.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер закон от от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 05.02.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
8. О высшем и послевузовском профессиональном образовании [Электронный ресурс] : федер закон от 22.08.1996 № 125-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
9. О прокуратуре [Электронный ресурс] : федер. закон от 17.01.1992 №

2201-1 ред. от 18.04.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

10. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ ред. от 04.06.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

11. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ ред. от 27.06.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

12. Об образовании [Электронный ресурс] : закон Рос. Федерации от 10.07.1992 № 3266-1 ред. от 27.06.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

13. Концепция непрерывного образования от 18.03.1989 [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

14. О мерах по коренному улучшению качества подготовки и использования специалистов с высшим образованием в народном хозяйстве [Электронный ресурс] : постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 13.03.1987 № 325 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

15. О мерах по улучшению подготовки и использования научно-педагогических и научных кадров [Электронный ресурс] : постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 13.03.1987 № 327 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

16. Об утверждении Положения о Министерстве образования Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 24.03.2000 № 258 ред. от 21.04.2018 // Справочная правовая

система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

17. О совершенствовании системы профессиональной подготовки медицинских и фармацевтических кадров [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 29.07.1995 № 770 ред. от 12.10.2000 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

18. Федеральная целевая программа «О содействии занятости населения Российской Федерации в 1996-1997 годах» [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 08.05.1996 N 570 ред. от 03.07.1997 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

19. Алавердов А.Р. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов. – Москва : МФПУ Синергия, 2015.

20. Александрова, А. В. Стратегический менеджмент : учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – Москва : ИНФРА-М, 2013.

21. Андреева, А. Ф. Сущность современной системы непрерывного обучения персонала в организации / А. Ф. Андреев, В. В. Новиков// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – № 8, Т. 2. – С. 261-263.

22. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И, Ансофф ; пер.с англ. под ред. А. Н. Петухова – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 354 с.

23. Афанасьева, Л. А. Анализ кадрового потенциала организации / Л. А. Афанасьева// Ключевые вопросы в современной науке 2014 : материалы 10-ой междунар. науч.-практ. конф. – София. 2014. – с. 52-55.

24. Бажин, А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран / А. С. Бажин // Science Time. – 2015. - № 3 (15). – С. 22-27.

25. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум / Т. Ю. Базаров . –

Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 512 с.

26. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2012. – 440 с.

27. Блэйк ,Р. Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон ; пер. с англ. И. Ющенко. – Киев: Высшая школа, 2015. – 372 с.

28. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 511 с.

29. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для студ. Вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономистъ, 2012. – 602 с.

30. Войтович, И. К. «Закон о непрерывном образовании» и его роль в продвижении концепции непрерывного образования в США [Электронный ресурс]. / И. К. Войтович // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка», 2013.– Режим доступа :

<https://cyberleninka.ru/article/n/zakon-o-nepneryvnom-obrazovanii-i-ego-rol-v-prodvizhenii-kontseptsii-nepneryvnogo-obrazovaniya-v-ssha>

31. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент / М. В. Воронина. – Москва : Дашков и К°, 2015.- 518 с.

32. Воспитанник, И. В. Метафорическая деловая игра как эффективный метод обучения персонала сервисных организаций / И. В. Воспитанник // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2013. - № 1. (15). – С. 233-239.

33. Герман, М. В. Непрерывное образование: эволюция развития, объективная реальность / М. В. Герман // Вестник Томского Государственного Университета. – 2012. – № 2(18). – С. 149-153.

34. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 378 с.

35. Городнова, А. А. Непрерывное образование и тенденции развития бизнес-образования / А. А. Городнова // Социосфера. – 2011. – № 25. – С. 54.

36. Дементьева, А. Г. Управление персоналом : учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – Москва : Магистр, 2015. – 312 с.
37. Диденко, Д.В. Финансирование российского образования и науки: роль институциональных секторов экономики / Д.В. Диденко // Финансовый журнал. – 2014. – № 1. – С. 111-122.
38. Дмитриев, М. Е. Особенности обучения персонала в организации / М.Е. Дмитриев, А. М. Серёжкин // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – Т. 15, № 15. – С . 300-303.
39. Ефимов, Г. И. Менеджмент: основы развития организации / Г.И. Ефимов, В.Г. Круцко, К.Г. Нахапетян ; Ин-т экономики и культуры. – Москва : Спутник+, 2015. – 489 с.
40. Жданов, А. В. Некоторые аспекты становления и развития непрерывного образования взрослых в Европе [Электронный ресурс] / А. В. Жданов //Электронная научная библиотека «КиберЛенинка», 012.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-stanovleniya-i-razvitiya-obrazovaniya-vzroslyh-v-evrope>
41. Жигач, А. Многие компании собираются урезать затраты на обучение сотрудников [Электронный ресурс] / А. Жигач // Деловой Петербург. – 2015. – 25 мая. - Режим доступа : https://www.dp.ru/a/2015/05/25/Uchit_nikogda_ne_pozdno
42. Закомурная, Е. «Тени» и «друзья» - методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс] / Е. Закомурная // Executive.ru, 2011. - Режим доступа : <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/344785-teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-rokanet>.
43. Змеёв С.И. Образование взрослых и андрагогика в реализации концепции непрерывного образования в России [Электронный ресурс] / С. И. Змеёв // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка», 2015. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-vzroslyh-i-andragogika-v-](https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-vzroslyh-i-andragogika-v)

realizatsii-kontseptsii-nepreryvnogo-obrazovaniya-v-rossii

44. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 512 с.
45. Кибанов А.Я. Система управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
46. Кибанов, А. В. Разработка кадровой политики организации / А. В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. – № 1. – с.23–25.
47. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 418 с.
48. Киселева, В. А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала / В. А. Киселева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 3 (225). - С. 81-84.
49. Ключарев, Г. А. Об «обучающих организациях» и корпоративном образовании в инновационном контексте / Г. А. Ключарев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6 (36). – С. 121-133.
50. Коваленко, И. В. Организационно-правовые основы повышения квалификации преподавателей вуза / И. В. Коваленко// Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. - 2013. - №3-2. – С. 131-137.
51. Коптева, К. В. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия / К.В. Коптева, Л.А. Афанасьева // Auditorium. - 2014 - № 3 (3). – С. 172-181.
52. Коптева, К. В. Теоретико-методологические подходы к оценке человеческого капитала / К. В. Коптева, М. А. Меньшикова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. – № 4 – С. 12-14.
53. Коргова, М. А. Менеджмент: краткий курс: учеб. пособие / М. А.

- Коргова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 310 с.
54. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
55. Коротков Э.М. Основы менеджмента : учеб. пособие / Э. М. Коротков. – Москва : Дашков и К, 2013. – 598 с.
56. Короткова, О. А. Обучающаяся и развивающаяся организация [Электронный ресурс] / О. А. Короткова // ITeam.ru – технологии корпоративного управления. – Режим доступа : https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_985
57. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. – Москва : Ассоциация менеджеров России, 2012. – 184 с.
58. Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – Москва : Дашков и К, 2014. – 390 с.
59. Кузьмина С.Н. Методологические аспекты управления развитием инновационной деятельности организаций : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук / С. Н. Кузьмина – Санкт-Петербург, 2014. – 215 с.
60. Кузьмина, Т. Как сформировать оптимальный бюджет на обучение и развитие персонала [Электронный ресурс] / Т. Кузьмина // Директор по персоналу. 2015. – №8. - Режим доступа : <https://www.hr-director.ru/article/64092-webinar-kaksformirovat-byudzhnet>.
61. Куликов, Ю. А. Традиционные и инновационные формы обучения в системе дополнительного профессионального образования / Ю. А. Куликов // Дополнительное профессиональное образование в условиях модернизации: материалы 5-ой всерос. науч.-прак. интернет-конф./ под науч. ред. М.В.Новикова – Ярославль, 2013. – С. 15-19.
62. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – Москва : РИОР, 2015.

63. Моженков, В. Три модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников [Электронный ресурс] / В. Моженков // Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». - 2016.– № 5. - Режим доступа : [https:// www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom](https://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom).
64. Назаров, Л. И. Роль мотивации в корпоративном обучении сотрудников инновационной организации / Л. И. Назаров, Ю. С. Комендантова // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет им. В.П. Горячкина». – 2014. - № 4. – С. 26-28.
65. Осипов Г.В. Взаимодействие науки и производства: социологический анализ / Г.В. Осипов, М.Н. Стриханов, Ф.Э. Шереги. – Москва : Институт социально-политических исследований, 2014.
66. Плугина, Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / Ю. А. Плугина// Вісник економіки і транспорту і промисловості. – 2013. - № 43. – С. 248-254.
67. Попова, Ю. Н. Различные подходы к управлению знаниями в современной компании / Ю. Н. Попова, Е. О. Белова // Новые технологии. - 2013. - № 3. – С. 132-136.
68. Ротанова, М. Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм [Электронный ресурс] / М. Б. Ротанова // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка», 2014.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-korporativnogo-obucheniya-v-kontekste-obrazovatelnyh-paradigm>
69. Рулевский, В. И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала / В. И. Рулевский // Транспортное дело России. - 2010. - №7. – С. 101-103.
70. Соловьева, И. А. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации /

- И. А. Соловьева, Р. И. Закирьянов // Наукoведение. - 2016. - № 2, Т. 8. – С. 1-17.
71. Субочева, О. Н. Наставничество как фактор эффективности организации / О. Н. Субочева // Общество: социология, психология, педагогика. - 2016. – № 12. – С. 5-8.
72. Ткаченко, Л. Н. Андрагогическая и акмеологическая модели непрерывного образования взрослых [Электронный ресурс] / Л. Н. Ткаченко // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка», 2013.– Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/andragogicheskaya-i-akmeologicheskaya-modeli-nepreryvnogo-obrazovaniya-vzroslyh>
73. Уфимцев, В. В. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия / В. В. Уфимцев, Е. М. Мезенцев // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 1 (39). – С. 159-163.
74. Черновол, Д. Д. Подходы к обучению персонала: Психомедиа. Личностный рост и развитие человека [Электронный ресурс] / Д. Д. Черновол. – Режим доступа : [http:// psychomedia.org/articles/609](http://psychomedia.org/articles/609).
75. Чуланова, О. Л. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности, актуализации, риски / О. Л. Чуланова, Е. И. Мезенцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. - № 3. – С. 22-32.

План стажировки кандидата на должность специалиста по продажам

План стажировки кандидата			
Ознакомление с работой коммерческого отдела	Вводная инструкция о работе организации		Первый день, один час
	Ознакомительная беседа о продукте нашей компании		Первый день, один час
	Вводная лекция о нашей системе продаж		Второй день, два часа
Обучение работы в Программе АРМ, КЗ	Ознакомительная беседа о программе АРМ, КЗ		Третий день, два часа
	Практическая работа в КЗ		Четвертый день, два часа
	Тестирование по пройдённому материалу		Пятый день, два часа
По результатам тестирование трудоустройство			
Менеджер (наставник)	Фамилия подпись		
Руководитель	Фамилия подпись		

Перечень вопросов для тестирования

1. Что такое миссия компании?
2. Каким образом миссия влияет на достижение целей?
3. Какой должна быть цель?
4. Какие цели применимы к нашей работе?
5. Как отношения между продавцом и покупателем влияют на продажу?
6. Какой из 4х типов отношений является верным и почему?
7. Что такое установки?
8. Какие бывают установки?
9. Каким образом установки влияют на достижение целей?
10. Насколько важно состояние выставки и рабочего места?
11. Как может СП снизить страхи покупателя?
12. Что может сделать СП, чтобы удовлетворить ожидания клиента?
13. Как по твоему мнению, важно ли для совершения продажи, как выглядит СП?
14. Есть ли мелочи в образе СП?
15. Может ли состояние рабочего места/выставки повлиять на отношение клиента к Компании в целом?
16. Как ты относишься к выражению: «Порядок на столе – порядок в голове»?

Карта развития специалиста по продажам

Карта развития навыков СП: _____ Руководитель: _____					
Название	Пояснение	3	2	1	Дата ПО
1. ПОДГОТОВКА: • Внешний вид • Настрой • Рабочее место • Выставка • Планы	<ul style="list-style-type: none"> • Техники эмоционального переключения, работа с настроем. • Понимает и демонстрирует корпоративный стиль в одежде – навыки работы с имиджем. • Навыки уверенного поведения. • Навыки организации пространства рабочего места в соответствии с корпоративными стандартами. • Знание регламентов корпоративного взаимодействия по поддержанию выставки в соответствии со стандартами работы. • Навыки планирования рабочего времени 				
2. ПРИВЕТСТВИЕ. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки уверенного доброжелательного приветствия, начала • Навыки установления контакта. • Навыки диагностики сигналов готовности от клиента. • Навыки работы с возражениями начала контакта. 				
3. ЗНАКОМСТВО С ПОКУПАТЕЛЕМ.	<ul style="list-style-type: none"> • Навык знакомиться и обращаться по имени. 				
4. СБОР ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫЯВЛЕНИЕ ГЛАВНЫХ КРИТЕРИЕВ ВЫБОРА.	<ul style="list-style-type: none"> • Знание алгоритма сбора потребностей • Навык диагностики мотивов • Техника активного слушания • Умение задавать вопросы. • Умение управлять диалогом, через вопросы 				
5. ПРЕЗЕНТАЦИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Техника ведения диалога 				

	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки удержания интереса • Умение использовать полученную информацию в презентации • Использование стандарта общения с клиентом • Техника аргументирования • Знание невербальных средств общения • Метод А-В-С презентации • Знание действующих акций 				
6. ЭСКИЗИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Владение программой К-3 • Знание невербальных средств общения • Техника ведения диалога • Знание продукта. • Техника убеждения 				
7. ПРЕДЛОЖЕНИЕ О ПОКУПКЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Знания технологии и методов, и навыки завершения сделки • Навыки аргументации 				
8. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Навык работы с возражениями • Навык самообладания. • Навыки аргументирования • Знание преимуществ перед конкурентами 				
9. ДОПРОДАЖА	<ul style="list-style-type: none"> • Знание сопутствующих товаров и услуг. • Техника презентации сопутствующих товаров и услуг • Техника аргументирования • Знание действующих акций • Умение использовать полученную информацию в презентации 				
10. ПРОДАЖА. ОФОРМЛЕНИЕ ДОГОВОРА.	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарт документального оформления сделки с клиентом • Навыки аргументации • Навыки подведения итогов 				
11. ЗАВЕРШЕНИЕ КОНТАКТА	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки завершения общения. • Стандарт завершения общения 				
12. СОПРОВОЖДЕНИЕ. ЗВОНОК КЛИЕНТУ ПОСЛЕ ЗАМЕРА.	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарт сопровождения клиента • Навыки телефонных переговоров • Навыки аргументации. 				

<p>13. СОПРОВОЖДЕНИЕ. ЗВОНОК КЛИЕНТУ ПО ВНЕСЕНИЮ КОРРЕКТИВ НА СТАДИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарт общения с клиентом • Умение доступно изложить информацию, объяснить • Умение аргументировать • Работа с возражениями • Навыки профилактики конфликта 				
<p>14. СОПРОВОЖДЕНИЕ. ЗВОНОК КЛИЕНТУ ПО ГОТОВНОСТИ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарт сопровождения клиента 				
<p>15. СОПРОВОЖДЕНИЕ. КОНТРОЛЬНЫЙ ЗВОНОК ПОСЛЕ УСТАНОВКИ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарты работы с клиентом • Навыки общения в конфликтной ситуации 				
<p>3 - Справляется с наиболее важными действиями, но нуждается в значительном развитии в данном элементе</p>					
<p>2 - Уверенно демонстрирует навык в большинстве случаев, нуждается в развитии деталей элементов</p>					
<p>1 - Отлично демонстрирует элемент во всех ситуациях, не нуждается в развитии</p>					

Опросный лист для специалистов по продажам

Как Вы считаете, достаточно ли первичного инструктажа, который проводится с вновь принятыми сотрудниками, для их успешной работы?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Есть ли у Вас лично потребность в обучении и переобучении по той специальности, по которой Вы сейчас работаете?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Как Вы считаете, наставничество поможет новичкам лучше освоить навыки работы и снизить количество совершаемых ошибок?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Как Вы думаете, в какой форме должна существовать система непрерывного образования специалистов по продажам?

- Курсы подготовки и переподготовки с выездом в учебные центры
- Курсы подготовки и переподготовки в специализированном отделе непрерывного образования МК «Командор»
- Раздача учебных пособий для самоподготовки работников с последующей аттестацией
- Другое