

**В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ
МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ОЦЕНКЕ
ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И
РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММ**



etf

SHARING EXPERTISE
IN TRAINING

**ЕВРОПЕЙСКИЙ ФОНД ОБРАЗОВАНИЯ ЭКСПЕРТНЫЙ
ЦЕНТР ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА, ПРИЗВАННЫЙ
ПОДДЕРЖИВАТЬ СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ В
РЕФОРМИРОВАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ
ПРОГРАММ ВНЕШНИХ СВЯЗЕЙ ЕВРОПЕЙСКОГО
СОЮЗА**

КАК К НАМ ОБРАТИТЬСЯ

Подробную информацию о нашей деятельности, приглашениях к участию в торгах и возможностях трудоустройства можно получить на веб-сайте: www.etf.eu.int.

За любой дополнительной информацией обращаться в:

External Communication Unit
European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Turin
T +39 011 630 2222
Ф +39 011 630 2200
E info@etf.eu.int

**В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ
МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ОЦЕНКЕ
ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И
РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММ**

**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ИСТОЧНИК ДЛЯ
ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ С
ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

ЕФО

Первое издание 2002 г.

Исправленное издание 2004 г.

Большое количество дополнительной информации о Европейском Союзе можно получить по Интернету. Доступ к информации можно получить через сервер Europa (<http://europa.eu.int>).

Данные о каталоге можно найти в конце данной публикации.

Люксембург: Бюро Официальных Публикаций Европейских Сообществ, 2004
ISBN 92-9157-321-3

Перепечатка разрешена при условии, что будет указан источник.

Printed in Italy

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
1. ВВЕДЕНИЕ	7
2. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	13
3. ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА	17
3.1 Методология оценки потребностей в обучении	17
3.2 Источники информации и аналитические методы оценки потребностей	21
3.3 Методы проведения собеседований	23
4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ	27
4.1 Факторы, определяющие приоритетность потребностей в обучении	28
4.2 Определение приоритетности обучения для конкретной должности, уровня иерархии, подразделения или сотрудника	31
4.3 Определение приоритетности с учетом временных ограничений	31
4.4 Методика установления приоритетов	31
5. СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ	43
5.1 Название курса	43
5.2 Общая характеристика программы	44
5.3 Содержание программы обучения	46
5.4 Методика проведения оценки	47
5.5 Бюджет программы и привлекаемые ресурсы	47
5.6 Квалификация и описание провайдера образовательных услуг	47
6. ПРИМЕР УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ	49
6.1 Общая характеристика программы	49
6.2 Содержание программы обучения	50
6.3 Оценка	52
6.4 Бюджет и ресурсы	53
6.5 Квалификация провайдера образовательных услуг	53
7. ПЛАНИРОВАНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА	55
7.1 Бюджетирование программы обучения и распределение ресурсов	55

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

7.2	Выбор провайдера образовательных услуг	58
7.3	Отбор участников, составление расписания и логистика программы	62
7.4	Оценка программы обучения, ее результатов и пост-тренинговые мероприятия	63
7.5	Оценка эффективности инвестиций в обучение	68
ПРИЛОЖЕНИЯ		73
	Приложение I: Принципы успешной разработки и управления проектом	73
	Приложение II: Основы оценки эффективности предприятий в СНГ	81
	Приложение III: Структура анализа	84
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ		121
СПИСОК ТЕРМИНОВ		123
ПЕРЕЧЕНЬ НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ И ДРУГИХ ИСТОЧНИКОВ		125
КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ		127

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это «Методическое руководство для менеджеров по оценке потребностей в обучении и разработке программ» является результатом, выполненного Европейским Фондом Образования в Украине, Казахстане и Киргизстане, проекта, который объединил учебные заведения, предоставляющие образовательные услуги, и компании.

Беспрецедентный переход от командной системы к рыночной экономике в Содружестве Независимых Государств (СНГ) продолжает давать двигательные импульсы реформам в области подготовки менеджеров и развития менеджмента. Многие годы реформы были нацелены, главным образом, на модернизацию местных учебных заведений и повышение качества учебных материалов, методов и прикладных методологий. По мере расширения учебными заведениями своих возможностей и создания некоторыми из них высококачественных образовательных продуктов для подготовки менеджеров, основной проблемой провайдеров образовательных услуг стало более чуткое отношение к потребностям компаний и повышение эффективности корпоративных программ обучения.

Для руководства многих компаний в Содружестве Независимых Государств развитие персонала в соответствии со стратегическими целями своих компаний и его обучение еще не стало приоритетным. Приверженность компаний к постоянному развитию персонала и менеджмента подразумевает более глубокое понимание того значительного вклада, который может внести обучение в достижение корпоративных целей и, в

конечном счете, в обеспечение роста компании.

Соответствующее понимание и компетенции должны быть сформированы с обеих сторон. Развитие способности выявлять реальные потребности компании в обучении, установление приоритетов этих потребностей в свете планов развития компаний, развитие диалога с провайдерами образовательных услуг в процессе разработки программы обучения и первоочередное внимание планам развития менеджмента компании является одним из возможных средств усиления связей между обучением и развитием компании.

Логически продолжая проводимую в последние годы политику, Фонд поощряет сотрудничество между провайдерами и потребителями образовательных услуг с целью способствовать установлению взаимовыгодного партнерства, устраняющего существующую в настоящее время во многих странах с переходной экономикой разобщенность между учебными заведениями и компаниями.

Этот документ является частью серии публикаций, изданных Фондом в области обучения менеджеров и развития менеджмента, а в более широком понимании в области профессиональной подготовки кадров для рынка труда в странах Центральной и Восточной Европы и Содружестве Независимых Государств. Более того, этот документ начинает серию пособий, руководств и справочников, с помощью которых мы намерены предоставить нашим партнерам и клиентам знания и

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

передовые технологии, методики и методику прикладного анализа. Учреждения и организации, правительственные органы и негосударственные институты, профессиональные ассоциации, отдельные специалисты и их

объединения в странах-партнерах, а также соответствующие организации в странах Европейского Союза, с которыми они сотрудничают, являются партнерами Фонда, и мы рады поделиться с ними нашим опытом и знаниями.

Питер де Роой
Директор

1. ВВЕДЕНИЕ

1

Развитие менеджмента на предприятии является составляющим фактором реструктуризации и роста компании, а также одним из условий успешного протекания процессов экономических и политических преобразований, происходящих в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) и Содружестве Независимых Государств (СНГ). Процесс развития менеджмента является крайне важным для отдельных работников или группы людей, которые в нем участвуют, для развития предприятия в целом, а в более широком смысле и для социально-экономического развития региона, в котором реализуются проекты развития менеджмента.

Основными источниками для развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы и Союзе Независимых Государств, обычно делятся на четыре категории:

- *Внутрикорпоративные центры обучения.* Они наиболее характерны для крупных транснациональных

компаний, таких как Кока-кола, Юнилевер и им подобных;

- *Бизнес-школы,* предлагающие широкий спектр программ, таких как MBA (Магистр делового администрирования), магистерские программы в области менеджмента, программы обучения руководителей компаний, а также специализированные программы и тренинги, повышающие квалификацию;
- *Консалтинговые агентства,* предлагающие стандартные программы обучения или разработанные «под компанию», либо осуществляющие проекты по реструктуризации предприятий, в которых развитие менеджмента играет ключевую роль;
- *Спонсируемые программы технической помощи,* которые реализует Европейская Комиссия (Phare или Tacis), агентство USAID и другие.

Несмотря на то, что стандартные программы обучения, направленные на развитие навыков менеджмента, уже

достаточно хорошо разработаны и апробированы, качество разработки и реализации корпоративных программ под потребности конкретных предприятий нуждается в улучшении. При обучении менеджеров конкретного предприятия образовательные центры или консалтинговые компании часто применяют стандартные программы курсов без тщательного предварительного анализа и оценки потребностей предприятия. В то же время, большинство предприятий выбирают для своих сотрудников те или иные программы обучения и развития менеджеров, руководствуясь имеющимися предложениями на рынке образовательных услуг в своем регионе, а не реальными потребностями своих менеджеров и компании.

Данное пособие разработано в помощь менеджерам компаний, бизнес-школам, консультантам и тренерам, заинтересованным в разработке, реализации и мониторинге корпоративных программ развития менеджеров. Пособие разработано с учетом, в первую очередь, потребностей компаний региона Центральной и Восточной Европы и бывшего СССР и опирается на опыт, приобретенный за первые десять лет с момента падения «Берлинской стены» и краха плановой экономики.

Методическое руководство разработано по заказу Европейского Фонда Образования (ETF) в рамках проекта «Усиление партнерства между учебными заведениями, осуществляющими подготовку управленческих кадров, и компаниями: Украина – Казахстан – Кыргызстан». Данная работа является одной из разработок ETF в области развития менеджмента и основывается на результатах таких международных проектов, как:

- *Развитие менеджмента в условиях Новой Европы: Отчет Туринской Группы*, ETF, 1998;
- *Оценка потребностей в обучении менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы:*

Исследование нескольких предприятий в Московском и Уральском регионах, ETF и SEEMAN, 2000;

- *Исследование предприятий Кыргызстана: Отчет о проведенной программе обучения в рамках проекта «Обучение для развития предприятий»*, ETF, 2000;
- *Оценка потребностей в обучении менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы: Исследование нескольких предприятий на Украине*, ETF и SEEMAN, 2002.

О РАЗРАБОТКЕ ДАННОГО ПОСОБИЯ

«Методическое пособие для менеджеров» разрабатывалось в рамках проекта «Усиление партнерства между учебными заведениями, осуществляющими подготовку управленческих кадров, и компаниями», финансировавшегося Европейским Фондом Образования (ETF). Проект осуществлялся в Украине, Казахстане и Кыргызстане консультационными компаниями DEMOS Group S.A. (Париж, Франция) и NAVIGATOR Development Consulting International Ltd. (Афины, Греция).

Для участия в проекте были отобраны четыре ведущих высших учебных заведения, осуществляющих подготовку в области менеджмента: Днепропетровский Университет Экономики и Права (Днепропетровск), Киево-Могилянская Бизнес Школа (Киев), Международная Академия Бизнеса (г. Алматы) и Академия Менеджмента (г. Бишкек). Затем было отобрано десять компаний для апробирования методики определения потребностей в обучении и развитии менеджмента. На этих примерах был сформирован подход, изложенный в «Методическом пособии для менеджеров». Список предприятий и тренеров, принимавших участие в реализации проекта, приводится в главе «Контактная информация». Рабочие команды, в состав которых входили

консультанты Европейского сообщества и тренеры отобранных учебных заведений, провели тщательное обследование десяти компаний. В результате анализа удалось выявить потребности компаний в обучении и рекомендовать подробные учебные программы. Результаты анализа были представлены руководству компаний и изложены в подробных отчетах.

Именно методика анализа потребностей компании в развитии менеджмента и обучении управленческого персонала, включая организационное развитие предприятия, изложена в данном пособии. Хотя инструменты анализа довольно часто применяются на практике при решении задач корпоративного развития, гораздо реже встречается описание процесса анализа в его «прикладном», операционном виде, удобном для использования менеджерами компаний и тренерами в области управления.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

«Методическое руководство для менеджеров» предназначено для менеджеров компаний, тренеров и консультантов в качестве средства планирования и разработки программ развития менеджмента и стратегического управления человеческими ресурсами. Хотя развитие менеджмента подразумевает использование различных инструментов, основное внимание в этом руководстве уделяется подготовке менеджеров. «Методическое руководство для менеджеров» разработано для использования в компаниях, работающих в условиях стран с переходной экономикой, и особенно, для Содружества Независимых Государств (СНГ). Пользователями данного пособия являются:

- Руководители высшего управленческого звена компаний, решившие инициировать внутрифирменные программы развития менеджмента;

- Руководители подразделений, отвечающие за разработку и реализацию программ обучения;
- Руководители учебных заведений и центров, а также тренеры, заинтересованные в разработке и реализации программ, составленных с учетом потребностей конкретных предприятий;
- Консультанты, эксперты программ международного сотрудничества и другие лица, оказывающие или приобретающие услуги по подготовке и повышению квалификации управленческого персонала.

«Методическое руководство для менеджеров» составлено так, что оно не требует обширных академических знаний в области управления предприятием, управления персоналом или других дисциплин. Это практическое пособие по составлению и реализации программ переподготовки с учетом потребностей конкретного предприятия и его менеджеров.

СТРУКТУРА «МЕТОДИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ»

«Методическое руководство для менеджеров» состоит из семи основных разделов:

- В Разделе 2 описывается **Структура процесса развития управления в компании** и определяются основные понятия и подходы, принятые в Руководстве. Раздел содержит описание различных участников процесса развития менеджмента, сложностей, с которыми сталкиваются компании стран ЦВЕ и СНГ в переходный период, а также роль бизнес-школ и других учебных заведений, осуществляющих подготовку в сфере менеджмента.
- В Разделе 3 рассмотрен процесс **Оценки потребностей компании в развитии менеджмента** и подробно описаны его три основные составляющие: Методика оценки потребностей компании в обучении;

Источники информации и аналитические методы; Методология проведения интервью. Данный раздел может представлять интерес для корпоративных менеджеров, тренеров и консультантов, осуществляющих анализ потребностей предприятия. Раздел необходимо рассматривать в комплексе с Приложением III: «Структура анализа: рекомендации по анализу корпоративной стратегии, организационной структуры и бизнес-процессов».

- В Разделе 4 рассматриваются методы **Определения потребностей в обучении и установления их приоритетов**. Это важнейший элемент анализа и авторы стремились придать данному разделу максимально практический и прикладной характер.
- Раздел 5, **Разработка программы обучения**, описывает методику составления, бюджетирования и оценки результатов программы обучения. Авторами разработан специальный формат (рис.13), предлагаемый к использованию тренерами, консультантами и компаниями для определения содержания, бюджета, целевой аудитории и тематики программ обучения. В этот раздел также включена информация по оценке содержания и результатов программ как обязательной составляющей любой программы обучения.
- В Разделе 6 представлен **Образец программы обучения** по курсу «Управление людскими ресурсами» для условной компании.
- Раздел 7 рассматривает **Планирование учебного процесса**, включая составление смет и бюджетов, оценку программы, последующий мониторинг и оценку результатов обучения. В Разделе обсуждается вопрос о выборе провайдера образовательных услуг и оценке результативности программы, что само по себе важно для достижения успеха любой образовательной программы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

«Методическое руководство для менеджеров» также включает в себя три Приложения:

- Приложение I: **Принципы успешной разработки и управления проектом** описывает методы разработки и реализации проекта по развитию менеджмента. В этом Приложении обсуждается роль различных участников проектов, включая менеджеров компаний и учебных заведений.
- Приложение II: **Основы оценки эффективности работы предприятий в Содружестве Независимых Государств** рассматривает некоторые наиболее распространенные факторы, влияющие на деятельность «типичной» компании постсоветского периода, и содержит рекомендации, позволяющие избежать излишнего теоретизирования или поверхностного подхода к анализу потребностей предприятия в обучении.
- Приложение III: **Структура анализа** содержит рекомендации по анализу некоторых элементов в процессе оценки потребностей компании в обучении или анализе расхождений. Данные элементы включают в себя корпоративную стратегию, организационную структуру и основные управленческие функции, а также систему управления персоналом, действующую в компании. Тренеры и консультанты смогут выбирать, адаптировать и дополнять эти элементы анализа по мере необходимости.

Авторы выражают надежду, что данное «Методическое руководство» станет практическим подспорьем в работе менеджеров, тренеров и консультантов по разработке корпоративных программ развития и обучения управленческого персонала. Данное Руководство является рабочим документом, оно будет обновляться и дополняться с учетом комментариев заинтересованных сторон и дальнейших результатов деятельности Европейского Фонда Образования.

ОБ АВТОРАХ

«Методическое руководство для менеджеров» разработано г-ном Филиппом Аммерманом, Управляющим Партнером компании «NAVIGATOR Consulting Group» по поручению и под руководством Европейского Фонда Образования. Со своей стороны Фонд сделал значительный вклад в подготовку и разработку концепции данной публикации, в частности, используя свои предыдущие исследования в области развития менеджмента в СНГ. Данное пособие – одно из серии публикаций Фонда, которые направлены на продвижение и укрепление развития менеджмента в странах с переходной экономикой.

Г-н Аммерман специализируется в вопросах реструктуризации и развития компаний. По заказу Европейской Комиссии, Европейского Банка Реконструкции и Развития, Всемирного Банка, отраслевых ассоциаций и организаций, а также предприятий частного сектора им осуществлен целый ряд проектов в странах ЦВЕ и СНГ.

«Методическое руководство для менеджеров» является плодом тесного сотрудничества между консультантами, тренерами, преподавателями и другими участниками проекта. Это руководство было апробировано в десяти компаниях в трех странах – Украине, Казахстане и Кыргызстане в мае-октябре 2001 г. Список участников проекта ETF с контактной информацией приводится в Приложении.

Автор хотел бы выразить свою признательность г-же Татьяне Трофимовой (Европейский Фонд Образования) за полезную и всестороннюю помощь во время разработки данного документа. Автор также хотел бы выразить благодарность Джозефу Прокопенко и другим авторам пособия «*Management Development: A Guide to the Profession*» (ILO, 1998); Майклу Армстронгу, автору «*A Handbook of Human Resource Management Practice*» (Kogan Page, 1999) и Обществу Управления Людскими Ресурсами

(Society for Human Resource Management).

Участники проекта

В Европейском Союзе

ETF

- Д-р Татьяна Трофимова, менеджер проекта

ДЕМОС

- Г-жа Паскаль Мохаммади, менеджер проекта
- Г-жа Светлана Захарова, консультант
- Г-н Томас Дуглас, консультант
- Г-н Бернанд Дюамель, консультант

НАВИГАТОР

- Г-н Филип Аммерман, консультант
- Г-жа Яна Фортманн

В Украине

Днепропетровский Университет
Экономики и Права

- Г-н Александр Скрипник, декан
- Г-жа Татьяна Виниченко, тренер
- Г-н Роман Рыльков, тренер
- Г-жа Анна Бондарович, тренер
- Г-жа Светлана Чернышева, тренер

Бизнес-школа при
Киево-Могилянской Академии

- Г-н Павло Шеремета, декан
- Г-жа Александра Бакланова, тренер
- Г-жа Алена Мальцева, тренер
- Г-н Юрий Наврузов, тренер

В Казахстане

Международная Академия Бизнеса

- Г-н Озат Бейсеркеев, Декан
- Г-жа Гульмира Курганбаева, тренер
- Г-жа Ольга Кузнецова, тренер
- Г-жа Марина Новоточина, тренер
- Г-жа Айгуль Сатвакозова, тренер
- Г-жа Елена Захарчук, тренер

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Центрально-Азиатская Ассоциация
Развития Менеджмента (САМАН)

- Г-н Асылбек Кожаметов,
президент

В Киргизстане

Академия Менеджмента

- Г-жа Ольга Хан, менеджер
проекта

- Г-жа Нина Ледвена,
преподаватель
- Г-жа Эльмира Ибраимова,
преподаватель
- Г-жа Айнура Измаилова,
преподаватель
- Г-жа Нургуль Токтогулова,
преподаватель
- Г-жа Чолпон Ниязова,
преподаватель

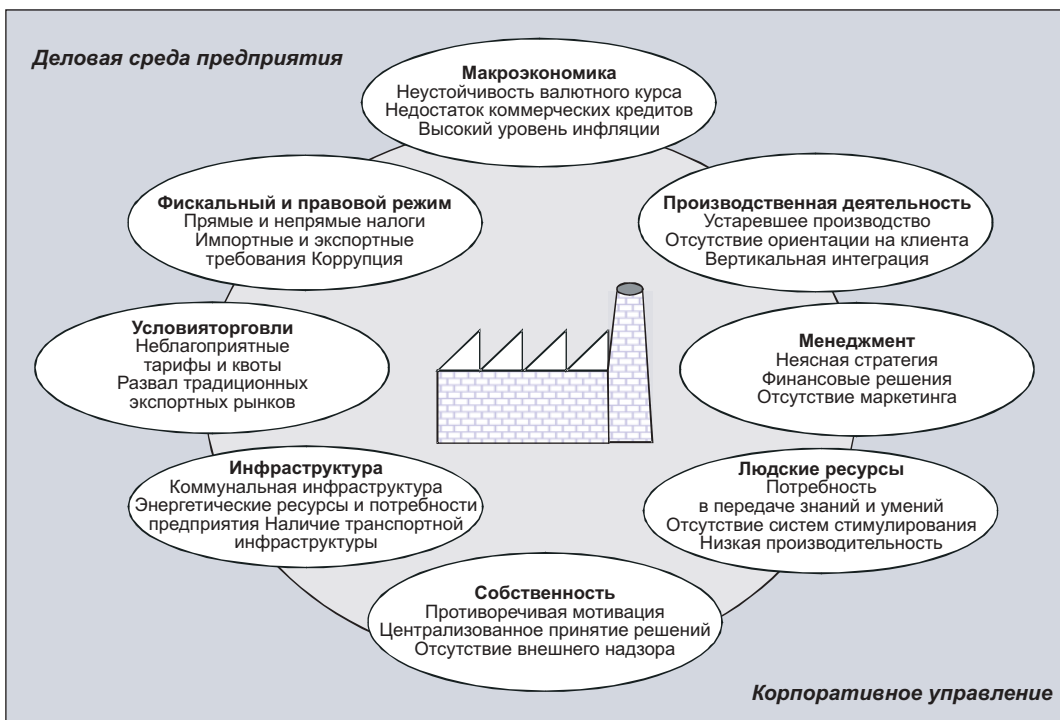
2. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2

Компании, работающие в Содружестве Независимых Государств, сталкиваются с большим количеством проблем,

начиная от устаревших технологий и инфраструктуры и заканчивая неблагоприятными налоговыми и

Рисунок 1: Факторы, влияющие на деятельность предприятий в СНГ



фискальными режимами. Полномасштабные исследования деловой среды проводились различными организациями (такими как ETF¹, ЕБРР², информационный отдел журнала «Экономист»³, «Банк Австрии»⁴, и другие).

Неудивительно, что при наличии значительного количества производственных проблем и неблагоприятных внешних факторов, развитие менеджмента на предприятиях пока еще не стало приоритетной задачей, и, как правило, затраты на обучение и развитие управления значительно уступают инвестициям в основные средства и расходам на маркетинг. Даже при наличии необходимых финансовых ресурсов, нередко остро ощущается нехватка организаций, квалифицированно осуществляющих подготовку в сфере менеджмента, что в свою очередь, затрудняет развитие требуемой компетенции на предприятии.

Некоторые исследования помогают дать количественную оценку данной проблемы. В ходе «Исследования предприятий Кыргызстана» (2000), проведенного Национальной Обсерваторией Кыргызстана, было опрошено около 200 киргизских предприятий из различных отраслей промышленности. Большинство предприятий относилось к малому и среднему бизнесу. Результаты опроса показали, что 75% предприятий не имели плана обучения персонала, а на 73% предприятий не выделялось отдельного бюджета на обучение. Более того, руководители около 72% опрошенных предприятий не видят необходимости в развитии

профессиональной квалификации своего персонала, что, возможно, свидетельствует о том, что менеджеры не имеют представления о требованиях к квалификации работников, предъявляемых на современном предприятии⁵.

Таким образом, на развитие людских ресурсов в СНГ влияют факторы не только технического (т.е. нехватка ресурсов, провайдеров образовательных услуг и т.п.), но и управленческого характера - существует реальная необходимость изменить точку зрения менеджеров и собственников предприятий на проблемы развития персонала.

Термин «развитие менеджмента» используется здесь для описания планируемого и непрерывного процесса развития способностей, навыков и качеств менеджеров, направленных на улучшение деятельности и достижение стратегических целей компаний. В своей работе Прокопенко (1998) выделяет такие основные свойства процесса развития менеджмента компании:

- Ориентация на решение конкретных проблем деятельности предприятия;
- Организация обучения, как составляющей процесса развития компании в целом;
- Объединение обучения с другими методами «необразовательного» характера с целью повышения управленческой компетенции менеджеров;
- Адаптация программ обучения к конкретным потребностям предприятия и использование новых образовательных методов, методик и технологий.

¹ Филонович С., *Оценка потребностей в обучении в странах ЦВЕ: Исследование некоторых предприятий в Московском и Уральском регионах Российской Федерации*, ETF, Турин, SEEMAN, Блед, 2000.

² Карлин В., Фрайс С., Шаффер М., Сибрайт П., *Конкуренция и эффективность деятельности предприятия в условиях переходной экономики: Результаты сравнительной характеристики по странам*, ЕБРР, Лондон, 2001.

³ Economist Intelligence Unit, *East European Investment Prospects*, EIU, Лондон, 2001.

⁴ Bank of Austria, *CEE Report*, Австрия, 2002.

⁵ Национальная Обсерватория Кыргызстана, *Исследование предприятий Кыргызстана: Отчет о программе обучения в рамках проекта «Обучение для развития предприятий»*, ETF, Турин, 2000, стр. 5.

Рисунок 2: Блок-схема процесса развития менеджмента в компании



В силу постоянных изменений во внешней и внутренней среде предприятия не останавливаются в своем развитии. Соответственно менеджеры компании должны постоянно адаптировать свои знания и умения к изменяющимся требованиям. Именно разрыв между существующим и желаемым уровнем квалификации и показателями деятельности менеджеров является проблемой для оценки потребности предприятия в обучении и развитии.

Данное «Методическое руководство для менеджеров» предлагает некоторые практические решения, позволяющие устранить довольно распространенное несоответствие между теоретическим

или академическим подходом к обучению и реальными потребностями компаний во всех отраслях промышленности в СНГ.

Как уже было сказано выше, развитие менеджмента – часть общего процесса управления человеческими ресурсами. В то же время деятельность по развитию менеджмента может быть успешной лишь в том случае, если она будет представлять собой целостный процесс, построенный с учетом внутренней логики и взаимосвязей. Развитие менеджмента на предприятиях не ограничивается лишь обучением. Тем не менее, обучение формирует одну из его важных частей.

В частности, цикл обучения включает в себя:

- Анализ потребностей предприятия в обучении;
- Разработку корпоративной программы обучения персонала;
- Разработку учебных материалов;
- Бюджетирование и размещение ресурсов;
- Определение и отбор провайдера (поставщика) образовательных услуг;
- Реализацию программы обучения;
- Оценку программы и результативности обучения.

Данное руководство ориентировано, прежде всего, на менеджеров высшего и среднего звена и ключевых специалистов компании. Здесь не будут рассматриваться вопросы подготовки и профессионально-технического обучения неуправленческого персонала.

«Методическое руководство для менеджеров» предназначено для использования в качестве пособия по планированию и организации процесса обучения в компаниях. Данное Руководство не ставит целью представить законченную и совершенную методику организации процесса развития менеджмента и/или обучения персонала на предприятии. Однако, содержащиеся в нем практические рекомендации, по мнению авторов, могут быть полезны предприятиям при осуществлении текущих или планировании будущих мер в области обучения управленческого персонала. Во многих случаях Руководство рекомендует читателю обратиться к другим методикам или публикациям за дополнительной информацией: их перечень также не является исчерпывающим, поскольку существуют другие источники информации, достойные внимания.

«Методическое руководство для менеджеров» также разработано с учетом потребностей бизнес-школ и других образовательных учреждений.

Бизнес-школы играют значительную роль в процессе перехода СНГ от плановой к рыночной экономике. Кроме своей деятельности в авангарде процессов образования и развития менеджмента, бизнес-школы способствуют развитию связей национальных компаний с международными организациями и являются возможным источником приобретения требуемой компетенции и подбора квалифицированного персонала.

Признание важности бизнес-школ в становлении рыночной экономики подтверждается как существованием целого ряда международных проектов, финансируемых Европейским Союзом через программу Тасис или Американским Агентством Международного Развития (USAID), так и целевыми грантами и спонсорской помощью, предоставляемыми компаниями.

Европейский Фонд Образования и другие организации видят огромный потенциал в предоставлении бизнес-школами услуг по развитию менеджмента непосредственно компаниям. Такое сотрудничество имеет двойную выгоду, выражающуюся как в поддержке корпоративного развития и реструктуризации компаний, так и в освоении образовательными учреждениями новых сфер деятельности. В то время как данный подход уже давно используется на Западе, его распространение в странах СНГ ограничено из-за недостатка времени и других ресурсов.

Надеемся, что данное «Методическое руководство для менеджеров» и опыт участия в проекте четырех образовательных учреждений не только послужит достойным примером сотрудничества бизнес-школ и корпоративного сектора, но и предоставит практические уроки и рекомендации для развития такого сотрудничества в будущем.

3. ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА

3

3.1 МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

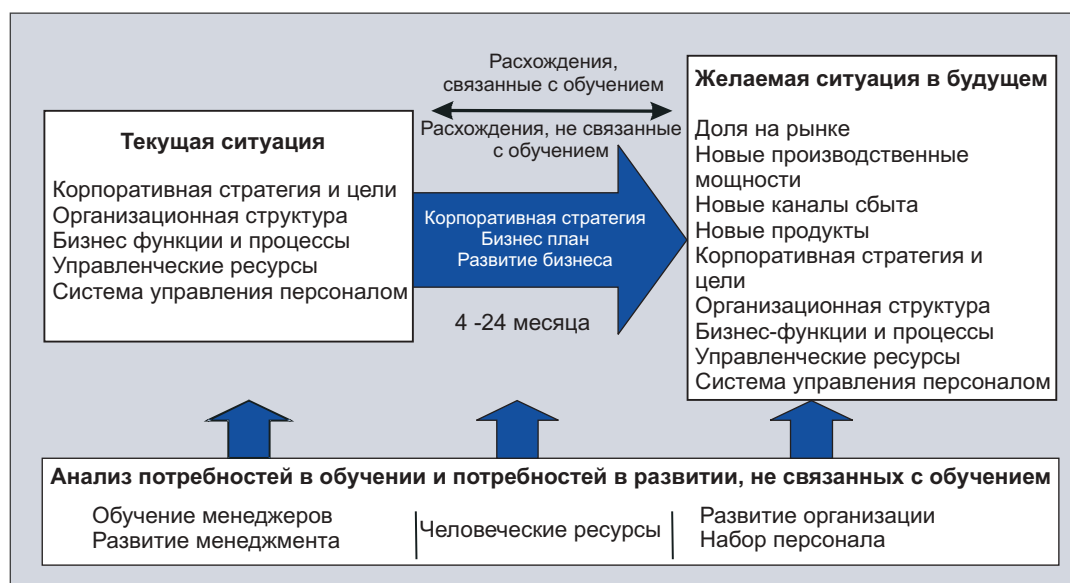
Целью оценки потребностей предприятия в обучении является иллюстрация существующего положения в компании и его сравнение с планируемой или желаемой ситуацией. Такой анализ является трудоемким процессом и, как правило, состоит из четырех основных этапов:

- Анализ существующих расхождений;

- Определение причин возникновения проблем в деятельности предприятий или возможностей для улучшения этой деятельности;
- Определение приоритетов;
- Поиск возможных путей решения проблем и возможностей роста.

В данном Разделе рассматриваются общие цели на каждом из перечисленных этапов. В Приложении III «**Структура анализа**» представлены конкретные методики анализа основных корпоративных функций.

Рисунок 3: Анализ существующих расхождений



3.1.1 АНАЛИЗ РАСХОЖДЕНИЙ

Анализ разрывов в деятельности компаний позволяет сравнить существующую ситуацию в компании с желаемой в том виде, как она отражена в мотивации и целях владельца, корпоративной стратегии, бизнес-планах и общих условиях развития бизнеса. Эффективность анализа расхождений будет зависеть от:

- Способности тренера или консультанта компетентно диагностировать ситуацию в компании;
- Способности менеджеров или собственников компании реалистично и точно описать цели, стратегию и конкретные бизнес-планы своего предприятия;
- Успешности достижения поставленных целей, принимая во внимание внешние факторы, такие как конкуренция, потребительские предпочтения, ценовая политика, условия кредитования, изменения системы сбыта, жизненного цикла продукта и т.п.

Будущая ситуация в компании должна рассматриваться в определенных временных рамках, как правило от 4 до 24 месяцев. Принимая во внимание тот факт, что бизнес-цикл в СНГ протекает гораздо быстрее, чем в странах

Западной Европы, выбранный отрезок времени должен соответствовать реалиям бизнеса.

Очевидно, что невозможно со 100% точностью предсказать ситуацию в будущем. Однако вполне возможно сделать достаточно точный прогноз, особенно принимая во внимание тот факт, что в СНГ корпоративная стратегия в основном зависит от инвестиций в материальные активы и производственные мощности. Как правило, большинство владельцев и менеджеров предприятий СНГ смогут достаточно подробно описать свои планы по закупке нового оборудования в Германии, открытию новых центров дистрибуции в соседнем городе, начале маркетинговой деятельности для экспорта продукции и т.п.

Исключением может быть ситуация, когда компания терпит убытки, имеет значительную задолженность или все еще управляется менеджерами «старого» поколения, неспособными рассчитать рентабельность инвестиций с требуемой точностью. Однако в этом случае существуют свои сценарии анализа расхождений. Эти сценарии могут разрабатываться на основе прогнозов, связанных с радикальным изменением управления предприятием, продажей активов, поиском займов и т.п.

3. ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Анализ расхождений состоит из двух частей:

- *Анализ потребностей в обучении*, который включает четкие и обоснованные требования к обучению, будь-то обучение в компании, обучение на открытых программах и т.п.;
- *Анализ потребностей в развитии персонала, не связанных с обучением*. Сюда относится комплекс мер по развитию персонала, включая разработку системы мотивации, системы материального стимулирования, а также вопросы организационного развития (набор персонала, расширение штатного расписания и бизнес-функций, и т.п.).

Данное «Методическое руководство для менеджеров» рассматривает потребности предприятий в обучении. Однако потребности компаний в обучении могут в значительной степени зависеть от потребностей, не относящихся к обучению. Например, компания, которая не стимулирует своих менеджеров по работе с клиентами в соответствии с рыночными стандартами и результатами их работы, не должна надеяться на то, что обучение сможет решить проблемы, касающиеся эффективности и продуктивности их труда. В равной мере, если в структуре компании не предусмотрено необходимых должностей или отсутствуют бизнес-процессы (или для их выполнения не выделяется достаточно ресурсов), никакое обучение не сможет решить серьезных проблем. В зависимости от условий реализации конкретного образовательного проекта, при анализе потребностей может возникнуть необходимость документировать потребности необразовательного характера для того, чтобы реализация потенциального проекта по развитию менеджмента не проходила в организационном вакууме и не закончилась провалом.

Анализируя расхождения, как правило, следует различать три иерархических уровня организации:

- *Корпоративный уровень*, определяющий политику в области людских ресурсов и комплекс навыков, необходимых компании в целом;
- *Уровень отдела или подразделения*, охватывающий потребности и приоритеты определенного отдела или подразделения;
- *Индивидуальный уровень*, касающийся личных потребностей в обучении, индивидуальных требований и показателей оценки работы.

Каждый уровень влияет на форму и содержание программы обучения. Индивидуальные потребности в обучении, например, могут быть лучше удовлетворены путем обучения работников на открытых программах, а не с помощью разработки индивидуальной специальной программы обучения. Потребности отдела или подразделения могут предусматривать необходимость обучения работников разных уровней и функций, в то время как корпоративная программа обучения может быть направлена только на определенный уровень работников управления, например, менеджеров направлений.

Как уже отмечалось, отправной точкой для анализа расхождений может служить корпоративная стратегия развития компании или конкретный бизнес-план на определенный период времени. Для предприятий СНГ период от 4 до 24 месяцев можно считать достаточным, принимая во внимание скорость корпоративных изменений и длительность жизненного цикла продукта. Во многих случаях формальный бизнес-план компании может отсутствовать, в этом случае основным источником информации о стратегических ориентирах компании могут служить цели и планы собственника.

Нередко эти цели сложно выразить количественно. В таком случае полезно начать процесс обсуждения с рассмотрения конкретных результатов, на которые ориентируется данная компания, таких как:

- Доля рынка или объем продаж;
- Инвестиции в новые производственные мощности и оборудование;
- Инициирование новых проектов;
- Выход на новые региональные и экспортные рынки.

Зачастую проще получить представление о перспективах развития компании путем анализа таких вопросов, из которых впоследствии складывается картина корпоративных функций и других организационных факторов. Например, крупный производитель соков в Казахстане в интервью заявил о наличии подробного бизнес-плана и корпоративной стратегии развития на 12 месяцев, однако отказался предоставить их на рассмотрение тренерам, принимавшим участие в разработке программы обучения, опасаясь, что данная информация может стать доступной конкурентам.

Для того чтобы выйти из создавшейся ситуации, по итогам интервью был составлен перечень основных целей планирования деятельности компаний, сформулированных в самом общем виде, а именно:

- Инвестирование в новое оборудование по упаковке соков с целью удвоить производственные мощности предприятия;
- Расширение присутствия на региональных рынках путем создания совместного предприятия с одной из компаний-дистрибьюторов;
- Инвестирование в производство молочной продукции.

Используя эти три цели в качестве основных приоритетов, тренеры смогли осуществить анализ расхождений, учитывая возможные потребности компании в обучении и более широкие потребности в организационном развитии.

Анализ расхождений должен быть направлен на изучение корпоративных функций и структуры с позиций оценки потребностей образовательного и необразовательного характера. Цель анализа состоит не в критике или непосредственном совершенствовании какой-либо отдельной функции в организации, например, маркетинга, а в выявлении того, каким путем лучше использовать человеческие ресурсы для улучшения маркетинговой функции и достижения корпоративных стратегических целей. Это принципиальное отличие, бурно обсуждаемое в академических кругах.

В Приложении III представлена **Структура анализа** корпоративной стратегии, организационной структуры и распределения персонала, бизнес-процессов и функций управления человеческими ресурсами. Эта структура может быть использована в качестве руководства для анализа расхождений. Тренерам и консультантам предлагается адаптировать данную схему анализа для своих конкретных потребностей и, по мере необходимости, дополнять ее собственными методами и приемами.

Прежде чем начать анализ расхождений, важно определить, желаемый результат такого анализа. Очевидно, что реальная работа компаний далека от идеального представления, рассматриваемого на примерах в бизнес-школах и в учебниках по менеджменту. Тренеры должны понимать, что любая компания ведет бизнес по-своему, и что компании в СНГ сталкиваются с целым рядом сложных проблем. Тренеры, которые впервые берутся за осуществление анализа деятельности компании, должны найти время для изучения Приложения II: **основы оценки эффективности предприятий в Содружестве Независимых Государств**, а также обширного ряда других работ, проделанных международными институтами, бизнес школами и другими организациями.

3.1.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИЧИН, ОБУСЛАВЛИВАЮЩИХ НАЛИЧИЕ ПРОБЛЕМ, И ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

При завершении анализа расхождений важно определить причины как выявленных проблем, так и существующих возможностей. Выявление причин важно для понимания того, является ли проблема вопросом организационного или ресурсного характера, или все же данная проблема связана с управлением персоналом. В последнем случае консультантам совместно с руководством предприятия следует определить, является ли данная проблема следствием:

- Недостатка опыта / знаний;
- Недостаточной оплаты, мотивации или стимулирования;
- Недостаточной ответственности или недостаточных полномочий;
- Несоответствия поставленной задаче.

Выявление причин, обуславливающих наличие проблем, является важной предпосылкой для завершающего этапа оценки потребностей предприятия в обучении: определения решений и возможностей роста.

3.1.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ И СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Результаты анализа расхождений и определения проблем развития должны содержать полный перечень изменений образовательного и «необразовательного» (человеческие ресурсы) характера, а также организационных изменений, необходимых для достижения целей

компании. Данное «Методическое руководство для менеджеров» в основном ориентируется на определение потребностей компании в обучении, планировании необходимых ресурсов, разработку учебных программ. Однако хороший тренер по результатам анализа сможет предложить также меры улучшения работы с персоналом, которые не связаны с обучением. Более подробно методы для определения приоритетов и степени важности проблем описаны в Разделе 4.

3.1.4 ПОИСК РЕШЕНИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА

В конечном счете, анализ должен привести к конкретным рекомендациям для принятия решений. Для большей ясности полезно разделить рекомендации на группы, например, *организационное развитие, обучение персонала, набор персонала* и т.п., в зависимости от требований заказчика. Выбор рекомендаций зависит от объема работ по выполняемому проекту, имеющихся ресурсов и времени для реализации проекта. Некоторые конкретные примеры приводятся в Разделе 4.

3.2 ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

При проведении анализа расхождений используются комплексные методы исследований, позволяющие получить взвешенную и объективную картину развития менеджмента и потребностей в изменениях в управлении персоналом. Такие методы подразделяются на три основные группы в зависимости от источника информации:

Вторичные исследования / Изучение документации	Собеседования внутри компании	Собеседования за пределами компании
<p>Изучение корпоративных документов, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Стратегия развития ● Бизнес-план ● Организационная структура ● Должностные инструкции ● Система показателей оценки работ ● Изучение персонала 	<p>Проведение собеседований с ключевыми специалистами и управляющими компании, как предусмотрено проектом.</p> <p>Примеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Акционер / Президент ● Генеральный управляющий / Директор ● Директор по маркетингу ● Бренд-менеджер 	<p>Проведение собеседований с теми потенциальными партнерами за пределами компании, кто способен оценить работу персонала и эффективность компании.</p> <p>Примеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Клиенты ● Учебные заведения ● Консультационные компании

Дополнительные методы могут включать:

- Личные наблюдения
 - Анкеты
 - Консультации с ключевыми сотрудниками
 - Фокус- группы
 - Тестирование
 - Выборочную оценку результатов работ.
- Применение данных методик в компаниях имеет свои достоинства и недостатки:

Метод	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Личные наблюдения	<ul style="list-style-type: none"> ● Оценку кадрового работника или подразделения можно осуществить «на рабочем месте» – такая оценка будет более точной и не будет искажена посредниками 	<ul style="list-style-type: none"> ● Данный метод чаще всего применяется при оценке работников производственного отдела или менеджеров отдела сбыта ● Данный метод может вызывать негативные ассоциации в силу исторических причин ● Работа компании и ее окружение может отличаться от западных стандартов и норм
Использование анкет	<ul style="list-style-type: none"> ● Работник отвечает на вопросы в удобном ему/ей индивидуальном режиме ● Может быть сохранена конфиденциальность результатов ● Могут использоваться как качественные, так и количественные методы оценки 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ответы могут быть также бесполезны, поскольку не учитывают негативных ассоциаций, связанных с прошлым опытом ● Может сказаться нехватка опыта респондента, необходимая для объективности ответов: часто наблюдается при количественных оценках
Собеседование с персоналом на ключевых должностях	<ul style="list-style-type: none"> ● Возможно получить мнение людей, которые непосредственно работают или руководят тем или иным человеком или подразделением 	<ul style="list-style-type: none"> ● Мнения могут быть подвержены влиянию личных симпатий / антипатий
Фокус группы	<ul style="list-style-type: none"> ● Структурированные обсуждения могут дать согласованный результат при правильно структурированном составе участников 	<ul style="list-style-type: none"> ● Люди могут быть не расположены к открытому обмену мнениями по обсуждаемой теме, опасаясь за последствия

3. ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Метод	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствует определению конкретных навыков работника 	<ul style="list-style-type: none"> ● Данная практика не распространена в СНГ, так что результаты могут ввести в заблуждение или даже принести вред
Выборочная оценка результатов работ	<ul style="list-style-type: none"> ● Позволяет провести оценку письменных документов и, следовательно, объединить общие показатели 	<ul style="list-style-type: none"> ● Может не отражать работу в целом, особенно, принимая во внимание повсеместную неразвитость информационных систем или нежелание хранить определенную информацию в письменном виде

3.3 МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Особенно эффективным методом анализа является личное собеседование. Собеседование, как правило, занимает 45-90 минут, в зависимости от отведенного времени, уровня взаимопонимания и установленного контакта с респондентом. Ниже приводятся некоторые правила, доказавшие свою практическую полезность при проведении интервью в компаниях в СНГ:

- Необходимо, чтобы руководитель компании или соответствующего подразделения положительно относился к собеседованию и поддерживал идею его проведения;
- Необходимо заверить собеседника в том, что результаты собеседования останутся конфиденциальными;
- Следует подчеркнуть взаимосвязь между целью собеседования и пользой для компании;
- Необходимо отметить, что мнение собеседника крайне ценно и будет реально учтено при подготовке проекта;
- Следует также отметить, что собеседование принесет непосредственные результаты, например, будут определены потребности в обучении – разработана программа обучения – персонал пройдет программу обучения – будет улучшена деятельность предприятия и т.п.

Проводя интервью, обратите особое внимание на:

- Понимание предмета собеседования - дайте интервьюируемому достаточно времени для выражения своей точки зрения;
- Умение задавать прямые вопросы или направлять разговор по мере необходимости;
- Нежелательность навязывания вопросов или вопросов, подразумевающих лишь один верный ответ;
- Сопереживание - поддерживайте прямой визуальный контакт с клиентом, не позволяйте отклоняться от темы собеседования.

Помните, что Ваш собеседник имеет свои взгляды и свою манеру работы. Важно составить полную картину о его/ее работе, квалификации, роли в организации и т.п., а не выразить свою точку зрения. Свое мнение можно составить позже, после дальнейшего анализа. Не занимайте враждебную, «допрашивающую» позицию и не применяйте чрезмерно академический, теоретический подход.

Возможно стоит начать собеседование с общих вопросов и затем постепенно перейти к вопросам о личном мнении и квалификации. Разговор об «общей картине» в начале собеседования позволит Вашему собеседнику говорить на темы, которые непосредственно не касаются его/ее, а также позволит привыкнуть к Вам, как человеку, ведущему собеседование. Такой подход

позволяет проследить взаимосвязь между задачами и функциями респондента и более широкими вопросами повышения конкурентоспособности предприятия.

Часто бывает полезно подготовить план интервью, чтобы направить разговор в желаемое русло. Конкретные инструменты исследования включены в каждый подраздел Раздела 4 (Приложение III) в список контрольных вопросов по анализу функций и процессов компании.

Необходимо с осторожностью подходить к использованию закрытых или «количественных» анкет на предприятиях СНГ. Показательным примером является широко распространенные исследования степени удовлетворенности клиентов, в которых клиенты дают, как правило, максимально высокие оценки, главным образом из-за недостаточного опыта работы с другими поставщиками или в связи с нежеланием критиковать своих ценных коммерческих партнеров. Однако существуют специальные

приемы, которые позволяют учитывать такие особенности межкультурных различий. Консультант/тренер должен убедиться в том, что избранная методология верна и позволяет получить объективные результаты.

Не следует скрупулезно следовать инструкциям по проведению собеседований, когда собеседник открыто отвечает на определенный вопрос и хочет обсудить детали более подробно, разговор должен быть непринужденным. Тем не менее, человек, проводящий интервью, должен управлять процессом собеседования и уметь вернуть собеседника в русло беседы, когда тот вдруг начнет уходить от темы разговора.

На следующей странице приводится образец анкеты: для каждого конкретного интервью следует разрабатывать отдельную форму или несколько форм. Такие формы должны быть согласованы заранее, а в отдельных случаях форма должна быть утверждена корпоративным менеджментом.

Рисунок 4: Пример инструкции по проведению собеседования⁶

Инструкция по проведению собеседования с сотрудниками	
Киевский ликероводочный завод	
<p>В данном документе содержится конфиденциальная информация по интервью, проведенному _____ (название образовательного учреждения) в рамках контракта № ____: Развитие персонала Киевского ликероводочного завода. Вся информация данного документа является конфиденциальной и не подлежит разглашению _____ (название образовательного учреждения) любой другой стороне в первоначальном виде.</p>	
Ф.И.О.:	(Ф.И.О. собеседника)
Должность:	Менеджер портфеля продукции, Отдел маркетинга и сбыта
Дата и время собеседования:	Понедельник, 23 сентября 2001 года
Место:	Офис принимающей компании
Собеседование проведено:	(Ф.И.О. тренера)
<p>Вступление</p> <p>Как Вам уже известно, (название образовательного учреждения) проводит оценку персонала «Киевского ликероводочного завода». Данное исследование направлено на содействие предприятию в улучшении продуктивности работы персонала путем анализа потребностей в обучении, разработки учебных программ и реализации этих программ в компании. На Вашем предприятии мы будем работать на протяжении 4 месяцев, и нам бы хотелось надеяться на возможность сотрудничества с Вами и Вашими коллегами из отдела маркетинга.</p> <p>Цель данного собеседования мы видим в получении Вашего мнения о том, как организована Ваша компания, и как возможно улучшить ее деятельность. Основным элементом здесь является понимание Ваших функциональных обязанностей и путей улучшения Вашей деятельности. Вся информация данного собеседования останется конфиденциальной. Мы представим компании результаты собеседований в обобщенном виде, в наших выводах мы не называем фамилии и не ссылаемся на мнения конкретных людей.</p>	
<p>Описание задачи</p> <p>Давайте начнем с описания Вами своей должности и выполняемых функций. Могли бы Вы вкратце рассказать о Ваших общих и ежедневных функциональных обязанностях?</p>	
<p>Есть ли у Вас официальная должностная инструкция? Насколько полно и точно она описывает те обязанности, которые Вам приходится выполнять?</p>	
<p>Какую портфельную стратегию проводит Ваше предприятие? Является ли такая стратегия частью общей маркетинговой стратегии?</p>	
<p>Кто является Вашими клиентами?</p>	
<p>Кто является Вашими конкурентами?</p>	
<p>Какие основные тенденции в развитии ликероводочной отрасли Украины Вы могли бы отметить?</p>	

⁶ Здесь используется условный пример Киевского ликероводочного завода, который реально не существует.

Пример инструкции по проведению собеседования с сотрудниками. Продолжение.

Инструкция по проведению собеседования с сотрудниками Ф.И.О. собеседника _____
С какими основными трудностями Вы лично сталкиваетесь при выполнении Ваших функциональных обязанностей? Каким проблемам Вы уделяете первоочередное внимание?
Обладаете ли Вы теми полномочиями, которые Вам нужны для работы?
Для принятия решений, с каким количеством сотрудников, находящимися выше Вас по должности, Вы должны обсудить данный вопрос в компании? С каким количеством людей ниже Вас по должности, Вам необходимо проконсультироваться? С коллегами, находящимися на одном должностном уровне с Вами?
Какой у Вас опыт работы в сфере маркетинга и сбыта?
Вы работаете, в основном, в центральном офисе? Приходится ли Вам работать вне центрального офиса?
Встречаетесь ли Вы с Вашими клиентами? Каким образом Вы с ними контактируете?
Каким образом Вы отслеживаете события в отрасли?
Какой у Вас опыт в сфере маркетинга и сбыта? (следует подробно обсудить квалификацию и опыт собеседника, включая его опыт работы в других компаниях)
Создана ли на Вашем предприятии система управления персоналом?
Есть ли у Вас утвержденный план карьерного роста или профессионального развития?
Как выглядит система оплаты труда на Киевском ликероводочном заводе?
Стимулирует ли эта система получение более высоких результатов?
Как можно сравнить Киевский ликероводочный завод с предприятиями-конкурентами по уровню оплаты труда?
Вам предлагали работу в другой компании?
Какой основной фактор Вы бы учитывали при принятии решения о переходе на другую работу?
Есть ли на предприятии система оценки труда? Оценивает ли кто-либо на предприятии результаты Вашей работы?
Задумывались ли Вы когда-нибудь о работе на другой должности на Киевском ликероводочном заводе? Если бы Вы могли поменять должность, какую должность Вы бы хотели занимать?
Принимали ли Вы когда-либо участие в программах обучения? Что это были за программы?
Существует ли на Киевском ликероводочном предприятии политика обучения кадров или бюджет для повышения квалификации персонала? Проводились ли какие-либо учебные программы на Вашем предприятии?
Как Вы считаете, улучшит ли программа обучения Вашу производительность? Пожалуйста, прокомментируйте свой ответ.
Если бы Вам предложили участие в учебной программе в течение ближайших четырех недель, какая, по Вашему, должна быть тема такой программы?
Слышали ли Вы о каком-либо хорошо зарекомендовавшем себя учебном заведении в Украине?
Если бы Вы могли изменить три основных момента на Вашем рабочем месте в течение ближайших двух месяцев, что бы Вы изменили? Другие моменты...

На этом наше собеседование подошло к концу. Благодарим за Ваше участие и потраченное время. Мы продолжим собеседования в течение еще ___ дней,

после чего проведем анализ собранной информации. Мы надеемся завершить наш проект к _____.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

4

Анализ расхождений является первым шагом в процессе определения потребностей в обучении, а также потребностей, не относящихся к обучению. По окончании анализа необходимо:

- Разделить потребности на «относящиеся к обучению» и «не относящиеся к обучению»;
- Определить причины проблем как связанных с обучением, так и не связанных с ним;
- Установить приоритетность и важность каждой потребности;
- Определить пути решений и возможности роста.

В данном Разделе «Методического руководства для менеджеров» основное внимание уделяется выявлению потребностей в обучении и установлению их приоритетов. Очень важно увязать потребности в обучении с потребностями необразовательного

характера в зависимости от их приоритетности. Например, невозможно провести программу обучения по снижению количества брака на производстве, если для такого снижения сначала требуется приобретение и установка новой производственной линии.

Следовательно, выявление потребностей в обучении и установление их приоритетов – сложная задача, решение которой зависит от нескольких важных факторов:

- Стратегической важности
- Эффективности затрат
- Наличия ресурсов
- Адекватности целевой группы
- Ожиданий клиентов
- Требований законодательства.

В дополнение к указанным факторам стратегической важности в принятии решений часто вовлекается

организационный или иерархический элемент, поскольку разные уровни управления или различные подразделения имеют разные требования и приоритеты. Другим важным элементом является *временной фактор*.

Заранее определив данные элементы, можно разработать и применить *методологию установления приоритетов в обучении* или матрицу, которая будет полезна в процессе принятия решений.

В каждом конкретном случае тренеру/консультанту придется привести данные, подтверждающие установленные им приоритеты, методы сбора этих данных, и возможное влияние предложенных приоритетов на целевую группу и на предприятие в целом.

Каждый элемент будет рассмотрен в Разделе 4, а процесс конкретной разработки программ обучения - в Разделе 5.

4.1 ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРИОРИТЕТНОСТЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

Временные и финансовые ресурсы ограничены в каждой компании. Определение потребностей в обучении с последующим определением приоритетов должно осуществляться с учетом ресурсных ограничений. Кроме отдельных случаев, когда клиент заранее четко указывает направление обучения или свои предпочтения, определение приоритетности потребностей в обучении должно учитывать следующие факторы:

4.1.1 ФАКТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ВАЖНОСТИ

Когда компания намеревается осуществить стратегическое

расширение своей деятельности или другое стратегическое действие в течение ближайших 4–8 месяцев, программы обучения для обеспечения таких стратегических изменений имеют особую важность для предприятия. В качестве примеров таких решений можно привести:

- Расширение бизнеса и начало новой для компании деятельности по переработке, реализации и дистрибуции молока и молочных продуктов;
- Развитие сети реализации и дистрибуции в центральных регионах России;
- Инвестирование в производство ликероводочной продукции собственной марки;
- Подача заявки на сертификацию системы управления качеством продукции по стандарту ISO 9000.

Приоритеты перечисленных стратегических задач непосредственно определяют приоритеты программ корпоративного обучения. Например, планы компании по расширению сферы своей деятельности посредством начала нового направления бизнеса - переработки и дистрибуции молочных продуктов - потребуют немедленного обучения по разработке корпоративного маркетингового подхода, имиджа бренда, требований к ценовой политике и системе дистрибуции и т.д.

В отличие от вышеперечисленных примеров, существуют стратегические приоритеты, действие которых станет ощутимо лишь в долгосрочной перспективе. Некоторые примеры таких приоритетных задач могут включать:

- **Размещение акций на Фондовой бирже NASDAQ:** в этом случае ближайшим приоритетом может быть обучение основного персонала бухгалтерским принципам GAAP и обеспечение прозрачности в составлении отчетности для акционеров.
- **Создание совместного предприятия с международным партнером в области услуг по**

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

составлению контрактов: в данном случае приоритетным может стать обучение навыкам ведения переговоров, языкам и бизнес-планированию.

Хотя стратегические задачи зачастую являются наиболее важными в определении потребностей в обучении, существенное влияние могут также оказывать другие факторы, которые будут рассмотрены далее.

4.1.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАТРАТ

При определении приоритетов в обучении персонала предприятий, необходимо сопоставлять затраты на обучение с его результатами. На основе этого сопоставления принимается ключевое решение о том, стоит ли повышать квалификацию работников до определенного уровня или проще нанять квалифицированных специалистов или даже штатного корпоративного тренера. Поясним это на примерах из опыта работы в Казахстане:

- Стоимость обучения с привлечением консультантов, 3-дневная программа по маркетингу: €10.000 – только оплата работы тренера
- Стоимость найма опытного специалиста по маркетингу (оценка): €1.000 в месяц
- Стоимость принятия на постоянную работу тренера (оценка): €450 в месяц
- Заработная плата агента по продажам: €350 в месяц.

Изучение эффективности затрат в данном случае позволяет заключить, что компании выгоднее принять на работу на постоянной основе специалиста по маркетингу или тренера для работы в компании, чем привлекать консультационную фирму для проведения разового обучающего мероприятия. Это объясняется тем фактом, что определить эффективность обучения часто бывает достаточно сложно (см. Раздел 7).

4.1.3 НАЛИЧИЕ РЕСУРСОВ

С вопросами эффективности затрат и стратегической важности потребностей в обучении связан и вопрос наличия ресурсов. Существует два типа ресурсов, которые следует выделить особо:

- **Внутренние ресурсы**, включающие время, прямые и косвенные финансовые ресурсы и другие средства, необходимые для планирования, организации и проведения успешной программы обучения. Финансовые ресурсы – только один из многих видов ресурсов, наличие которых необходимо учитывать.
- **Внешние ресурсы**, включающие квалификацию и доступность профессиональных провайдеров образовательных услуг. Опыт показывает, что многие компании в СНГ предпочитают заказывать услуги по обучению в России или даже в странах дальнего зарубежья, видя в этом возможность получения требуемого им качества.

Наличие и доступность ресурсов влияет как на окончательную стоимость, так и на время или последовательность учебных мероприятий, либо делают предпочтительными замещение образовательных проектов необразовательными (например, повышение заработной платы, покупка программного обеспечения и т.д.).

4.1.4 СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ

Правильно подобранный состав, восприимчивость и способность целевой аудитории к обучению также имеют большое значение при определении приоритетных направлений обучения. Например, может случиться так, что персонал службы технической эксплуатации будет единственной целевой аудиторией, соответствующей стратегически важным приоритетам развития компании, и обучение этих людей до соответствующего уровня

должно обеспечить уменьшение брака на 75%. Однако, если таких людей нельзя обучить или изменить качество их работы, можно найти другое решение (например, привлечение технического персонала со стороны, замена производственной линии и т.п.). Так случается, когда предприятие переходит от использования производственного оборудования, изготовленного в соответствии с ГОСТами, к применению западных производственных линий, но также имеет место и в других группах, таких как персонал бухгалтерии, отдела маркетинга/сбыта, и, к сожалению, среди обслуживающего персонала гостиниц.

4.1.5 ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТОВ

Еще одним важным фактором при определении приоритетности потребностей предприятия в обучении являются ожидания его клиентов. При анализе внутренних процессов деятельности компании существует ошибочная тенденция к концентрации только на внутренних вопросах в отрыве от общей рыночной ситуации. Такой подход может привести к серьезным ошибкам по причинам стратегического характера (в конце концов, всегда важен клиент!), а также из-за риска того, что краткосрочный кризис в отношениях с клиентом быстро приобретет угрожающие масштабы, если ему своевременно не уделить надлежащего внимания.

В качестве примера такой тенденции можно привести проект 1999 года в одной из российских компаний по добыче природных ископаемых. Клиент занимался широкомасштабной программой по реструктуризации предприятия, направленной на объединение недавно приобретенной компании, увеличение доли рынка и улучшение показателей движения денежных средств и рентабельности. Для предприятия были подготовлены рекомендации по реструктуризации и обучению персонала, которые позволили бы компании построить систему бухучета в соответствии с

требованиями GAAP, современную информационную систему и стратегию развития. К сожалению, такой краткосрочный приоритет как обеспечение реализации высококачественной продукции (и получения оплаты за нее) игнорировался, в результате чего компания распалась намного раньше, чем была доработана и реализована стратегия ее дальнейшего развития. Если бы компания направила имеющиеся в ее распоряжении средства в первую очередь на программу увеличения продаж, а не только на выработку стратегии развития и реструктуризации предприятия, то она процветала бы и по сей день.

Еще один значимый вопрос касается предпочтений клиента. Любая программа обучения должна разрабатываться с целью повышения удовлетворенности клиента, а не с целью совершенствования внутренних процессов в компании в ущерб отношениям с клиентами. Такая ситуация часто возникает в случаях, когда предприятие из СНГ закупает и реализует у себя последние западные достижения консалтинга, а в итоге оказывается, что клиент предприятия ожидает совсем иного. Если программа обучения может способствовать увеличению степени удовлетворенности клиента с тем, чтобы предприятие увеличило объемы реализации (или, по меньшей мере, сохранило объемы продаж на достигнутом уровне), результат обучения следует считать положительным.

4.1.6 ТРЕБОВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО ИЛИ ФИНАНСОВОГО ХАРАКТЕРА

Требования законодательного и финансового характера, относящиеся к компании или продукции, являются еще одним фактором особой важности, который зачастую упускается из вида. Любая программа обучения должна гарантировать соответствие новой ситуации или внедряемой системы требованиям национального

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

законодательства. Типичным примером для компаний из СНГ являются системы бухгалтерского учета - каждый год компании тратят миллионы долларов на внедрение систем ведения бухгалтерского учета в соответствии с принципами GAAP, закупку программного обеспечения и оборудования и т.п. Однако, если в конце месяца компания не сможет подать отчетность в соответствии с государственными стандартами (включая формат и неофициальные требования к бухгалтерской отчетности), у компании могут возникнуть серьезные трудности в отношениях с различными местными налоговыми органами. Например, содержание обучения по вопросам организации системы оплаты труда или стимулирования персонала по результатам работы должно соответствовать требованиям системы налогообложения компаний и граждан, иначе результат обучения может нанести больше вреда, чем пользы.

4.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ДОЛЖНОСТИ, УРОВНЯ ИЕРАРХИИ, ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЛИ СОТРУДНИКА

Следующим важным этапом является определение приоритетов в отношении конкретной целевой группы. В рамках **иерархической структуры** компании можно выделить ряд основных целевых групп управленческого персонала:

- **Владельцы компании/Управляющие;**
- **Старшие менеджеры**, такие как Финансовый директор, Директор по маркетингу и т.д.;
- **Руководители подразделений**, такие как главный бухгалтер, руководитель отдела продаж, руководитель отдела дистрибуции;
- **Специалисты**: специалисты, не занимающие управленческие должности, например, продавец, оператор, бухгалтер.

В рамках **организационной структуры** необходимо обращать внимание на требования различных отделов и подразделений, а также на взаимоотношения между центральным офисом и представительствами компании в регионах. Наконец, важно учитывать более высокий приоритет корпоративных потребностей по отношению к индивидуальным потребностям в обучении.

4.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ С УЧЕТОМ ВРЕМЕННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

При определении приоритетности необходимо принимать во внимание временную составляющую. К данному вопросу относится не только планирование времени проведения программ обучения, но и определение последовательности занятий по отдельным темам (особенно, когда программа разрабатывается как комплексное, а не разовое мероприятие), а также с учетом загруженности тренеров и целевых групп обучающихся.

Принимая во внимание все вышеобозначенные факторы, мы можем определить методику установления приоритетов в обучении.

4.4 МЕТОДИКА УСТАНОВЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ

Установление приоритетов потребностей в обучении – зачастую результат согласования двух основных факторов: стратегической важности и эффективности затрат на обучение, которые мы рассмотрели в Разделе 4.1. В идеальном случае, внешние тренеры, работающие в команде с отделом управления персоналом, должны представить руководству для утверждения перечень приоритетов компании в области обучения персонала. В реальной действительности, решения по

организации обучения принимаются под влиянием целого ряда объективных и субъективных факторов, начиная с поиска оправдания действующей практике выполнения работ и достигаемым результатам, вплоть до корпоративной политики и стратегических приоритетов.

Важный аспект разработки приоритетов компании в обучении состоит в способности показать, как можно объективнее, методику, которая позволила бы разработать перечень необходимых учебных программ. Такой подход должен доказать высшему руководству компании, что решения были выработаны в результате процесса осмысления, что при необходимости в будущем позволит им самим повторить данный процесс с учетом их собственных приоритетов.

ПЛАНИРУЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

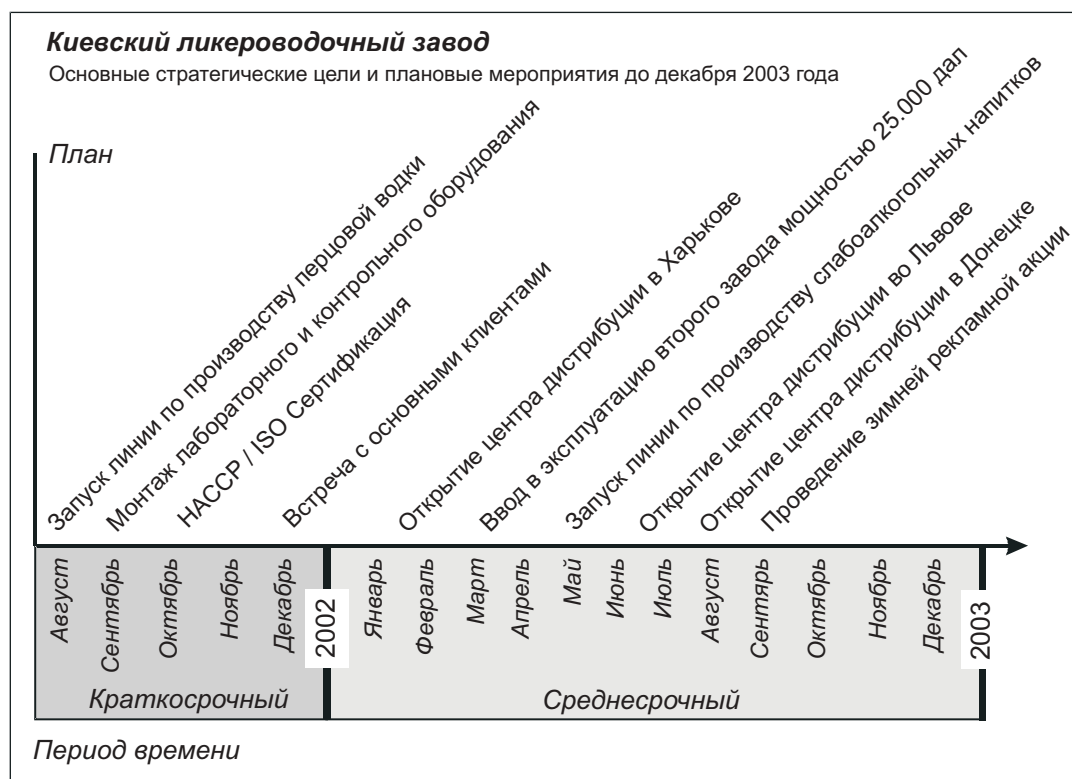
Первый этап – обобщение стратегических целей и запланированных мероприятий по развитию компаний, высказанных в ходе интервью с владельцами/менеджерами компаний, инвестиционными партнерами, а также отраженных в бизнес-планах и т.д. Полученные данные должны быть нанесены на ось, разбитую на временные отрезки (например, неделя, месяц, квартал), с учетом краткосрочных, среднесрочных и/или долгосрочных приоритетов.

Такой временной график составляется на корпоративном уровне с тем, чтобы корпоративная стратегия и критерии оценки работы компании были выдвинуты в анализе на первый план.

Однако если контракт на обучение составляется для определенного отдела, или если общая стратегия слишком сложна, чтобы ее можно было представить в простой

4.4.1 ОБОБЩЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ И

Рисунок 5: Основные стратегические цели и мероприятия до 12/2003, Киевский ликероводочный завод



4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

последовательности тренингов, тренер может предложить разработать отдельные временные графики для уровня подразделения или отдела.

4.4.2 РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ В ПОДДЕРЖКЕ СТРАТЕГИИ

Следующим шагом является определение того, как и когда обучение может оказать содействие в достижении стратегических целей. Под словом «когда» понимается время проведения каждого из мероприятий или достижения каждой из целей, хотя анализ общей приоритетности мы рассмотрим отдельно (Раздел 5.4.3). На примере Киевского ликероводочного завода можно определить четыре основных корпоративных цели:

- **Расширение дистрибьюторской сети** путем создания новых центров во Львове, Донецке и Харькове;
- **Инвестиции в новые производственные мощности:**

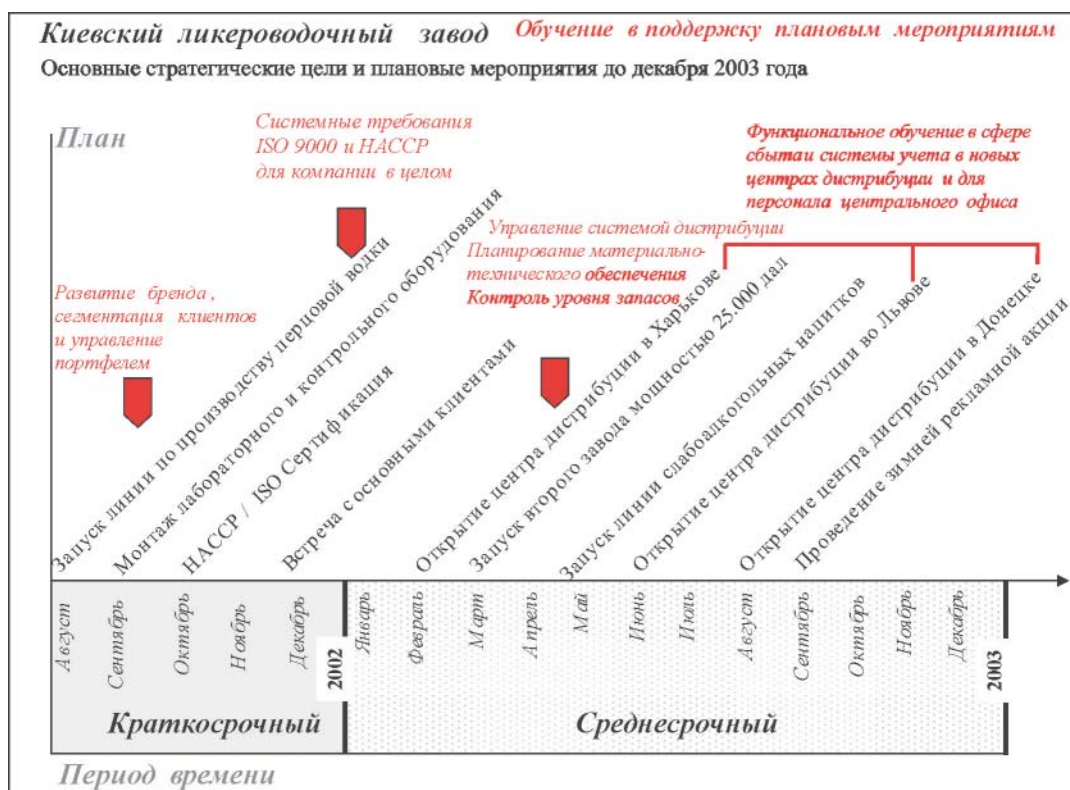
новый завод по разливу водочной продукции (мощностью 25,000 дал) и запуск новой линии по производству и разливу слабоалкогольных напитков;

- **Укрепление рыночной позиции** путем выпуска новых видов продукции (перцовая водка, слабоалкогольные напитки) и проведения рекламной кампании зимой 2003 года;
- **Повышение качества продукции и уровня гигиены на производстве** путем приобретения и установки лабораторного оборудования и оборудования для контроля за качеством выпускаемой продукции, а также подачи заявок на соответствие стандартам HACCP и ISO.

Опираясь на цели и результаты анализа корпоративных процессов, можно определить следующие потребности в обучении:

- Улучшение управления брендами, сегментации клиентов и управление

Рисунок 6: Роль обучения и повышения квалификации на предприятии, Киевский ликероводочный завод



портфелем продукции. Это необходимо как для общего понимания требований к новым видам продукции, так и для более эффективного позиционирования продукции Киевского ликероводочного завода в регионах за пределами основного рынка в г. Киеве и Киевской области. Обучение необходимо провести как для сотрудников отдела маркетинга, так и для некоторых должностей высшего управленческого персонала и Президента компании (который отвечает за принятие решений, касающихся финансирования).

- Соответствие функциональным возможностям нового оборудования и требованиям HACCP и ISO. Обучение необходимо новому подразделению по контролю за качеством продукции, которое будет создано в соответствии со стандартами ISO; новому подразделению по проведению лабораторных исследований, а также группам по контролю за качеством и менеджеру по качеству в соответствии со стандартами ISO. В программах обучения также будет участвовать президент компании и другие руководители высшего управленческого звена.
- Укрепление и усиление в компании функций управления системой сбыта, материально-технического обеспечения и контроля за товарными запасами. Открытие новых центров дистрибуции увеличит запасы на 95%. Вместе с тем плановые сроки доставки заказов клиентам из удаленных географических зон (находящимся за 400 и более километров от Киева) определены в пять дней при доставке по железной дороге и в два дня для грузового автотранспорта. Такой подход должен обеспечить безотлагательное удовлетворение ожиданий заказчиков, а также принести ожидаемые финансовые результаты. Обучение следует пройти менеджерам подразделений материально-технического обеспечения, складского хозяйства и службы закупок/поставок, директору

производства, главному бухгалтеру и региональным менеджерам сети дистрибуции. Краткий курс обучения следует отдельно провести для персонала отдела сбыта.

- Обеспечить соответствие работы персонала новых центров дистрибуции по ведению бухгалтерского учета, выполнению функций маркетинга и продаж, а также по управлению товарно-материальными запасами стандартам и процедурам, принятыми в компании в целом. Необходимо провести два вида обучения: обучение основным навыкам менеджмента для приведения знаний персонала к единому уровню и обучение персонала правилам, принятым на Киевском ликероводочном заводе с тем, чтобы обеспечить бесперебойную работу системы в целом.

Теперь необходимо осуществить разделение методик. Из примера видно, что в дополнение к программам обучения потребуется выполнение функций управления персоналом другого рода, не относящимся к обучению (разработка системы оплаты труда, подбор персонала), а также работа по организационному развитию (создание отдела качества и трех новых дистрибьюторских центров).

Для достижения стратегических целей компании могут быть реализованы различные подходы:

- Определить другие составляющие, не связанные с обучением, а затем провести анализ эффективности затрат на обучение и установить приоритеты в обучении.
- Прежде чем переходить к решению других вопросов, решить вопросы организации обучения, как наиболее важные.

Учитывая ограниченность ресурсов и необходимость сосредоточить внимание на нескольких вопросах первостепенной важности, обучение, вероятнее всего, будет рассматриваться в комплексе с

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

другими кадровыми вопросами и вопросами развития организации. Если работа консультантов ограничена вопросами организации обучения, при дальнейшем чтении можно пропустить подразделы 4.4.3 и 4.4.4 и перейти к подразделу 4.4.5, используя содержащуюся в нем информацию о разработке мероприятий по обучению.

4.4.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ МЕР, СВЯЗАННЫХ С ФУНКЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Дополнительные меры, связанные с функцией управления персоналом, также можно продемонстрировать на примере стратегических целей Киевского ликероводочного завода, и они могут включать в себя:

- Разработку **исчерпывающей стратегии управления персоналом**, охватывающей вопросы развития кадрового потенциала Киевского ликероводочного завода в соответствии с меняющимися по мере роста потребностями завода и предусматривающей заблаговременное выявление возможных проблем с тем, чтобы избежать критических ситуаций.
- Преобразование действующей функции отдела кадров (касающейся администрирования, выполнения требований трудового законодательства, ведения кадрового учета, оформления отпусков и т.п.) в **полноценную функцию управления персоналом** и обеспечение ее выполнения на высоком профессиональном уровне с привлечением достаточного количества ресурсов.
- Разработку **системы оплаты труда и стимулирования** с тем, чтобы обеспечить необходимую мотивацию персонала центров дистрибуции и гармонизацию личных интересов с интересами компании. Такой подход также позволит Киевскому ликероводочному заводу решить проблему привлечения наиболее квалифицированного персонала в период расширения своей деятельности.
- Разработку **системы показателей производительности труда и их измерения**, что позволит обеспечить адекватное вознаграждение персонала за хорошую работу и повысить заинтересованность людей в наиболее полной реализации своих возможностей.
- Разработку **системы планирования карьерного роста** для того, чтобы работа на Киевском ликероводочном заводе значила больше, чем ступенька к переходу в другую компанию, и оценивалась выше, чем просто материальное вознаграждение за труд. Такая система поможет предприятию быть лучше защищенным в конкуренции за персонал и сохранить ценных работников в компании.

Рисунок 7: Работа по управлению персоналом, Киевский ликероводочный завод



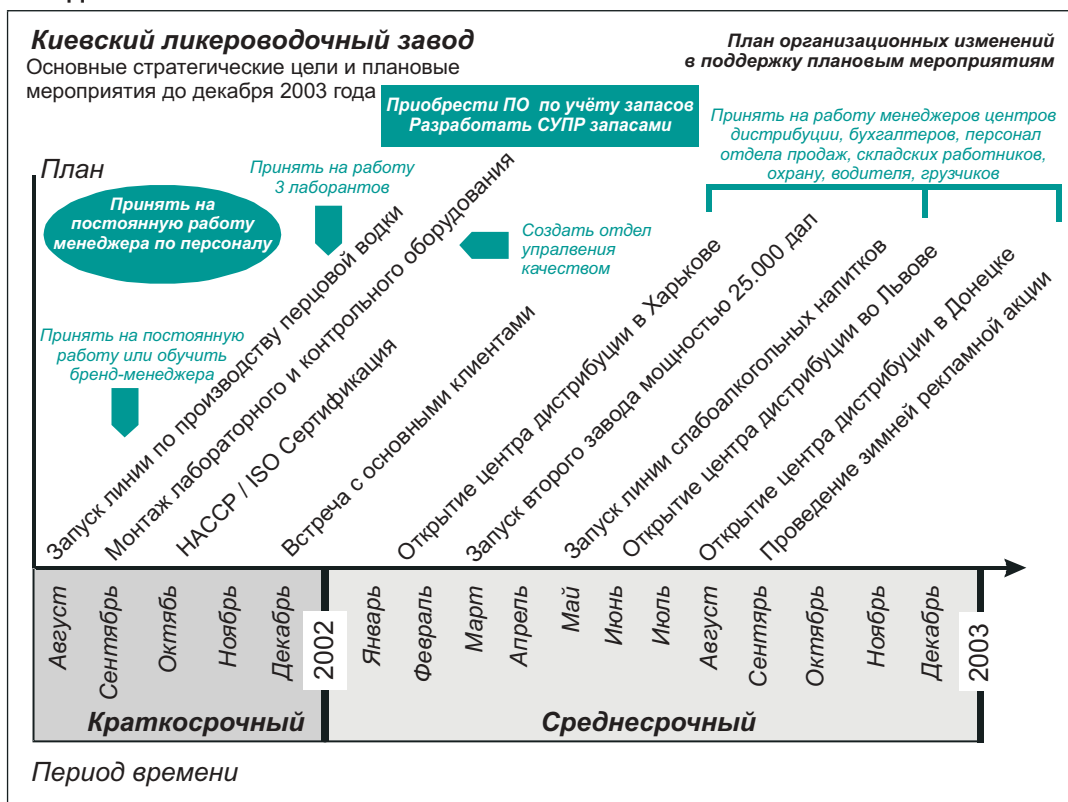
4.4.4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

Наконец, необходимо определить план действий по организационному развитию для поддержки корпоративной стратегии. Сюда входят вопросы введения новых должностей, организации подразделений или отделов; добавление новых функций и т.п. Ресурсы организационного развития для Киевского ликероводочного завода могут включать:

- Создание должности/функции менеджера по управлению персоналом с привлечением нового специалиста для работы на постоянной основе;
- Прием на постоянную работу или обучение из числа работников предприятия бренд-менеджера с внесением должности в организационную структуру предприятия;
- Создание лаборатории по контролю качества продукции и привлечение для работы в лаборатории трех лаборантов;
- Создание отдела по управлению качеством продукции в соответствии со стандартами ISO, который будет находиться в прямом подчинении генерального директора предприятия;
- Разработку системы управления материальными запасами;
- Приобретение, установку и наладку программного обеспечения по управлению материальными запасами, что позволит рассчитывать минимальный объем заказов, осуществлять функции управления закупками и ведения учета;
- Развитие региональных центров дистрибуции, включая наем персонала на работу на уровне региональных центров, а также внедрение необходимых организационных и функциональных изменений на уровне центрального офиса.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

Рисунок 8: Ресурсы организационного развития, Киевский ликероводочный завод



4.4.5 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ УЧАСТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

Дальнейшая разработка методологии по определению приоритетов в обучении состоит в определении категории персонала, участвующего в обучении.

Это можно сделать на корпоративном уровне, например, делая горизонтальный срез по отделам, или на основе иерархической структуры конкретного отдела. Продолжая на примере Киевского ликероводочного завода, участие персонала можно представить следующим образом:

Рисунок 9: Предполагаемое участие персонала по основным определенным сферам обучения

Области обучения	Генеральный директор	Производственный отдел	Отдел маркетинга	Финансовый отдел	Отдел закупок	Центры дистрибуции
1. Брендинг, сегментация, управление портфелем продукции	✓		✓	✓		✓
2. Лабораторные испытания, НАССР, ISO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Дистрибуция, управление и логистика	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Обучение персонала центров дистрибуции	✓	✓	✓	✓	✓	✓

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Как видно из приведенной таблицы, четкой взаимосвязи между обозначенными сферами обучения и должностями не существует.

В то время как Генеральному директору, например, необходимо иметь представление об управлении контролем качества, ему вовсе не обязательно в подробностях изучать порядок проведения лабораторных

анализов. Более того, трудно провести программу обучения для персонал а региональных центров дистрибуции в августе 2001 года, поскольку данный персонал еще даже не принят на работу.

Таким образом, тематика обучения при повторном рассмотрении во взаимосвязи с участием привлекаемого персонала будет выглядеть следующим образом:

Рисунок 10: Пересмотр участия персонала по основным определенным сферам обучения

Основные программы обучения	Генеральный директор	Производственный отдел	Лаборатория	Отдел качества	Отдел маркетинга	Финансовый отдел	Отдел закупок	Центры дистрибуции
1. Позиционирование на рынке и стратегия управления портфелем	✓			✓	✓	✓	✓	✓
2. Управление брендами				✓	✓			✓
3. Управление продажами и клиентами				✓	✓			✓
4. Принципы управления в соответствии со стандартами ISO/НАССР	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Внедрение стандарта качества ISO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Внедрение стандарта НАССР		✓	✓	✓				
7. Управление лабораторией и лабораторные испытания		✓	✓	✓				
8. Управление дистрибуцией и управление запасами	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
9. Методы дистрибуции и управления запасами		✓		✓			✓	✓
10. Обучение персонала центров дистрибуции	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

Приведенная таблица представляет наглядный пример того, как обучение на предприятии адаптируется к потребностям организации и отвечает ее конкретным потребностям. Например, рассматривая обучение в сферах управления качеством (пункты 4-7), отличия будут заключаться в следующем:

- Программа 4: Принципы управления в соответствии со стандартами ISO/НАССР. Данный курс обучения направлен на ознакомление с основными требованиями стандартов ISO и НАССР в рамках более общей системы корпоративного управления контролем качества продукции. В курсе рассматриваются пункты 19/21 стандарта ISO и основной акцент делается на то, что качество – это процесс. В курсе также рассматривается качество конечного продукта, равно как и качество услуги, подчеркивая важность создания качества во всех отделах и подразделениях компании.
- Программа 5: Внедрение стандарта ISO. Обучение по данной теме рассматривает процедуры управления качеством *внутри каждого отдела и подразделения* компании. Например, отдел маркетинга должен сосредоточить свое внимание на разработке процедур для системы управления качеством и письменного руководства для нее, в то время как лаборатория будет документировать порядок проведения контроля качества.
- Программа 6: Внедрение стандарта НАССР. Данный курс больше относится к процессам производства и контроля качества продукции, поэтому лишь три отдела непосредственно участвуют в процессе внедрения. Представители сети дистрибуции также должны прослушать данный курс, если на этапах хранения и доставки продукта существует большая степень риска потери качества.

- Программа 7: Управление лабораторией и порядок проведения лабораторных исследований. Данный курс ограничивается участием, в основном, работников лаборатории, но также проводится во взаимодействии с сотрудниками производственного отдела и отдела качества по вопросам контроля качества продукции, планирования процесса производства и т.д.

Выделив составляющие обучения, можно перейти к определению приоритетности.

4.4.6 УРОВНИ ПРИОРИТЕТНОСТИ

Приоритеты определяются с учетом нескольких факторов, наиболее важными из которых являются кратко- и среднесрочные цели, наличие или отсутствие соответствующих необходимых условий (как провести обучение лаборантов, если отсутствует лабораторное оборудование), наличие ресурсов и уровень эффективности затрат.

Данный процесс должен, в первую очередь, быть практичным и адаптированным к конкретным условиям определенной компании. Общего решения при расстановке приоритетов по степени важности нет. Решения должны приниматься с учетом опыта, практичности, местных реалий и пригодности в конкретных условиях. В отдельных случаях одерживают верх требования юридического или системного характера.

Существует несколько способов расстановки приоритетов. В случае, когда приоритеты обозначены четко и основаны на конкретных целях компании (как в случае Киевского ликероводочного завода), можно изложить их довольно просто в следующем виде:

Рисунок 11: Определение приоритетности программ обучения, Киевский ликероводочный завод

Программы обучения	Краткосрочный (6 месяцев)	Среднесрочный-1 (6–12 месяцев)	Среднесрочный-2 (12–18 месяцев)
1. Позиционирование на рынке и стратегия управления портфелем			●
2. Управление брендами			●
3. Управление продажами и клиентами			●
4. Принципы управления в соответствии со стандартами ISO/НАССР	●		
5. Внедрение стандарта качества ISO	●		
6. Внедрение стандарта НАССР	●		
7. Управление лабораторией и порядок проведения лабораторных испытаний	●		
8. Управление дистрибуцией и управление запасами		●	
9. Методы дистрибуции и управления запасами		●	
10. Обучение персонала центров дистрибуции		●	●

В данном примере основой для определения приоритетов послужили следующие соображения:

- Стратегическим краткосрочным приоритетом является введение систем ISO и НАССР. В соответствии с установленными приоритетами, приобретение лабораторного оборудования и подготовка системы управления качеством будет осуществляться в сентябре-октябре 2001 года. В данном случае существует четкий технический порядок действий, определенный требованиями систем НАССР и ISO.
- Поскольку приоритетом компании является создание национальной сети центров дистрибуции, три из которых будут открыты в 2002 году, следующим приоритетом должно быть ужесточение контроля за выполнением требований к системе дистрибуции и управлению запасами. Это также необходимо и потому, что в 2002 году будет запущена новая производственная линия и новый вид продукции (безалкогольные напитки).
- Наконец, Киевский ликероводочный завод должен разработать цельную

систему управления брендами, управления портфелем и конкурентного позиционирования своей продукции на рынке с целью повышения конкурентоспособности.

В то же время, обучение сотрудников центра дистрибуции будет процессом непрерывным, и дальнейшее повышение их квалификации будет проходить в последующие 12–18 месяцев.

Данный пример довольно легко обосновать. Производство ликероводочной продукции – достаточно прибыльное дело, генерирующее значительные денежные потоки и дающее возможности для финансового инжиниринга. Если бы на Киевском ликероводочном заводе был острый дефицит денежной наличности, или руководство не имело представления о структуре затрат, основное внимание в обучении персонала следовало бы сосредоточить на улучшении системы управления на предприятии, увеличении объемов продаж или совершенствовании финансового менеджмента.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ИХ ПРИОРИТЕТНОСТИ

Рисунок 12: Детализация сфер обучения с учетом приоритетности, Киевский ликероводочный завод

Программы обучения	Краткосрочный (6 месяцев)	Среднесрочный-1 (6–12 месяцев)	Среднесрочный-2 (12–18 месяцев)
1. Позиционирование на рынке и стратегия управления портфелем	8	4	1
2. Управление брендами	9	5	2
3. Управление продажами и клиентами	10	6	3
4. Принципы управления в соответствии со стандартами ISO/НАССР	3		
5. Внедрение стандарта качества ISO	4		
6. Внедрение стандарта НАССР	2		
7. Управление лабораторией и порядок проведения лабораторных испытаний	1		
8. Управление дистрибуцией и управление запасами	5	1	
9. Методы дистрибуции и управления запасами	6	2	
10. Обучение персонала центров дистрибуции	7	3	4

Если трудно прийти к согласию, следует подойти к установлению приоритетов более тщательно. В таком случае группа тренеров, консультантов и сотрудников компании рассматривает различные варианты и пытается определить приоритетность на основе обоюдного согласия. Такой процесс может быть достаточно сложным и занять много времени, поскольку мнения людей часто расходятся. Пример подробной детализации приоритетов обучения на Киевском ликероводочном заводе мог бы выглядеть как показано на рисунке 12.

Существует еще один способ разрешения проблемы, который можно использовать для учета требований управления персоналом и ресурсов организационного развития. В этом случае конкретные образовательные мероприятия будут отнесены на соответствующие статьи инвестиций в развитие персонала или организационное развитие. Во многих случаях между указанными сферами деятельности очень трудно провести различие: невозможно обучить персонал регионального центра дистрибуции, если такового пока не существует.

5. СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

5

Опыт реализации проектов корпоративного обучения в СНГ показывает, что наиболее эффективная форма обучения работающих менеджеров – так называемое обучение действием. Такая форма обучения имеет двойное преимущество:

- Программа передает ценные профессиональные навыки путем вовлечения участников в анализ и решение реальных проблем, что позволяет полностью сосредоточиться на насущных корпоративных проблемах;
- По окончании программы компания получает практический документ или другие материалы, которые помогут ей лучше управлять своей деятельностью в будущем.

Например, при реализации программы обучения по маркетинговой стратегии наиболее эффективным методом является обучение с использованием

лучших примеров из мирового опыта, методов успешной работы на рынках СНГ, рассмотрением конкретных деловых ситуаций и т.д. Однако работники компании должны уметь работать над маркетинговой стратегией своей компании в среде, способствующей обучению действием.

Описание программы обучения представлено на следующей странице. Каждая составляющая подробно рассматривается ниже. Дополнительная методология для составления программ обучения представлена в Разделе 7 и приводится для каждого элемента программы отдельно.

5.1 НАЗВАНИЕ КУРСА

Название курса говорит само за себя. Название должно содержать краткое и точное описание программы обучения и должно содержать название компании.

5.2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

В данном разделе отражаются основные цели, характеристики, время проведения, ответственность и целевая аудитория программы. Отдельные компоненты общей характеристики программы включают:

5.2.1 ВЫЯВЛЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ

В данном разделе требуется кратко изложить выводы относительно выявленных потребностей в обучении. Выводы должны показать четкую взаимосвязь между выявленными потребностями в обучении, планом программы, основанном на этих потребностях, методами обучения и оценкой результатов обучения, а также показателями, используемыми при определении рентабельности инвестиций на обучение или анализе эффективности затрат. В данном разделе также можно ссылаться на более подробный анализ потребностей, проведенный перед разработкой курса.

5.2.2 ЦЕЛИ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Данный раздел должен содержать четкое и ясное описание целей программы. Здесь необходимо описать общее содержание программы, целевую аудиторию, количество тренеров, формы и средства обучения, а также ожидаемое воздействие на результаты деятельности компании.

5.2.3 ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Термин «целевая аудитория» относится к тем должностям в компании или подразделениях, для которых разрабатывается программа. Должна быть ясная и очевидная связь между выявленными потребностями в обучении и задачами программы для данной целевой аудитории.

Рисунок 13: Описание учебной программы

1. Название курса
2. Общая характеристика программы
 - Общее описание выявленных потребностей в обучении
 - Цели программы обучения
 - Целевая аудитория
 - Длительность и расписание
 - Методика обучения
 - Учебные материалы
 - Место проведения и вспомогательное оборудование
 - Тренер
 - Координатор программы
 - Участники от компании
 - Пост-тренинговые мероприятия
 - Бюджет программы
3. Содержание программы обучения
 - Длительность / Тема
 - Тема
 - Вид обучения / Тема
4. Методика проведения оценки
 - Корпоративная оценка
 - Индивидуальная оценка
 - Оценка курса
 - Оценка тренера
5. Бюджет программы и привлекаемые ресурсы
6. Квалификация и описание провайдера программы обучения

5.2.4 ДЛИТЕЛЬНОСТЬ И РАСПИСАНИЕ

Данный раздел должен определять время проведения занятий по программе, количество часов или занятий и их последовательность.

5.2.5 МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ

Необходимо описать методику обучения. Например, в разделе

5. СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

необходимо отметить лекции, обучение действием, выполнение заданий по группам / командам, обучение на примере деловых ситуаций, имитационные или деловые игры, моделирование ситуаций, обучение с использованием компьютерных программ, Интернет-ресурсов и т.п. Обучение может также быть построено с выездом на стажировки, посещением выставок и т.п. Справочная информация об используемой методологии должна быть достаточно ясной, чтобы ее мог понять специалист, не имеющий отношения к управлению персоналом.

5.2.6 УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

В описании учебных материалов необходимо указать конспекты, примеры деловых ситуаций, учебники, компьютерные программы, образцы продукции или примеры рекламных материалов, презентации в формате PowerPoint, и другие материалы, которые будут использоваться в процессе обучения.

5.2.7 МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ И ВСПОМОГАТЕЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Описание места проведения обучения и оборудования, необходимого для работы должно четко отражать требования к месту проведения занятий и оборудованию: компьютеры, ноутбуки, принтеры, проекторы, белые доски (на которых пишут фломастером), бумага для записок, письменные материалы и т.п. Если программа предусматривает поездки за пределы предприятия, в данном разделе должно содержаться упоминание о привлекаемых транспортных средствах или других требованиях.

5.2.8 ТРЕНЕР

Имя, фамилия, организация и страна, которую представляет тренер – все это должно быть указано в данном

подразделе. Если тренер еще не определен, это также следует отметить.

5.2.9 КООРДИНАТОР ПРОГРАММЫ

Следует определить координатора программы от компании, при этом сведения о координаторе должны быть дополнены его контактными данными, такими как адрес электронной почты, телефон, телефакс, номер мобильного телефона и другой контактной информацией.

5.2.10 УЧАСТНИКИ ОТ КОМПАНИИ

Следует предоставить список участников программы обучения с указанием фамилии, должности и подразделения. Если все участники еще не определены, необходимо указать планируемое количество сотрудников, предполагаемых к участию в программе, и перечислить какие функции / отделы будут ими представлены.

5.2.11 ПОСТ-ТРЕНИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Если программа предполагает проведение пост-тренинговых мероприятий (а они должны обязательно проводиться при первой возможности), необходимо кратко обозначить, какие именно мероприятия необходимо провести и время их проведения.

5.2.12 БЮДЖЕТ ПРОГРАММЫ

Следует указать общий бюджет программы, по возможности, представив разбивку по категориям (например, прямые затраты, возмещаемые затраты, внутренние и другие издержки). В Разделе 7.1 дается более подробная информация о составлении бюджета программы обучения.

5.3 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

Содержание программы обучения должно быть максимально подробным и должно соотноситься с продолжительностью каждого занятия, темами занятий и видами обучения:

Продолжительность (часов)	Темы	Вид обучения

В указанную таблицу могут добавляться колонки, если это позволит внести дополнительную ясность и детализацию в содержание программы. Может оказаться полезной дополнительная колонка с информацией по учебным материалам (название используемых учебных деловых ситуаций, учебников и т.п.).

Описание тем курса должно быть настолько кратким, насколько это возможно, но в тоже время должно содержать достаточно информации для четкого понимания содержания темы. Часто бывает полезно связать конкретный вопрос содержания обучения с существующими потребностями или приоритетами компании. Это особенно важно при использовании обучения действием.

При разработке содержания конкретной обучающей программы желательно следовать таким рекомендациям:

- Учебные материалы должны, насколько это возможно, подбираться и разрабатываться как часть специально разработанного для конкретной компании учебного курса;
- Лекционная практика не допустима при проведении обучения в компаниях, а также следует использовать современные удобные формы подачи материала, например, презентации в формате PowerPoint;
- При обучении следует использовать результаты исследований или учебные материалы, взятые «из жизни»: отчеты, вырезки из газет, анализы стратегии, образцы продукции, рекламные материалы и т.п.;
- Учебные материалы, по мере возможности, должны быть подготовлены на языке целевой аудитории;
- Необходимо как можно чаще использовать методы обучения действием или обучение в группах;
- Следует поощрять диалог и активное участие сотрудников в учебном процессе.

Продолжая вымышленный пример Киевского ликероводочного завода, используем его для иллюстрации разработки курса по развитию стратегии брендинга. Пример содержания такого учебного курса может выглядеть следующим образом:

Рисунок 14: Пример содержания учебного курса по развитию стратегии бренда, Киевский ликероводочный завод

Продолжительность (часов)	Темы	Вид обучения
3	Уроки из стратегического управления международными брендами: на примере компании «Diageo» Обсуждение пригодности примера в случае Киевского ликероводочного завода	Рассмотрение ситуации компании «Diageo» (кейс бизнес-школы INSEAD). Анализ: <ul style="list-style-type: none"> ● Годового отчета ● Рекламных материалов брендов «Diageo» ● Изучения корпоративного сайта «Diageo» ● Обзор материалов прессы

5.4 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

Существует два типа оценки учебной программы и результатов обучения: **непосредственный** (по окончании учебной программы) и **последующий** (по истечении определенного периода времени). Методика оценки учебных программ и результатов обучения рассматривается в Разделах 7.4 и 7.5.

5.4.1 КОРПОРАТИВНАЯ ОЦЕНКА

При проведении данного вида оценки тренер оценивает воздействие учебной программы на компанию и ее эффективность. Такая оценка может также включать в себя определение потребностей в обучении в будущем.

5.4.2 ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Включает в себя оценку тренером каждого участника программы, уровня его подготовленности и потребности в обучении в будущем.

5.4.3 ОЦЕНКА КУРСА

Подразумевает оценку участниками программы материалов курса, содержания и учебного плана программы.

5.4.4 ОЦЕНКА ТРЕНЕРА

Подразумевает оценку тренера участниками программы по таким критериям как знание материала, коммуникативность, преподавательские способности и т.д.

5.5 БЮДЖЕТ ПРОГРАММЫ И ПРИВЛЕКАЕМЫЕ РЕСУРСЫ

Данный Раздел должен содержать подробный отчет об использовании бюджета и распределении ресурсов для выполнения программы обучения. Составляется, как правило, с помощью компьютерной программы по работе с таблицами Excel, и затем переводится в формат текстового документа. Конкретные указания по бюджетированию и распределению ресурсов содержатся в Разделе 7.1.

5.6 КВАЛИФИКАЦИЯ И ОПИСАНИЕ ПРОВАЙДЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Наконец, следует сделать краткие выводы о квалификации и специализации провайдера образовательных услуг, разрабатывающего и реализующего программу обучения. Это необходимо с целью оценки соответствия квалификации тренеров содержанию, целям обучения и выявленным потребностям в обучении (а также, конечно, возможностям бюджета!). Конкретные рекомендации по выбору учебного заведения изложены в Разделе 7.2.

6. ПРИМЕР УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

6

Приобретение конкурентных преимуществ с помощью стратегического управления человеческими ресурсами

Программа корпоративного обучения для высшего руководства Киевского ликероводочного завода

6.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Потребности в обучении	<p>Киевский ликероводочный завод успешно преодолел сложности, связанные с девальвацией рубля 1998 года. Предприятие изыскало средства для инвестирования в новое производственное оборудование и смогло увеличить ежегодные объемы продаж на 15% в условиях высокой конкуренции на рынке. Принимая во внимание стратегическую важность привлечения новых партнеров для участия в увеличении уставного капитала и инвестировании в новые производственные мощности, компании необходимо вложить средства в обучение, направленное на:</p> <ul style="list-style-type: none">● Управление изменениями, связанными с увеличением производственных мощностей вдвое и выходом на новые рынки;● Обеспечение конкурентоспособности компании путем привлечения, развития и сохранения квалифицированного персонала и менеджеров.
Цели	<p>Осуществить программу корпоративного обучения для высшего руководства предприятия по основным принципам стратегического управления персоналом, которая предоставит возможность Киевскому ликероводочному заводу разработать свой собственный план развития человеческих ресурсов.</p>
Целевая аудитория	<p>Генеральный директор, директор по маркетингу и сбыту, директор по финансам и бухгалтерскому учету, директор по стратегическому управлению финансами, менеджер по производству, тренер по продажам.</p>

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Продолжительность и расписание	12–14 часов, разбитых на 6 или 7 двухчасовых модуля (в зависимости от продолжительности последнего занятия в группах) Обучение должно пройти в период сентябрь–декабрь 2001 года
Местодика обучения	Метод обучения действием, включающий: <ul style="list-style-type: none"> • Занятия, проводимые тренером, включающие презентации, примеры, анализ деловых ситуаций; • Работа в группах с обсуждением применимости рассмотренных решений к условиям Киевского ликероводочного завода.
Учебные материалы	Должны быть предложены провайдером тренинговых услуг. Материалы должны включать: <ul style="list-style-type: none"> • Презентацию в формате MS PowerPoint; • Примеры, видеозаписи и учебные материалы с описанием соответствующего опыта лидирующих международных компаний по производству товаров массового потребления и компаний по производству алкогольных напитков.
Место проведения и вспомогательное оборудование	Учебная комната для 6 участников и одного тренера Проектор для презентаций материала в формате PowerPoint Белая доска для записей, флипчарт с блокнотом, бумага, ручки
Тренер	Будет определен путем открытого тендера
Координатор от Киевского ликероводочного завода	Г-н _____, генеральный директор
Участники от компании	См. Целевую аудиторию, упомянутую выше
Требуемое закрепление материала	Да, см. Раздел 6.3, ниже
Бюджет	Пока не определен

6.2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

Продолжительность (часов)	Темы	Вид обучения
1	Принципы стратегического управления людскими ресурсами Описание основных составляющих и структуры управления персоналом Сравнение международных моделей управления людскими ресурсами (например, модель ТНК, японская модель, модель ЕС и т.п.) Приложения и примеры из СНГ: деловая ситуация компании «Союз-Виктан», Украина	Презентация
1	Роль и функции управления людскими ресурсами Роль владельца компании / Совета директоров Роль генерального директора Роль менеджера по управлению персоналом Роль менеджеров отделов	Презентация

6. ПРИМЕР УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Продолжительность (часов)	Темы	Вид обучения
2	<p>Планирование людских ресурсов и набор персонала</p> <p>Планирование потребностей компании в персонале</p> <p>Определение источников набора персонала</p> <p>Развитие кадровой базы данных</p> <p>Правила и процедуры отбора персонала</p>	<p>Презентация</p> <p>Проект для работы в группе по определению источников в Украине</p>
2	<p>Разработка системы оплаты труда и аттестации персонала</p> <p>Прямая и косвенная компенсация</p> <p>Оплата труда и мотивация группы сотрудников</p> <p>Способы оценки труда и аттестация</p>	<p>Презентация</p> <p>Обсуждение применимости к условиям Киевского ликероводочного завода</p>
2	<p>Составление и планирование программы обучения</p> <p>Сопоставление потребностей в обучении и корпоративной стратегии</p> <p>Методы оценки навыков</p> <p>Составление программы обучения</p> <p>Планирование обучения и установления приоритетов</p>	<p>Презентация</p> <p>Групповое занятие: применимость методик к условиям Киевского ликероводочного завода</p>
2	<p>Методы проведения тендеров и оценок предложений, заключение контрактов</p> <p>Проведение тендеров на предоставление образовательных услуг</p> <p>Оценка реализации программы</p> <p>Заключение контрактов и оценка деятельности провайдеров образовательных услуг</p>	<p>Презентация</p>
2–4	<p>Применимость к условиям Киевского ликероводочного завода</p> <p>Изучение учебной ситуации или работа в группах с применением полученных знаний для разработки рекомендаций для Киевского ликероводочного завода</p>	<p>Упражнение для работы в группах</p>

В содержание обучающего курса должны входить примеры реальных региональных и международных компаний.

6.3 ОЦЕНКА

6.3.1 КОРПОРАТИВНАЯ И ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОЦЕНКИ

Тренер оценивает результаты обучения каждого участника программы с целью оценки уровня усвоения знаний.

Методы оценки должны быть четко определены заранее и представлены участникам до начала программы обучения.

Тип	Метод
Корпоративная оценка	<p>Тренер, совместно с руководством компании, проводит оценку влияния обучения на деятельность компании спустя два месяца после окончания учебных занятий. Методы, которые могут быть использованы, включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Оценка прогресса в составлении и реализации корпоративной стратегии управления персоналом; ● Практическая реализация знаний участниками программы; ● Показатели производительности или показатели, характеризующие изменения в корпоративной культуре.
Индивидуальная оценка	<p>Индивидуальная оценка должна быть выполнена на последнем учебном занятии. Она будет основываться на результатах личного собеседования и комментариях тренера.</p> <p>Последующая оценка будет выполнена вместе с корпоративной оценкой через два месяца после окончания программы.</p>

6.3.2 ОЦЕНКА КУРСА

Для оценки качества обучения, по окончании программы участники оценивают тренера и содержание курса. При этом могут использоваться следующие критерии:

Тип	Метод
Оценка тренера	<p>Участники оценивают тренера по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Эффективность навыков общения; ● Знание предмета; ● Знание практики управления людскими ресурсами в странах с переходной экономикой; ● Качество предоставленного учебного материала.
Корпоративная оценка	<p>Оценивается вклад учебной программы в достижение предприятием своих стратегических целей. Оценка выполняется Генеральным директором через две недели после окончания учебной программы.</p>

6.4 БЮДЖЕТ И РЕСУРСЫ

На программу выделяется следующий бюджет:

Рисунок 15: Пример бюджета программы обучения «Стратегическое управление персоналом», Киевский ликероводочный завод

Бюджет учебной программы "Стратегическое управление персоналом" Киевский ликёро-водочный завод

Тренер:	Г-н Клаус Веншель, "Food Service Co" (Германия)			
Число участников:	20			
Число дней:	3			
А. Прямые издержки				
	Единицы	# Единиц	Ст-ть/ед.	Итого затрат
1. Гонорар инструктора	Дней	6	450	2.700
2. Учебный материал тренера	Пособий	20	30	600
3. Другие прямые затраты тренера				-
ИТОГО прямые издержки				3.300
В. Возмещаемые издержки				
	Единицы	# Единиц	Ст-ть/ед.	Итого затрат
1. Авиаперелёт	Перелёт	1	800	800
2. Размещение в гостинице	Ночь	4	100	400
3. Мелкие расходы	Общая сумма	4	30	120
4. Перерыв на кофе	Общая сумма	6	20	120
5. Обеды	Общая сумма	3	100	300
6. Обед в день приезда "Ресторан Завтра"	Общая сумма	1	450	450
7. Другие возмещаемые расходы				
ИТОГО возмещаемые издержки				2.190
ВСЕГО прямые + возмещаемые издержки (А+В)				5.490
С. Внутренние издержки				
	Единицы	# Единиц	Ст-ть/ед.	Итого затрат
1. Размещение 16 сотрудн. регион. центров	Общая сумма	64	30	1.920
2. Транспорт "гостиница -офис"	Общая сумма	16	5	80
3. Мелкие расходы участников программы	Общая сумма	64	10	640
4. Другие внутренние расходы	Общая сумма			-
ИТОГО внутренние издержки				2.640

6.5 КВАЛИФИКАЦИЯ ПРОВАЙДЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Тренер, проводящий обучение, должен обладать следующей квалификацией:

- Высшее образование в области управления предприятием или персоналом;
- Минимум 5 лет опыта работы в сфере оперативного управления персоналом, желательно, в международной корпоративной среде;

- Знание современных методов управления персоналом, применимых к странам с переходными экономиками;
- Знание русского языка желательно;
- Отличная коммуникабельность и навыки презентации.

Тренер, проводящий обучение, должен подписать Соглашение о конфиденциальности и не разглашении информации о Киевском ликероводочном заводе или его деятельности третьим сторонам.

7. ПЛАНИРОВАНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

7

В данном разделе рассматриваются некоторые практические рекомендации и методики планирования программ корпоративного обучения.

7.1 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

При составлении бюджета программ обучения и распределении ресурсов следует учитывать два фактора:

- Долгосрочное бюджетирование (в которое будут включены расходы как на проведение обучения персонала на регулярной основе, развитие учебного центра, так и на финансирование обучения отдельных сотрудников); и
- Затраты на программы индивидуального обучения.

7.1.1 ДОЛГОСРОЧНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Долгосрочное планирование бюджета, как правило, осуществляется ежегодно. Некоторые затратные статьи включают в себя:

- Зарботная плата координатора программ обучения (если это отдельная должность);
- Затраты на эксплуатацию/аренду помещения, например, учебного центра, приобретение оборудования (ноутбуки, проекционные системы, аудиосистемы);
- Сметы конкретных учебных программ или семинаров, проходящих как внутри компании, так и за ее пределами.

Важно различать процесс составления реального бюджета и экстраполяцию на основе прошлых бюджетов на обучение. Большинство компаний из СНГ

отмечают, что их текущий бюджет на обучение персонала составляет «около €10.000–12.000 в год». Выяснилось, что эта цифра в большинстве случаев представляет собой затраты на обучение прошлого года, а не реальный бюджет текущего года, утвержденный руководством.

В зависимости от объема обучения, которое необходимо провести в компании, может оказаться более выгодным принять на постоянную работу в компанию координатора программ обучения. Такие случаи – не редкость на предприятиях, которые стремительно развиваются в одном определенном секторе. Например, компания по производству потребительских товаров в Казахстане приняла решение о приеме в штат тренера-консультанта по вопросам маркетинга. Это позволило обеспечить стабильный внутренний ресурс для проведения постоянного обучения сотрудников отдела продаж вместо того, чтобы полагаться только на внешнего провайдера образовательных услуг. Стратегической целью данной компании является выпуск на рынок нескольких новых видов продукции и начало работы с новыми группами продукции в течение следующих 18 месяцев, поэтому компании требуется штатный тренер по маркетингу.

Процесс ежегодного планирования бюджета на обучение важен потому, что:

- Доказывает значимость обучения персонала для руководства компании;
- Гарантирует, что бюджет на обучение был хорошо продуман и одобрен на высшем уровне управления с учетом анализа эффективности затрат;
- Все уровни управления осведомлены о важности проведения обучения для персонала;
- Дает уверенность (или хотя бы надежду), что все подразделения и управленческие функции компании выиграют от обучения.

В настоящее время планирование расходов на обучение персонала на долгосрочной основе в компаниях СНГ

практически не осуществляется. Однако наличие формальной процедуры бюджетирования обучения является критическим звеном в создании «серьезного» подхода к корпоративному обучению.

7.1.2 КРАТКОСРОЧНОЕ (ПРОЕКТНОЕ) БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Краткосрочное бюджетирование представляет собой распределение средств, выделенных в долгосрочном бюджете под конкретный учебный проект или программу. При составлении бюджета, следует учитывать все затраты, связанные с конкретным проектом, включая подготовительные мероприятия, накладные расходы, гонорар тренеров и т.п. Некоторые компании идут в этом направлении дальше, оценивая время, затраченное участниками учебной программы (издержки упущенной выгоды). Это имеет место, когда реализуются широкомасштабные или долгосрочные программы, которые поглощают значительную часть времени участников.

Статьи затрат включают в себя:

■ Прямые издержки

Эти издержки являются фиксированными и оговариваются в контракте. Примерами прямых издержек являются:

- Гонорар тренера за обучение;
- Учебные материалы (если предоставляются тренером);
- Время, затраченное на подготовку занятий и составление отчетности;
- Расходы на услуги связи (в случае если эта сумма оговаривается и выплачивается единым платежом).

■ Возмещаемые издержки

Это издержки, которые компенсируются на основании конкретного счета. В процессе разработки бюджета составляется смета общих затрат по каждой позиции, окончательный расчет затрат осуществляется после того,

как был оплачен последний счет.

Примеры возмещаемых издержек:

- Авиаперелет/аренда автомобиля/ж.-д. переезд/другие транспортные расходы;
- Проживание в гостинице;
- Местные транспортные расходы;
- Обеды, ужины, кофе-брейки;
- Услуги связи (если эти расходы компенсируются по факту предъявления счета);
- Расходы на копирование материалов (ксерокопии) (если эти расходы компенсируются по факту предъявления счета).

При составлении бюджета возмещаемых издержек для внешнего провайдера образовательных услуг, важно

оговорить, что затраты будут возмещаться **по себестоимости**.

Некоторые обучающие фирмы или консультационные компании часто добавляют в счет дополнительный сумму в размере 10–15% от суммы некоторых отдельных статей затрат. (Например, за переплетенную копию учебного материала стоимостью 10 евро клиенту может быть выставлен счет 12 евро за экземпляр).

Если данное учебное заведение является единственным в своем роде, клиенту, возможно, придется согласиться на эти условия. В противном случае следует оговорить, что все возмещаемые затраты должны компенсироваться по фактической себестоимости.

■ **Внутренние издержки**

К внутренним издержкам относят затраты компании, связанные с ее участием в учебной программе.

Например, если к участию в программе по маркетингу привлекается весь персонал отдела продаж, и 16–20 человек из региональных офисов должны быть командированы на обучение, размещены в гостинице и т.п., такие издержки будут считаться внутренними. Примеры внутренних издержек:

- Транспортные расходы к месту проведения обучения и обратно;
- Проживание во время проведения обучения;

- Суточные расходы (питание, культурная программа и т.п.);
- Прочие расходы, связанные с проведением программы и ее логистикой.

Следует различать внутренние издержки и возмещаемые издержки. Внутренние издержки относятся к издержкам компании; возмещаемые издержки относятся к затратам, понесенным во время проведения программы. Некоторые компании предпочитают отдельно вести учет внутренних издержек, поскольку такие затраты обычно могут покрываться из других статей бюджета. Например, затраты на переезд персонала отдела сбыта могут покрываться из бюджета на маркетинг. В любом случае, важно выделять затраты, связанные с конкретной программой.

■ **Упущенная выгода**

Так же, как и в случае отдельного учета внутренних издержек, некоторые компании предпочитают учитывать так называемую упущенную выгоду компании. Главным образом, сюда относятся потери рабочего времени, которые могли бы быть затрачены на производственную деятельность в компании, но вместо этого были израсходованы на обучение. Например, проводится трехдневная программа для 20 работников компании. Стоимость обучения для компании может быть рассчитана следующим образом:

$$(3 \text{ дня}) \times (\text{стоимость человека-дня}) \\ \times (20 \text{ человек})$$

Учет издержек, связанных с расходом рабочего времени персонала, в компаниях из СНГ зачастую не ведется по причине острой необходимости повышения квалификации персонала. Тем не менее, в некоторых западных странах (в частности, в США), где зарплаты и затраты на квалифицированный труд довольно высоки, издержки, связанные с расходом рабочего времени

персонала, значительны и учитываются отдельно. Как и другие методы, описанные в данном «Методическом руководстве для менеджеров», используемые способы оценки, учета и отнесения затрат должны согласовываться с принятой в компании политикой (в данном случае учетной). Важным является то, что выбранный метод учета затрат должен давать точное представление о понесенных затратах, что важно как для оценки использования бюджета, так и для оценки эффективности инвестиций в программы обучения. Пример бюджета для трехдневной программы «Стратегическое управление персоналом» дается в Разделе 6.4 (рис. 15).

7.1.3. КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЮДЖЕТА

Помимо составления бюджета перед программой обучения, после ее реализации необходимо осуществлять проверку его использования (аудит расходов по проекту). Это означает учет всех фактических затрат денежных средств и времени (имеется в виду рабочее время в часах, днях и т.д.), произведенных в рамках конкретной программы или в течение года. Контроль за использованием бюджета обычно проводится в конце каждой конкретной программы или в конце года.

7.2 ВЫБОР ПРОВАЙДЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Процесс выбора провайдера образовательной услуги в СНГ является одним из наиболее сложных из-за нескольких взаимосвязанных факторов.

- Руководство компании не всегда имеет четкое представление о потребностях в обучении. Поэтому принятие решений в основном

зависит от таких ненадежных критериев, как имидж тренингового центра, успешность его презентации или цена.

- Во многих странах нет достаточного количества провайдеров услуг бизнес-образования. Если в России рынок обучающих программ достаточно хорошо сформирован, в других странах СНГ спектр предложений на рынке образовательных услуг представлен недостаточно полно.
- В большинстве случаев национальные компании не в состоянии оплачивать учебные программы по существующим рыночным тарифам. Во многих странах ЕС, например, участие одного сотрудника в двухдневном курсе по маркетингу или стандартам ISO может стоить компании 1.000 евро.
- Предыдущий опыт работы с неверно отобранными провайдерами образовательных услуг мог привести к тому, что бюджетные средства были израсходованы на программы обучения, которые не имели практической ценности.

Типичная проблема, которую отмечают многие компании из СНГ, состоит в том, что учебные программы, предлагаемые отечественными учебными заведениями излишне теоретизированы, и лучше изучать менеджмент просто по учебникам.

Выбирая провайдера образовательных услуг необходимо учитывать пять основных факторов:

- Практическая направленность учебных материалов и обучающих методик;
- Квалификация провайдера (корпоративная и индивидуальная);
- Отзывы (рекомендации);
- Соотношение цены и качества предлагаемых услуг;
- Правильность проведения тендера.

7.2.1 ПРАКТИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ УЧЕБНЫХ МАТЕРИАЛОВ И МЕТОДИК

В качестве основного критерия при выборе учебного заведения для проведения учебной программы внутрифирменного обучения следует рассматривать практическую направленность предлагаемых курсов. Приезд в компанию даже самого именитого тренера из СНГ не будет иметь смысла, если учебный курс не отвечает потребностям компании. Результативность такого курса не будет соответствовать ожиданиям или не приведет к улучшению ситуации в компании.

Таким образом, основное внимание при изучении предложений по проведению обучения от тренеров или учебных заведений должно быть направлено на рассмотрение качества методики, учебных материалов и общего подхода к обучению. Как было отмечено в Разделе 6: «Разработка программы обучения», содержание учебного курса должно отвечать целям обучения и выявленным потребностям компаний в обучении.

Следовательно, руководство компании должно оценить:

- Адаптирована ли учебная программа к конкретным потребностям данной компании или это стандартная программа лишь с некоторыми отличиями;
- В какой мере программа сочетает передовой зарубежный и местный опыт;
- Дополняется ли теория рассмотрением конкретных примеров и рабочих инструментов, которые можно было бы применить на практике в компании;
- Предусматривается ли использование метода обучения действием;
- Соответствуют ли учебные методики и материалы особенностям целевой группы участников;
- Учитываются ли в программе языковые и культурные особенности.

Кроме оценки методологии программы, представленной в процессе тендера на проведение обучения в компании, руководителям предприятия, возможно, будет полезным для принятия окончательного решения присутствовать на презентации учебного курса на демонстрационном занятии.

7.2.2 УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ И КВАЛИФИКАЦИЯ ТРЕНЕРОВ

Квалификация провайдера образовательных услуг имеет важное значение при проведении обучения. В отдельных случаях консультанты или учебные заведения в своих заявках, представляемых на тендер, используют резюме ведущих тренеров или старшего персонала, однако для участия в учебной программе присылают младший персонал с незначительным опытом работы в учебных программах. Такие заявки не должны приниматься руководством компании к рассмотрению, кроме случаев, когда эти условия четко определены в тендере и соответствуют требованиям компании. Принимая во внимание тот факт, что расценки на услуги международных консультантов составляют более 2.000 евро в сутки, расходы по их оплате зачастую могут быть значительными.

Некоторые характеристики учебных заведений/тренеров, которые особенно важно учитывать при отборе:

- Опыт работы по подобным проектам в данной отрасли;
- Опыт работы по подобным проектам в данной стране или географическом регионе;
- Понимание местных/национальных особенностей ведения бизнеса и условий работы;
- Способность общения на соответствующем языке;
- Опыт использования методов интерактивного обучения или обучения действием.

Квалификацию необходимо оценивать в совокупности с существующими отзывами (рекомендациями) других компаний, сотрудничавших с данными учебными заведениями (см. ниже). Некоторые важные дополнительные факторы включают:

- Приемлемость предложенного времени и расписания обучения для персонала;
- Обучение будет проводиться экспертами, указанными в документах, подаваемых на тендер.

Во многих случаях квалификацию учебного заведения или тренера можно проверить только по отзывам (рекомендациям), иногда можно запросить образец тематики подобных учебных программ.

7.2.3 ОТЗЫВЫ (РЕКОМЕНДАЦИИ) КОМПАНИЙ О КАЧЕСТВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

Один из наиболее надежных способов проверки квалификации учебного заведения – изучение отзывов клиентов. Хотя по условиям тендеров, как правило, требуется предоставить не менее трех рекомендаций от клиентов, и в том числе по подобным проектам, руководство нанимающих компаний крайне редко проверяет отзывы о работе учебного заведения у предоставивших их компаний. Такое упущение может стоить довольно дорого.

Настоятельно рекомендуется активно заниматься сбором информации, подтверждающей рекомендации клиентов. Такую информацию можно получить в ходе телефонной беседы или личной встречи (если это возможно). Беседе обычно предшествует письменный запрос (письмо, факс, электронное сообщение), в котором объясняются обстоятельства, и уточняется возможность личной встречи.

К собеседованию следует подготовиться, составив перечень приоритетных вопросов. Примерный перечень вопросов может включать следующие:

- Отвечал ли человек, с которым проводится беседа, непосредственно за проведение обучающей программы?
- Соответствовала ли обучающая программа поставленным целям?
- Был ли проект реализован вовремя и в пределах утвержденного бюджета?
- Какие результаты были получены компанией по итогам обучения?
- Имели ли указанные результаты долгосрочное действие?
- С какими проблемами / трудностями Вы столкнулись?
- Были ли эти трудности связаны с тренерами или повлияли другие факторы?
- Продолжалось ли сотрудничество с тренерами / консультантами по окончании программы?

Очевидно, существует целый ряд других вопросов, которые могут интересовать компанию. Обычно рекомендуемые компании готовы обсудить качество услуг учебного заведения или консультационной компании и охотно отзываются на такие запросы. Однако к собеседованию следует отнестись с должным вниманием с тем, чтобы оно не заняло слишком много времени у менеджера, который отвечает за программу. Телефонный разговор не должен длиться более 10–15 минут, если только собеседник сам не выразит желания продолжить беседу.

7.2.4 ОБОСНОВАНИЕ ЦЕНЫ В СРАВНЕНИИ С КАЧЕСТВОМ

Вопрос целесообразности затрат на обучение следует понимать шире, чем просто оценку стоимости обучения. Хотя уровень цен играет важную роль, цена не должна быть единственным важным фактором, принимаемым во внимание при принятии решения об организации обучения, по крайней мере, для прибыльных компаний. Очевидно, у каждой компании существует свой

бюджетный предел и свои финансовые ограничения. Однако в данном случае руководство компании не должно следовать общепринятому принципу: «чем дешевле, тем лучше», потому что, как известно, следствием обычно является обратное: «сколько платим, столько и получаем».

Чтобы взвешенно оценить стоимостные аспекты планируемого обучения, полезно учитывать следующие рекомендации:

- Заранее определите предельный бюджет контракта на проведение обучения;
- В бюджете четко разграничьте гонорары тренеров и другие расходы по проекту;
- Неуклонно придерживайтесь требования о предоставлении участниками конкурса ясных финансовых предложений, с указанием количества дней и ежедневных гонораров тренеров по каждому элементу учебной программы;
- Если необходимо, при принятии решения установите весовые коэффициенты для различных факторов, включая стоимость обучения.

7.2.5 ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ТЕНДЕРА

Открытый тендер – один из лучших способов определения подходящего учебного заведения. Однако в процессе принятия решения в СНГ политические или семейные контакты часто играют решающую роль. Компаниям следует воздерживаться от передачи контракта на проведение учебной программы племяннику Председателя Правления компании или жене губернатора области, кроме случаев, когда очевидно, что подрядчик сможет качественно реализовать требуемый проект.

Приведем некоторые рекомендации по организации тендера:

- Иногда полезно разделять процессы анализа потребностей в обучении и составления учебной программы. Такой подход обеспечит более объективный анализ на каждом из этих этапов.
- Если для обоих этапов (оценка потребностей и составление программ) выбирается одно и то же учебное заведение, в контракт следует включить пункт, позволяющий руководству компании пересмотреть учебный план на предмет соответствия реальным потребностям предприятия до начала обучения.
- Форма оценки результатов тендера должна быть единой и определена заранее. Различным элементам оцениваемого предложения необходимо назначить относительные весовые коэффициенты, например:

Качество методики обучения	30%
Качество предлагаемого учебного материала	20%
Квалификация тренера	30%
Цена	20%

- Методику оценки предложений следует заранее передать компаниям, участвующим в тендерном процессе, с целью их ознакомления с условиями контракта.
- Как правило, более качественная информация, предоставленная участникам тендера, позволяет получить более качественные предложения (и, вероятно, более качественную учебную программу!). Очевидно, что для этого компания должна определить свои потребности в обучении, цель обучения, целевую аудиторию и т.п. Формат Разработки учебной программы, представленные в Разделе 6, являются инструментом, который можно использовать при проведении тендера.
- В документации на проведение тендера или контракте следует указать, что к работе над проектом допускаются лишь консультанты, которые указаны в тендерном предложении, кроме случаев, когда в согласованный сторонами срок

может быть найдена и согласована подходящая замена.

- В любом контракте должны оговариваться четкие условия конфиденциальности информации и предотвращения конфликта интересов.
- Необходимо четко обозначить права на дальнейшее использование всех материалов, в том числе учебных.

Все критерии для оценки тендера должны полностью соответствовать приоритетам обучения и требованиям к обучению.

Данная информация, как правило, публикуется в *досье тендера*, которое содержит описание самого тендера, информацию о компании, образец или проект контракта, образец соглашения о конфиденциальности информации, а также информацию о бюджете и условиях оплаты.

7.3 ОТБОР УЧАСТНИКОВ, СОСТАВЛЕНИЕ РАСПИСАНИЯ И ЛОГИСТИКА ПРОГРАММЫ

Другими основными элементами, которые необходимо принять во внимание при планировании учебной программы, являются отбор участников, составление расписания и логистика процесса обучения.

7.3.1 ОТБОР УЧАСТНИКОВ

Отбор участников заключается в определении работников компании, которые будут принимать участие в программе обучения. При отборе очень важно четко соблюдать принципы создания целевой группы, учитывать определенные в процессе анализа потребности в обучении и избегать привлечения других сотрудников к «массовому» участию в программе обучения в качестве стимула или по принципу «пусть они тоже чему-нибудь научатся».

Для большинства учебных курсов наиболее эффективной является

группа, состоящая из 6–12 участников. При работе с группами более 12 человек необходимо обращать особое внимание на то, чтобы методы и темпы обучения позволяли «включить» в обучение всех участников программы.

Другим важным аспектом для курсов, построенных на обучении действием, является конфиденциальность. При такой форме обучения тренер участвует в рассмотрении фундаментальных вопросов, влияющих на организационную структуру компании, обязанности основных отделов и организацию бизнес-процессов. В этом случае правильный отбор группы участников имеет особое значение для успеха учебной программы. Часто намного легче добиться успеха в проведении программы, если обучение ограничено участием руководителей высшего звена и старшего управленческого персонала. После того как с этой аудиторией будут согласованы основные вопросы возможно расширение учебной программы для других сотрудников отделов.

Наконец, компания имеет возможность существенно повлиять на успешность учебного процесса, если со всей серьезностью отнесется к оценке результатов обучения, а руководители высшего управленческого звена будут заинтересованы в результатах и окажут всемерную поддержку учебной программе.

7.3.2 СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Планирование расписания и организация учебной программы в равной степени важны для успешного проведения обучения. Следует иметь в виду два наиболее сложных аспекта в организации обучения в компании, а именно:

- Планировать расписание необходимо таким образом, чтобы все участники из целевой группы имели возможность участвовать в обучении; и

- Продолжительность каждого модуля должна быть такова, чтобы эффективность обучения не была утрачена.

Если компания заключает контракт с учебным заведением из своего города, региона или страны, планирование обучения, как правило, не вызывает проблем. Однако, при привлечении тренеров из-за рубежа, планирование сроков проведения учебной программы намного усложняется. Например:

- Многие компании настаивают на том, чтобы обучение проходило в вечерние часы или по выходным с тем, чтобы не было сбоев в работе в дневное время. Это создает дополнительные проблемы для персонала, так как после полноценного рабочего дня довольно сложно разбираться в новых концепциях и учебных материалах. Осложняется работа тренеров и консультантов, которые, обычно работают по единым дневным тарифам и не могут разбивать контракт на почасовой основе, если им необходимо приезжать на работу к клиенту.
- Когда занятий слишком много или они слишком длинные, то страдает эффективность обучения. Оптимальное время занятия по выходным или в рабочее время - 1.5/2 часа, затем – перерыв и далее – такое же занятие. Во второй половине дня занятие продолжительностью более двух часов, как правило, имеет низкую или, по крайней мере, сниженную эффективность.
- Обучение, направленное на руководителей высшего звена и старший управленческий персонал, как правило, отличается по содержанию от программ, нацеленных на развитие старших специалистов или персонала различных отделов управления. Такие различия, а также очевидные ограничения по времени, создают дополнительные сложности при планировании проведения программы обучения.

Не существует оптимальных стандартов и алгоритмов по составлению расписания программ обучения. Важно спланировать и организовать учебные модули с учетом возможностей персонала и требований компании. Если обучение проводится без отрыва от производства, часто бывает полезнее распределить занятия во времени, нежели проводить одну крайне интенсивную программу параллельно с рабочим процессом.

7.3.3 ПОМЕЩЕНИЕ, ЛОГИСТИКА И ВСПОМОГАТЕЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Последнее требование, которое необходимо принять во внимание – помещение, логистика и вспомогательное оборудование. Помещение должно быть удобным для занятий, и желательно, позволяющим избежать отвлечения участников на решение повседневных рабочих проблем. Логистика касается поездок, организации материально-технического обеспечения и координации проекта. Оборудование должно быть четко определено тренерами и учтено в общем бюджете программы.

7.4 ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ЕЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОСТ-ТРЕНИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Цель оценки учебного курса и результатов программы – определить эффективность и полезность учебной программы для конкретной компании (как на индивидуальном, так и на организационном уровне), оценить качество работы конкретного тренера и учебных материалов, а также подготовить рекомендации, направленные на совершенствование учебных программ в будущем. Здесь необходимо рассматривать две категории оценки:

- **Оценка результатов обучения,** представляет собой оценку тренером

участников курса, влияния учебного курса на компанию, а также необходимости проведения дополнительного обучения или других организационных мероприятий;

- **Оценка учебного курса**, представляет собой оценку участниками обучения тренеров, учебных материалов, учебного плана, методов проведения занятий с целью определения эффективности преподавания и выявления областей, требующих дальнейших улучшений.

7.4.1 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

На индивидуальном уровне

Оценка результатов обучения осуществляется самим тренером сразу по окончании учебного курса/занятия, а в некоторых случаях – по прошествии определенного промежутка времени (например, через два месяца, или шесть месяцев по окончании учебного курса). Оценка на индивидуальном уровне может проходить в виде:

- Личных собеседований, в процессе которых тренер определяет прогресс, достигнутый в результате учебной программы, и дальнейшие направления и потребности в обучении;
- Оценки результатов, достигнутых участниками в соответствии с заранее определенными «мягкими» (или поведенческими) критериями, такими как степень заинтересованности, участия, отношения, активности, вовлеченности в процесс обучения и т.п.;
- Оценки результатов, достигнутых участниками в соответствии с заранее определенными «жесткими» (или техническими) критериями, определяющими объем знаний, полученных в процессе обучения;
- Оценки результатов, достигнутых участниками на основании открытых критериев, например, в виде

письменных развернутых ответов на тематические вопросы; оценки письменных работ, выполняемых во время учебного занятия и т.п.

В каждом конкретном случае важно разделять объективные и субъективные факторы, и следить за тем, чтобы оценка результатов давала основания для дальнейших действий. Например, хотя личная оценка тренера «участник не понимает основ маркетинга» может быть верной, такой комментарий может самым неблагоприятным образом сказаться на карьере данного участника, и такая оценка сама по себе является бесполезной. Более правильным в данном случае было бы определить причины, по которым участник не понимает основ маркетинга (например, недостаток практического опыта, отсутствие образования в данной области и т.п.), и предложить некоторые пути выхода из сложившейся ситуации.

Некоторые примеры оценки приводятся ниже. Данные параметры оцениваются либо с помощью анкет, предусматривающих заготовленные ответы или предполагающих самостоятельные ответы респондента, либо путем личных собеседований. Параметры оценки могут включать:

- Степень заинтересованности в учебном процессе;
- Внимательность;
- Активность;
- Качество работы участника в группе;
- Результат выполнения письменных заданий;
- Уверенность при использовании полученных знаний;
- Техническое владение полученными знаниями;
- Потребности в дальнейшем обучении;
- Организационные потребности в будущем (например, использование информационных систем и технологий; приобретение транспортного средства и т.п.);
- Способы улучшения усвоения/закрепления полученных знаний для использования в дальнейшей работе;

- Пути воздействия обучения на улучшение результатов работы участника;
- Способность участника исполнять роль тренера при обучении своих коллег или сотрудников других отделов.

К некоторым субъективным факторам, которые влияют на оценку результатов обучения и должны быть включены в методику оценки, относятся:

- Свобода в общении;
- Освоенные методики обучения;
- Предварительное знакомство с предметом;
- Предварительный опыт/навыки групповой работы и взаимодействия;
- Предварительный опыт/навыки презентаций;
- Международный опыт;
- Умение пользоваться информационными технологиями (если это важно).

Данные критерии играют особенно важную роль в СНГ, поскольку используемые здесь традиционные методы обучения больше направлены на «зазубривание» или повторение материала, чем на диалог, работу в группе или развитие независимого мышления. Более того, тренеру не следует полагать, что все участники смогут одинаково хорошо овладеть такими «базовыми» понятиями, как маркетинг или потребительское поведение. Существует ощутимое влияние культурных особенностей на контекст обучения, отмечаемое в СНГ, равно как и во всем мире, включая страны Европейского Союза.

На уровне организации

В дополнение к индивидуальной оценке тренеру, как правило, требуется изучить влияние обучения на компанию в целом. Данная оценка имеет особую важность, поскольку конечной целью обучения в компании является развитие навыков персонала предприятия и улучшение результатов его хозяйственной деятельности. Во многих случаях учебный курс в компании будет лишь

частью или началом, целого ряда непрерывных мероприятий, направленных на развитие персонала или организации в соответствии с определенными потребностями.

На организационном уровне следует изучить:

- Степень, в которой данный вид обучения способен оказать **непосредственное влияние на ту или иную организационную функцию**. Например, каким будет прямой вклад в улучшение маркетинговой деятельности компании после проведения программы обучения по маркетингу?
- Необходимость дальнейшего обучения **сотрудников, принявших участие в программе обучения**. Здесь следует также определить конкретные учебные предметы, длительность обучения и ожидаемые непосредственные результаты. Например, при проведении учебной программы по управлению брендами и портфелем продукции тренер может указать на необходимость укрепления функции управления отношениями с клиентами для успешной реализации концепции нового бренда.
- Необходимость обучения **смежной группы сотрудников компании**. Например, если в компании проводится учебный курс для введения на предприятии принципов управления отношениями с клиентами, возможно, работникам отдела бухгалтерии также следует знать о нововведениях и действовать в соответствии с требованиями, предъявляемыми новой корпоративной политикой в сфере маркетинга.
- Необходимость создания **дополнительных организационных функций, инвестиций, развития инфраструктуры**. Ярким примером может служить учебный курс по маркетингу. Если в компании нет бюджета на маркетинг, не имеет значения, какой объем программы обучения был выполнен. Во многих случаях обучение может лишь

отчасти поправить положение дел компании, и могут потребоваться изменения иного рода.

Оценка результатов по окончании программы

По окончании программы проводится, по крайней мере, два вида оценки результатов в зависимости от времени ее проведения. Оценка, проводимая сразу по окончании программы, позволяет увидеть некоторые изменения; оценка, сделанная через 4–6 месяцев после завершения программы, позволит получить совсем иную (и, возможно, более ясную) картину перемен. Оценка результатов по окончании учебных программ имеет то преимущество, что информация собирается из различных источников, и эффективность курса оценивается больше практическим путем, чем теоретически. Существует, по меньшей мере, четыре потенциальных источника информации для оценки результатов по окончании программы:

- Участник программы;
- Его/ее коллега или сотрудник;
- Его/ее менеджер (-ы);
- Его/ее клиенты или иные внешние партнеры (например, поставщики).

Существует целый ряд переменных, которые можно включить в оценку:

- Применение полученных знаний в ежедневной работе;
- Соответствие полученных знаний выполняемой работе;
- Востребованность полученных знаний в компании;
- Конкретные преимущества, например, увеличение числа завершенных сделок или лучшее владение данными и т.п.;
- Определение соответствующих целевых групп, которым требуется подобное обучение;
- Определение соответствующих требований к обучению;
- Необходимость проведения в будущем курса повышения квалификации;

- Другие факторы, влияющие на результаты труда или требования к навыкам, которые определяются лишь после проведения учебного курса.

Все перечисленные вопросы тесно связаны с измерением рентабельности инвестиций (ROI) в обучение, которая рассматривается в Разделе 7.5.

В то время как многие компании (и тренеры!) предпочитают не проводить оценку результатов по окончании учебного курса, это единственный способ получить достоверную информацию об эффективности учебной программы. Такая оценка играет особенно важную роль при определении будущих потребностей предприятия в обучении и будущих инвестиций в обучение. Оценка результативности учебного курса рекомендуется проводить путем организации личных интервью непосредственно в компании, и ни в коем случае не стоит прибегать к дистанционным методам с применением анкет или телефонных собеседований. Следует вести себя деликатно и объективно, и такой подход к оценке эффективности обучения, как правило, приносит значительные результаты.

7.4.2 ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

В ходе оценки программы обучения определяется эффективность, направленность и профессионализм программы. Такая оценка проводится участниками программы, а в некоторых случаях и их руководителями (обычно, по истечении достаточного промежутка времени). Можно назвать некоторые аспекты учебных программ, требующие проведения оценки.

- **Соответствие корпоративным приоритетам и потребностям.** Отвечал ли учебный курс требованиям и стратегии компании? Существует ли четкая взаимосвязь между стратегическими целями компании и содержанием учебного курса? Была ли программа

структурирована таким образом, чтобы отвечать конкретным потребностям компании?

- **Признание и поддержка в организации.** Понимает ли руководство компании необходимость в проведении учебной программы? Достаточно ли времени/ресурсов выделено участникам? Существует ли четкая взаимосвязь между участием в обучении и возможностями профессионального роста в будущем?
- **Цели учебной программы.** Достаточно ли четко определены цели учебной программы? Способствуют ли учебные материалы, содержание курса и учебный план достижению целей обучения? Какой измеримый результат с точки зрения знаний, умений и отношения к работе ожидают участники программы? Всем ли участникам учебной программы (включая тренера) ясны цели обучения?
- **Квалификация тренера.** Обладает ли тренер необходимой квалификацией для проведения данного курса? Насколько хорошо знает предмет? Понимает ли местные особенности и передовой мировой опыт?
- **Коммуникабельность и преподавательские навыки тренера.** Общался ли тренер со всеми участниками программы? Смог(ла) ли он/она завоевать доверие и расположение участников? Выражал ли тренер одобрение/поддержку обучающимся или, наоборот, демотивировал учащихся? Понимает ли тренер местные особенности, приоритеты и принципы мотивации? Было ли достаточным знание языка для общения тренера с участниками?
- **Учебные материалы.** Насколько учебный материал был пригоден для использования участниками (с точки зрения языка)? Какова эффективность материала? Был ли учебный материал направлен на достижение целей обучения или отклонялся от них? Считают ли участники материал полезным и актуальным для использования в местных условиях? Использовались ли интерактивные или демонстрационные материалы?
- **Содержание учебного курса.** Отражало ли содержание учебного курса корпоративные и индивидуальные потребности в обучении? Насколько материал был сбалансированным? Был ли он практическим или теоретическим? Достаточно ли времени уделено основным предметам курса?
- **Методика обучения.** Насколько используемая методика пригодна для целей передачи и усвоения знаний? Достаточно ли внимания уделяется интерактивным методам? Применялись ли методы обучения действием? Способствовала ли методика обучения участию в программе всех присутствующих?
- **Методы подачи материала.** Насколько методы подачи материала подходили всем участникам? Стимулировали ли они процесс обучения, или, наоборот, усложняли его и препятствовали проведению занятий?
- **Результаты обучения.** Какие конкретные результаты в виде анализа, отчетов или других подобных материалов были получены в ходе программы обучения? Могут данные материалы пригодиться компании и участникам программы в ежедневной работе?
- **Задания / Примеры из практики / Выездные занятия и т.п.** Если такие методы использовались, насколько хорошо они вписывались в программу обучения? Способствовали ли они передаче знаний или учебному процессу? Способствовали ли данные методы достижению целей программы? Подходят ли такие методы участникам курса?
- **Участники учебной программы.** Все ли участники курса были готовы к учебной программе? Могли ли они принимать участие в программе? Были ли отмечены какие-либо особенности в подготовке участников программы (например, языковые

способности, коммуникабельность, навыки работы с компьютером), которые могли повлиять на эффективность курса и/или степень усвоения материала?

- **Помещение и оборудование.** Соответствовало ли помещение и оборудование потребностям программы? Что можно было бы улучшить?
- **Организационная поддержка в проведении программы.** Какая помощь организационного характера требовалась/была доступна во время учебной программы?
- **Методы оценки.** Применялись ли методы оценки результатов по окончании программы? Насколько данные методы были эффективны? Говорилось ли в начале программы о приоритетах оценки результатов обучения? Соответствуют ли методы оценки реальному содержанию учебного курса?

Еще раз отметим, что важно представить взвешенный, объективный взгляд на положение вещей, в котором будет содержаться не только критика, но и определены возможности для улучшения и повышения эффективности обучения. Недостаточно сказать, что «качество учебного материала - неудовлетворительно», важно определить, в чем это выражается, и какие требования к учебным материалам необходимо предъявлять в

будущем. В некоторых случаях было бы неплохо разделять форму анкеты для оценки учебного курса на две колонки: «в данный момент (статус-кво)» и «возможности улучшения» (пример такой анкеты приводится на следующей странице).

Менеджеры компании, по возможности, вместе с тренером, должны ознакомиться с результатами оценки учебного курса. Полученную информацию следует использовать для дальнейшего совершенствования учебных программ.

7.5 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ОБУЧЕНИЕ

Оценить эффективность инвестиций в учебные программы достаточно сложно из-за действия целого ряда факторов «нематериального характера». Как, например, количественно оценить экономическую выгоду предприятия, полученную в результате повышения квалификации персонала в сфере маркетинга? Например, если за основу успеха программы принять увеличение объемов продаж, то как определить, что объемы реализации увеличились именно благодаря более высокому уровню квалификации персонала, а не в результате банкротства конкурента?

Рисунок 16: Образец анкеты, используемой при оценке курса обучения

<p>Киевский ликероводочный завод Оценка участниками учебной программы по брендингу и управлению портфелем</p> <p><i>Пожалуйста, оцените следующие составляющие учебного курса с точки зрения их эффективности</i></p>						
Учебные материалы	отл	хор	уд	слабо	плохо	Что следует улучшить?
Слайды						
Раздат. материалы						
Учебники						
Видео						
Обзоры сайтов						
Образцы продукции						
Годовые отчеты						
Рекламные материалы						

7. ПЛАНИРОВАНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Одна из методик, используемая в настоящее время Обществом управления человеческими ресурсами, разработана Френсисом Лилли в его недавней публикации под названием «Четыре этапа при расчете эффективности инвестиций в обучение» (SHRM, 2001).

Эта публикация описывает пять основных методов, или «уровней», оценки результатов обучения:

- Оценка отзывов участников;
- Количественная оценка усвоенного материала;
- Оценка поведения участников учебной программы на рабочих местах;
- Определение результатов работы, связанных с обучением;
- Расчет эффективности инвестиций в обучение (ROI).

Уровни оценки результатов для определения эффективности инвестиций в обучение (SHRM, 2001)⁷

Уровень	Цель оценки	Используемый прием или методика	Комментарии
1. Реагирование (и план действий)	Реакция и степень удовлетворенности участников содержанием и подачей материала.	Участники заполняют формы оценки учебной программы и/или разрабатывают план действий для применения полученных знаний.	Субъективно, однако имеет определенную полезность. Если планируется провести постоянные тренинговые мероприятия, план действий участников будет более реалистичным.
2. Процесс обучения	В процессе обучения меняются навыки, знания или отношение человека.	Тестирование на компьютере или использование письменных тестов.	Следует оценить весомость и надежность тестов.
3. Поведение	В результате обучения изменяется поведение человека на работе.	Оценка и наблюдение за продуктивностью труда.	Предполагается, что с развитием навыков улучшаются результаты.
4. Результаты	Влияние обучения на бизнес процессы и деловую активность.	Снижение затрат, повышение производительности труда, повышение качества, снижение количества человеко-часов, снижение затрат времени на производство / переработку и т.п.	Критическим является выделение эффекта обучения и сбор необходимых данных.
5. Эффективность инвестиций в обучение (ROI)	Сравниваются затраты на проведение учебной программы с результатами в денежном выражении, соотношение обычно подается в процентном выражении.	Подробный, всеобъемлющий сбор информации и анализ эффективности затрат. Полезен опыт ведения финансового учета. Стоимость денег с учетом временного фактора.	Наиболее полная и объективная методика оценки, однако процесс может быть достаточно затратным как в денежном выражении, так и по времени.

⁷ Lilly, F., *Four Steps to Computing Training ROI*, SHRM White Paper, Александрия, Вирджиния, 2001.

Из перечисленных выше пятый уровень является наиболее полной попыткой количественно оценить рентабельность конкретной программы. Данный расчет состоит из четырех основных этапов:

а. Отделение результатов обучения от результатов влияния других факторов

С целью определения эффективности обучения важно изучить показатели работы участников до и после учебной программы, определенные по заранее выбранным измеряемым показателям.

Персонал, занятый на производстве	Персонал, обслуживающий клиентов
Частота допусаемых ошибок	Количество рабочего времени для выполнения задачи
Количество рабочего времени, затраченного на единицу продукции	Отношение клиенты/кол-во персонала
Степень удовлетворенности клиентов	Степень удовлетворенности клиентов
Количество отходов, брака или поломок	Качество выполненной задачи
Показатели отсутствия на рабочем месте	Показатели отсутствия на рабочем месте
Показатели текучести кадров	Показатели текучести кадров

Ясно, что нужно принимать во внимание ряд других факторов, влияющих на качество работы. Например, новый компьютер может положительно повлиять на производительность труда в сфере обслуживания, в то время как большее число поломок в старом оборудовании не зависит от объема обучения. Важно выразить количественно и измерить именно влияние обучения, а не изменений другого рода.

б. Выражение результатов обучения в денежных единицах

Далее следует перевести результаты обучения в денежное выражение, используя при этом универсальную единицу измерения. Возможно, для такого преобразования понадобится количественное выражение как «жестких», так и «мягких» факторов: «жесткий» фактор – то, что можно точно измерить, например, объем производства в расчете на одного сотрудника. «Мягкий» фактор – нематериальная выгода, такая как более высокая степень удовлетворенности, высокая мораль в команде и т.п. Некоторые примеры жестких и мягких факторов приводятся ниже:

Данные для оценки результатов обучения (SHRM, 2001)⁸

«Жесткие» факторы	«Мягкие» факторы
Показатели производительности (количество или рыночная стоимость)	Повышенная степень удовлетворенности работой Улучшение работы в команде Повышенная лояльность к организации Улучшение планирования замещения персонала Улучшение движения информации по вопросам карьерного роста Более четко определенные возможности продвижения по службе
Качественные показатели (количество и стоимость возвратов)	
Потери материала (отходы, поломки, порча)	
Количество затрат рабочего времени на единицу продукции	
Стоимость труда в расчете на единицу продукции	
Количество часов «простоя» в результате поломки оборудования	
Показатели отсутствия на рабочем месте и прогулов	
Изменение объемов производства	
Претензии работников по заработной плате – характер и количество травм или болезней, количество вынужденных прогулов или работы по сокращенному рабочему дню	
Количество претензий / юридических исков / судебных тяжб	
Время, необходимое для замещения вакансий	
Время для выполнения заявки; ответа на телефонный звонок; устранения претензии и т.п.	
Количество продаж или объем продаж в расчете на одного клиента	
Рыночная доля (в процентах)	
Коэффициент или индекс удовлетворенности клиента	
Количество постоянных клиентов	
Дебиторская задолженность, просроченная более чем на 30, 60, 90 дней	

в. Расчет стоимости обучения

Данную методику мы рассмотрели в Разделе 7.1. Очевидно, что затраты следует моделировать, равно как и экономический эффект.

(Общая Прибыль от реализации программы/Все Затраты) x 100

Гипотетическая ситуация, приведенная ниже, может служить в качестве примера:

г. Сравнение достигнутых результатов с понесенными затратами (Анализ эффективности затрат)

Наконец, необходимо произвести расчет эффективности затрат, или эффективности инвестиций в обучение (ROI) и/или чистой выгоды от реализации учебной программы. Расчет общей выгоды от реализации программы довольно прост:

*Чистая выгода от реализации программы =
Общая Прибыль от реализации программы -
Все Затраты*

Расчет эффективности инвестиций в обучение также прост:

На Киевском ликероводочном заводе подсчитали, что ежегодно предприятие теряет около 150.000 евро на нераспроданной ликероводочной продукции. Основной причиной является слабая сегментация брендов, противоречивая идея бренда и «самопожирание» рыночной доли из-за постоянного «вбрасывания» на рынок новых видов продукции. Из 21 вида водки 13 приходится на ароматизированные виды, а другие восемь составляет стандартная продукция, ориентированная на разные потребительские сегменты, т.е. охотники; рыбаки; первоклассные рестораны и кафе, магазины, торгующие предметами роскоши и т.п.

⁸ Lilly, F., *Four Steps to Computing Training ROI*, SHRM White Paper, Александрия, Вирджиния, 2001.

Компания определяет необходимость проведения для отдела продаж программы обучения «Управление брендами в компаниях, выпускающих потребительские товары массового спроса». Программа проводилась доктором Клаус Веншель, тренером-консультантом из Германии, бывшим руководителем отдела маркетинга одного из ведущих немецких производителей напитков. Общая стоимость программы обучения составляет 8.130 евро, что включает в себя корпоративные расходы, но не включает издержки упущенной выгоды.

Через шесть месяцев после проведения учебной программы Киевский ликероводочный завод сократил портфель своей продукции с 21 до 11 видов, из которых шесть - это ароматизированные виды, а пять - стандартная продукция, ориентированная на конкретные потребительские сегменты. Общий рост продаж за шесть месяцев составил 56.000 евро на фоне увеличившихся объемов реализации. За указанный период предприятие не осуществляло каких-либо дополнительных маркетинговых мероприятий (например, реклама, разработка этикетки и т.п.).

Следовательно, чистая выгода от реализации программы составляет:

Прибыль всего (56.000 евро) - Затраты всего (8.130 евро) = 47.870 евро

Подсчитываем эффективность (рентабельность) инвестиций в обучение:

$ROI(\%) = (\text{Выгоды всего} / \text{Затраты всего}) \times 100$

$ROI(\%) = (56.000 / 8.130) \times 100 = 688\%$

Как видно из данного примера, очень сложный расчет результативности обучения представляется занятием весьма простым лишь для несложных ситуаций. Какой, например, была бы эффективность инвестиций в повышение квалификации персонала, если бы Киевский ликероводочный завод одновременно разработал новые

этикетки для своей продукции и начал рекламную кампанию вместе с пересмотром портфеля выпускаемой продукции? Возможно ли в этом случае рассчитать эффективность инвестиций в обучение?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Некоторые дополнительные источники информации по расчету ROI:

Cascio, W. F., «Оценка стоимости людских ресурсов: Финансовое влияние поведения в организациях». (*Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organisations*) Southwestern Publishing: Мейсон, Охайо, 1999

Fitzenz, J., «Расчет ROI для людского капитала». (*ROI of Human Capital*) AMACOM: Американская ассоциация по менеджменту: Нью-Йорк, Нью Джерси, 2000

Gordon, E., «Обучение расчетам эффективности инвестиций (ROI): Решение загадки эффективности инвестиций». (*Training ROI: Answering the Return-on-Investment Puzzle*). Официальный документ SHRM, Александрия, Вирджиния, 1999

Kirkpatrick, D., «Оценка результатов программ: Четыре уровня». (*Evaluating Programmes: The Four Levels*), Berret-Koehler: Сан Франциско, Калифорния, 1998

Lilly, F., «Четыре шага при расчете эффективности инвестиций (ROI)». (*Four Steps to Computing Training ROI*). Официальный документ SHRM, Александрия, Вирджиния, 2001

Phillips, J., «Рентабельность инвестиций при обучении и повышении производительности труда». (*Return on Investment in Training and Performance Improvement*) Gulf Publishing: Хьюстон, Техас, 1997

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ I: ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОЙ РАЗРАБОТКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Общие принципы

Процесс развития менеджмента предприятия является весьма деликатным делом, особенно если в нем задействованы внешние консультанты или специалисты, занимающиеся оценкой уровня профессиональных навыков и продуктивности работы персонала. Для многих менеджеров или специалистов компании не так-то просто признать необходимость оценки, а тем более согласиться с тем, что их навыки, возможно, нуждаются в дальнейшем совершенствовании. В СНГ ситуация еще более сложная из-за нехватки опытных менеджеров и ресурсов развития менеджмента. Принципы успешного управления предприятиями, действовавшие до 1989 года, кардинально отличались от тех, которые применяются сегодня в условиях конкурентной рыночной экономики⁹.

Однако, где бы ни проводилась программа развития менеджмента, люди ясно осознают, что оцениваются результаты их работы, и что результаты такой оценки могут иметь существенное и долгосрочное влияние на их карьеру, выполняемые обязанности и благосостояние. В силу этого проект по развитию менеджмента

⁹ Любопытный пример движущих сил развития менеджмента в период существования Советского Союза описан Сергеем Филоновичем, «Оценка потребностей в обучении менеджменту в странах Центральной и Восточной Европы: Исследование избранных предприятий в Московском и Уральском регионе, Российская Федерация» (*Assessing Management Training Needs in Central & Eastern Europe: Survey of Selected Enterprises in the Moscow and Urals Regions, Russian Federation*). ETF, Турин, СЕЕМАН, Блед, 2000.

следует составлять внимательно (особенно на начальной стадии - оценке потребностей в обучении), чтобы:

- Все участники правильно понимали цели проекта;
- Был четко определен подход к оценке эффективности труда;
- Была разработана прозрачная система отчетности и информирования о результатах проекта;
- Результаты оценки касались каждой должности и каждого сотрудника.

Руководители компании, по мере возможности, должны избегать ситуаций, в которых цели проекта не были разъяснены и поняты ключевыми работниками компании, чтобы не создавать ненужное напряжение и не увеличивать вероятность перехода сотрудников на работу к конкурентам или в другие компании.

Проекты, направленные на развитие менеджмента или повышение квалификации сотрудников, должны иметь четко определенную структуру, систему мониторинга и оценки конечных результатов, чтобы:

- Цели проекта отвечали реальным корпоративным потребностям и были достижимы;
- Прямые финансовые ресурсы, вложенные в проект, давали результат;
- Время менеджеров не расходовалось на непродуктивные интервью или обсуждения;
- Информация о компании сохранялась конфиденциальной;
- Из-за недобросовестного выполнения проекта не ставились под сомнение будущие проекты, и тем самым в компании не формировалось противодействие изменениям.

Основные принципы успешного планирования и осуществления проекта по развитию менеджмента включают:

- **Обеспечение ясности стратегических целей**
План и цели проекта по развитию менеджмента должны четко поддерживать корпоративную стратегию в целом.
- **Установление зоны ответственности за реализацию проекта**
Необходимо не только четко определить область оперативной ответственности, включая полномочия по принятию решений, но и выделить время и ресурсы, необходимые для ежедневного управления. Реализация проекта в компании, ставит ряд задач: от планирования и координации действий до управления потоком информации и коммуникаций. Многие компании реализуют программу по развитию менеджмента на уровне Совета директоров или правления предприятия, при этом для оперативного управления назначается менеджер проекта, обеспечивающий его реализацию.
- **Привлечение ключевых менеджеров в число сторонников проекта**
Чтобы заручиться успехом, необходимо убедить ключевых сотрудников управленческого звена и персонала в важности развития менеджмента компании. Это зачастую невозможно без четкого обоснования стратегической направленности проекта, а также определения индивидуальных результатов проекта для лиц, принимающих в нем участие. Руководители высшего звена («топ-менеджмент») должны потратить достаточно времени, чтобы убедиться в том, что сотрудники, участвующие в проекте, хорошо проинструктированы, адекватно понимают его важность и ожидаемые результаты.
- **Определение путей обмена информацией и структуры отчетности**
Для обеспечения участия и ответственного отношения руководства, необходимо иметь четкую политику в отношении обмена информацией и структуры отчетности. Это должно способствовать тому, что участники проекта будут

вовремя получать нужную им информацию, а также тому, чтобы предотвратить распространение в компании потенциально опасных слухов. Обмен информацией должны быть двухсторонним: как лица, принимающие решения в компании, так и другие участники проекта должны быть своевременно и правильно проинформированы. Обмен информацией должен представлять собой сочетание заочного (записки, отчеты, заполнение анкет, письма) и очного общения, как в результате личного общения, так и в ходе коллективных встреч. Как показывает практика, не следует полагаться на передачу информации только в письменной форме, которая, зачастую, бывает недостаточно эффективной.

■ **Определение условий привлечения внешних консультантов**

Если компания принимает решение о привлечении внешних консультантов, весьма важно четко определить условия работы консультационной группы. Процедура должна включать разработку списка вопросов для предварительных интервью, предмет опроса, отведенного для этих целей времени и метода составления отчетности и анализа. Если группа консультантов будет свободно, без всякого плана и ограничений, перемещаться по компании, порождая ненужные ожидания и понапрасну растрачивая время и ресурсы, это может создать крайне негативное впечатление. Получив соответствующие инструкции, сотрудники компании должны содействовать консультантам и понимать, какую информацию им позволено разглашать.

■ **Соблюдение конфиденциальности**

Важным аспектом проектов развития менеджмента является обеспечение необходимого уровня конфиденциальности. Часто, понимая такую необходимость, консультанты и менеджеры почти никогда не придерживаются ее на практике. Конфиденциальность должна обеспечиваться на двух основных уровнях:

- Внутри компании, чтобы избежать преждевременного разглашения информации, связанной с аттестацией отдельных менеджеров, либо с решениями о сохранении или увольнении сотрудников;
- За пределами компании, чтобы не допустить утечки важной информации к конкурентам о деятельности компании, ее сотрудниках и внутренней организации.

Конфиденциальность должна распространяться на все уровни взаимодействия, и, прежде всего, должна касаться данных, документов, записей, а также поведения внешних консультантов.

■ **Определение прямых и косвенных ресурсов**

Следует определить прямые и косвенные (или финансовые и нефинансовые) ресурсы проекта. Руководители часто составляют бюджет проекта без учета вклада своего рабочего времени и других внутренних ресурсов (помещений для проведения встреч, расходов на связь, времени секретарского персонала и т.п.). Кроме того, менеджерам следует прибегать к ситуативному планированию при превышении расходов по сравнению с бюджетом и необходимости пост-тренинговых мероприятий.

■ **Создание системы мониторинга и обратной связи**

Если проект рассчитан на срок более одного месяца, требуется разработка процедур мониторинга и обратной связи, позволяющих оценить прогресс в выполнении проекта и информировать участников о промежуточных результатах. Если это относится к структуре обмена информацией и отчетности, то функции мониторинга заключаются в:

- Периодичном информировании руководителей о прогрессе;
- Изменении при необходимости методологии проекта или структуры команд;
- Поддержке при необходимости ключевых групп сотрудников.

Мониторинг и обратная связь по своей природе более интерактивны, чем обмен информацией и отчетность, и могут изменяться в зависимости от выбранного типа проекта.

■ **Определение успеха, неудачи и результатов обучения**

Следует разработать методику определения успешности результатов проекта или его неудачи, а также степени влияния проекта на организационную и управленческую структуру компании. Это необходимо для того, чтобы выяснить, достигла ли программа своих целей, оценить эффективность инвестиций в мероприятия по развитию менеджмента, а также определить необходимость последующего мониторинга или дальнейших мероприятий.

Если проект финансируется по программам технической помощи, например, программам Phare или Tacis Европейской Комиссии, руководству компании следует:

- Всесторонне согласовать условия и объем работ по проекту;
- Иметь решающий голос в оценке консультантов или тренеров, привлеченных к реализации проекта;
- Четко разделить как полномочия менеджмента компании, так и задачи, поставленные перед консультантами или тренерами;
- Предоставить достаточное количество персонала (включая персонал, владеющий языком внешних консультантов);
- Настаивать на полной подотчетности и прозрачности деятельности группы по осуществлению проекта;
- Понимать юридические и/или бухгалтерские требования потенциального донора.

Довольно часто руководители компании не желают выступить с критикой или контролировать работу группы по реализации проекта или консультантов, финансируемых донорскими организациями, по той простой причине, что не они оплачивают их работу. К сожалению, такой подход нередко приводит к потере ценного времени и ресурсов компании, создает сопротивление будущим инициативам и поддерживает низкие стандарты качества при осуществлении дальнейших проектов.

Инструкции для менеджеров

Процесс осуществления проекта по развитию менеджмента является одновременно плодотворным и весьма сложным. Он предполагает постановку цели и, возможно, проведение болезненной оценки результатов работы сотрудников. Для менеджеров компаний в СНГ существует множество ограничений при планировании и осуществлении подобного проекта:

■ **Сложно подобрать квалифицированный персонал**

Профессионалов-управленцев, которые либо получили образование за рубежом, либо имеют опыт работы в ТНК, сложно найти, сложно нанять и сложно удержать без предоставления либо астрономической, по национальным стандартам, заработной платы, либо даже партнерства в компании. «Исключительность» навыков и опыта работы таких работников часто мешают им соглашаться с необходимостью прохождения дополнительного обучения.

■ **Иногда компания развивается слишком быстрыми темпами, чтобы заниматься развитием менеджмента**

Когда успешные компании в СНГ ежегодно увеличивают свой оборот на 50%, зачастую сложно усмотреть потребность в развитии навыков менеджмента или найти квалифицированных провайдеров тренинговых услуг или консультантов для выполнения такого рода работы. Гораздо проще «выделять больше людей» на решение проблем роста компании, чем обеспечить стабильность роста и подготовить компанию к возможному спаду активности.

■ **Подчас информация является слишком ценной, чтобы ее получили «чужаки»**

Это действительно становится проблемой, принимая во внимание нехватку квалифицированных консультантов/тренеров, а также секретность информации в бизнес-планах, находящихся в стадии разработки. Поскольку ничего необычного нет в том, что важное инвестиционное решение занимает по времени от 2 до 4 месяцев, любая утечка информации о таком решении к конкурентам может иметь губительные последствия.

■ **Персонал на руководящих должностях работает по «старым» стандартам, однако заменить его некем**

Часто подобная ситуация встречается в производственных компаниях, в распоряжении которых находятся заводы или сложное оборудование, или это касается менеджеров, занимающих высокие посты в компании благодаря своим политическим связям или знакомствам в налоговых органах. Зачастую бывает дешевле нанять второго менеджера, который бы выполнил реальную работу, чем идти на риск ссоры с таким руководителем.

Теперь становится ясно, что масштабность проекта по развитию менеджмента будет зависеть от типа проекта, имеющихся ресурсов и конкретной ситуации в отдельно взятой компании. С точки зрения определения целей и структуры управления проектом, менеджерам можно дать следующие рекомендации:

■ **Четко определите проект и опишите ожидаемые результаты**

Зачастую бывает так, что правильная постановка задачи не менее важна, чем выделение ресурсов для ее решения. Тренинг не может гарантировать более эффективную работу компании, если оплата труда не будет учитывать действующие на рынке уровни заработной платы. Исходя из этого, усилия по развитию менеджмента должны «вписываться» в рамки корпоративной стратегии, и чем яснее определены цели проекта, тем больше шансов на его успех.

■ **Ищите истину**

Одна из наиболее сложных задач, с которой сталкивается любой менеджер, это определение реальной, объективной, достоверной информации о ситуации в компании. Во многих случаях, когда не поощряются честные и откровенные высказывания и правильно не определены источники информации, распространяются слухи. Может возникнуть необходимость при анализе не ограничиваться только персоналом компании, а искать информацию у клиентов, поставщиков, конкурентов и внешних партнеров, таких как, например, финансовые учреждения.

■ **Стимулируйте осуществление перемен**

Тренинг и другие виды деятельности по развитию навыков менеджмента часто воспринимаются персоналом как стимул или поощрение. Эту тенденцию нужно поддерживать настолько, насколько это возможно. Завоевать доверие ведущих специалистов компании легче, когда изменения в менеджменте представляются в позитивном свете.

■ **Позитивное влияние изменений должно распространяться на всю организацию**

Слишком часто преимущества тренинга или других программ распространяются лишь на центральный офис компании. В результате обходится вниманием персонал удаленных производственных или дистрибьюторских подразделений (служб). Даже если проект, предусматривающий осуществление перемен в организации, не распространяется на всю компанию, полезно, по крайней мере, сообщить всем менеджерам и специалистам компании о том, какая программа реализуется, и пояснить, как это может сказаться на их работе.

■ **Используйте процедуры тендеров**

Во всем мире, выбирая консультанта или тренера, руководители компаний стараются полагаться на личные рекомендации друзей, членов семьи или своих

коллег. Опыт показывает, что лучше принимать такие рекомендации во внимание, но вместе с тем создать объективный процесс оценки и подбора консультантов на тендерной основе с целью подбора наилучшего предложения на данном рынке.

■ **Правильно подбирайте консультантов/тренеров**

В дополнение к соображениям цены, при подборе нужных консультантов / тренеров необходимо принять в расчет некоторые факторы, такие как:

- Опыт работы. Подбор консультантов/тренеров должен основываться на реальном опыте работы с проектами, подтверждаемом рекомендательными письмами от клиентов. Не следует рассматривать рекомендацию как простую формальность, это может служить источником информации о проектах, которые в прошлом реализовались данным тренинговым центром.
- Планирование. Проекты по развитию менеджмента часто не вписываются во временные рамки или выходят за рамки бюджета в связи с невозможностью «свести» всех участников проекта вместе в одно и то же время из-за различий в приоритетах. В предложениях, направляемых на тендер, должны предусматриваться непредвиденные обстоятельства. Планирование проекта должно быть реалистичным и высококачественным.
- Индивидуальный стиль работы консультантов. Стиль работы и проведения интервью тренера или консультанта должен оцениваться во время отборочного интервью. Часто случается, что высокомерное или резкое поведение консультанта может оттолкнуть сотрудников компании. В особенности это проблема некоторых университетских преподавателей, которые не в состоянии приспособиться к реальной жизни за пределами аудитории.

■ **Необходимо направить работу консультантов/тренеров в интересах компании, а не наоборот**

В некоторых случаях привлекаемая группа консультантов или тренеров может быть более заинтересована в применении существующей методологии или во внедрении учебного продукта, чем в реализации подхода, который будет действительно ориентирован на клиента и отвечать потребностям компании. Это иногда случается с учебными заведениями, предлагающими тренинговые или консультационные услуги: они применяют существующие академические учебные программы, не соответствующие реалиям ведения бизнеса в СНГ. Убедитесь в том, что материалы и методы обучения оговорены заранее, и не стесняйтесь ставить под сомнение методы или материалы, а также требовать их пересмотра.

■ **Рационально распределяйте время управленческого персонала**

В конечном итоге, наиболее важным является готовность старшего управленческого персонала и руководителей высшего звена уделить время проекту. Недостаточно определить проблему, нанять консультантов или тренеров, а затем продолжать заниматься своими делами. Процесс перемен – непростой и продолжительный. Залогом успеха будут личное присутствие на занятиях, видимый интерес и приверженность целям проекта, а также постоянное отслеживание ситуации.

Инструкции для тренеров

Данный подраздел предназначен для тренеров и консультантов бизнес-школ и других академических учреждений. Он написан с целью оказания помощи академическому персоналу в адаптации к требованиям бизнеса. Однако никакой объем теоретического обучения не заменит практического опыта работы консультанта в компании.

Существуют как положительные, так и отрицательные аспекты, связанные с развитием консалтинговой или тренинговой функции в качестве ключевого элемента деятельности академического учреждения. К положительным можно отнести следующие:

■ **Академические учреждения высоко котируются**

В общем, менеджеры и сотрудники компании склонны проявлять высокий уровень уважения к университетскому профессорско-преподавательскому составу.

■ **Основные управленческие навыки (например, квалификация MBA) пользуются большим спросом**

Это позволяет институтам, специализирующимся на тренингах в области менеджмента, устанавливать связи с представителями сферы бизнеса и использовать существующие учебные планы в качестве основы для оказания компаниям «внутренних» консалтинговых услуг или проведения тренинговых занятий. Они также имеют возможность разрабатывать пакеты предложений по продуктам и услугам (например, факультативное обучение, выезд с руководством компании на обучение, проведение тренингов, например, по созданию команды и т.п.)

■ **Учебные заведения имеют доступ к международному опыту в сфере менеджмента**

Это способствует продвижению потенциально полезной информации в области менеджмента из стран с более развитой рыночной экономикой в СНГ.

■ **Основные издержки на организацию корпоративного обучения покрываются за счет бюджета академических программ**

Благодаря этому консалтинг или корпоративное обучение может стать дополнительным источником дохода – центром прибыли - с минимальными начальными затратами и с низкой долей операционных расходов. Например, стоимость используемых помещений и технических средств обучения может быть уже полностью амортизирована в бюджете учебного заведения на академические программы.

Однако, как показывает опыт, выходя на рынок услуг внутрифирменного обучения и консалтинга, академические учебные заведения допускают ряд ошибок, среди которых можно выделить следующие:

■ **Академические знания не всегда соответствуют реалиям бизнеса**

Менеджеры компании чаще всего не заинтересованы в анализе ситуации в компании на уровне докторской диссертации, они хотят иметь анализ потребностей, который поможет четко определить проблемы и разработать решения, соизмеримые с потребностями и ресурсами компании.

■ **Время – деньги**

Часто невозможно потратить столько времени, сколько бы оптимально требовалось для выполнения анализа потребностей или разработки учебного плана. Ресурсы, выделяемые под обучение или другой вид повышения квалификации персонала, часто ограничены, в то время как результаты требуются быстро. По этой причине важно иметь хорошие навыки анализа, позволяющие относительно быстро определить ключевые вопросы, поддержать процесс принятия решений в компании, и приступить к осуществлению проекта. Тренеры должны ориентироваться скорее на конечный результат и его последствия, чем на анализ ради самого анализа.

При разработке конкретного проекта важно обращать внимание на следующие моменты:

■ **Никогда не начинайте работу, не заключив контракт и не получив предоплату**

В контракте должны быть четко описаны обязанности как консультантов/тренеров, так и нанимающей их компании. Контракт может предусматривать объем работы консультанта в человеко-днях или степень участия клиентов в проведении анализа потребностей в обучении, важно перед началом проекта иметь на руках документ, описывающий основную схему работы

в письменной форме. Условие 50% предоплаты - наилучший способ понять серьезность намерений клиента до начала проекта. Необходимость в этом диктуется также высокой вероятностью перемен как в компаниях, так и среди менеджеров компаний в СНГ.

■ **Определите четкие временные рамки**

Сделать это сложнее, чем сказать, особенно если клиент ведет свою хозяйственную деятельность в разных городах или странах. Может быть достаточно сложно собрать всех требуемых людей в одном месте в одно и то же время, и часто изменения в планах происходят в последнюю минуту. Учебное заведение должно дать понять заказчикам, что время его персонала ценно, и нельзя бесконечно переносить или откладывать важные учебные занятия или проведение интервью с целью сбора информации.

Несколько практических советов, способствующих продвижению проекта:

- В большинстве случаев лучше съездить к клиенту или собеседнику, чем ждать момента, когда клиент приедет в учебное заведение. Хотя это и накладно, но в то же время работа не стоит на месте. К тому же поездка дает ценную информацию о текущей работе компании, месте ведения бизнеса, рабочей обстановке и т.д.
- Если для работы внутри компании бюджет не предусмотрен, мероприятия, требующие участия большинства менеджеров компании, возможно провести во время специального совместного выезда компании на отдых или во время запланированного общего мероприятия, такого как ежегодное общее собрание.

Хотя это может показаться банальным, хотелось бы повториться, что проект может не выполняться в установленные сроки потому, что нужных людей нет в нужном месте в нужное время.

■ **Во время интервью будьте вежливы, но настойчивы**

Очень часто тема собеседования «расплывается» и происходит «уход» от темы из-за слабой концентрации участвующих сторон. Консультант/тренер не должен бояться повторить вопрос, решительно, но вежливо прервать собеседника и вернуть опрос в нужное русло. Практика – неизменно единственный способ обучения качественному проведению собеседования: учебники или пособия по стилям интервью, разработка анкет и т.п. могут быть полезными, но, в конце концов, немаловажным является индивидуальная восприимчивость, активность и способность к общению. Эти качества можно развить только на практике в реальных ситуациях корпоративного консалтинга или обучения.

■ **Работайте объективно**

Важно помнить, что каждая компания по-своему уникальна, и что у каждого корпоративного менеджера или сотрудника своя собственная, особенная подготовка, личные знания и опыт. На интервью не бывает «правильных» или «неправильных» ответов. Тренер/консультант должен работать объективно и профессионально, и не относиться к клиентам, как к плохим студентам. На интервью нужно стараться избегать плохих привычек:

- Задавать наводящие вопросы;
- Высказывать личное суждение или давать собственный ответ;
- Давать понять, что собеседник ошибается или отвечает неправильно;
- Делать предварительные выводы, которые бы «вписывались» в идеализированную модель бизнеса.

■ **Работайте с информацией, соблюдая полную конфиденциальность**

О соблюдении конфиденциальности всегда упоминают, но редко следуют на практике. Отчеты или другие материалы клиентов остаются на незащищенных паролем или программными средствами компьютерах, документы оставляются в комнате для ксерокопирования, а в худшем случае, консалтинговый проект становится учебным исследовательским проектом без ведома клиента. Компании в СНГ часто открывают новые возможности ведения бизнеса, которые возникают и исчезают в считанные месяцы. Информация, исходящая от клиента, никогда не должна попадать к третьей стороне, и, конечно же, не должна разглашаться без предварительного согласия клиента.

Дополнительные источники информации

Существует целый ряд пособий и других источников для «изучения» профессии консультанта или специалиста по тренингу, а также проектов в области менеджмента. Вот некоторые из них, подобранные с учетом их практической полезности:

Kubr, M., (ред.), *Консалтинг в сфере менеджмента: пособие по профессии*, (Management Consulting: A Guide to the Profession), MOT, Женева, 1996.

Kubr, M., (ред.), *Как отбирать и использовать консультантов: пособие клиента*, (How to Select and Use Consultants: A Client's Guide), MOT, Женева, 1999.

Prokopenko J., (ред.), *«Развитие менеджмента: руководство к профессии»* (Management Development: A Guide for the Profession), MOT, Женева, 1998.

ПРИЛОЖЕНИЕ II: ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СНГ

При оценке эффективности менеджмента «типичной» компании из СНГ необходимо учитывать не только объективное положение дел, но и знать практику ведения бизнеса в этих странах. Проявления корпоративного управления могут очень отличаться от компании к компании в виду того, что руководство компанией не черпает свои знания из конкретных пособий и не придерживается какой-либо системы, что в любом случае не мешает компании быть успешной. Условия ведения бизнеса в СНГ очень отличаются от существующих в Западной Европе или Северной Америке, где применяются иные стандарты корпоративной отчетности, подачи информации и менеджмента¹⁰.

В этом приложении описывается, в чем компании из СНГ отличаются от западноевропейских компаний с точки зрения внутренних функций менеджмента:

■ Стратегия часто основывается на моментальной реакции на появление какой-либо рыночной возможности

Строго выверенный подход к стратегическому анализу и анализу потенциальных возможностей, такой, как в компаниях General Electric (ориентация на достижение определенного уровня прибыльности акций или завоевание лидирующей позиции в каждом секторе) или Nestle, часто не применим в СНГ. «Конгломератный» подход часто приносит положительный результат, даже если его трудно описать стандартными методами. Например, подход к корпоративному менеджменту с позиций «основной специализации» означает, что каждая компания специализируется на определенных видах деятельности, в которых она может добиться значительного конкурентного преимущества. В СНГ, однако, компания

¹⁰ Было проведено обширное исследование на основе различных источников по эффективности бизнеса и деятельности менеджмента в Центральной и Восточной Европе и в СНГ. Далее приведены названия некоторых книг, которые могут оказаться полезными для понимания основ деловой активности в этих регионах:

Карлин В., Фрайс С., Шаффен М., Сибрайт П., *Конкуренция и производительность предприятий в странах с переходной экономикой: обзор по странам*. Европейский банк реконструкции и развития, Лондон, 2001 года.

Филонович С., *Определение потребностей в обучении для развития навыков менеджмента в Центральной и Восточной Европе. Обзор некоторых предприятий в Московской области и в Уральском регионе, Российская Федерация*. ETF, Турин, и СЕЕМАН, Блед, 2000.

Национальная Обсерватория Кыргызстана. *Изучение предприятий Кыргызстана: отчет о тренинге по проекту развития предприятий*. ETF, Турин, 2000.

Некоторые примеры успешного опыта реструктуризации. Проект Тасис по распространению технической информации, Генеральная Дирекция по внешним связям, Европейская Комиссия Люксембург, 1998.

по производству напитков может заниматься как прямой дистрибуцией, так и открыть торговый дом для продажи других видов продукции, просто потому что прибыльность торговой компании очень высока, или потому что альтернативное решение не дает стабильной базы для развития.

- **Разработка определенной корпоративной структуры и формирование штатного расписания зачастую вызваны необходимостью формально соответствовать требованиям трудового законодательства, чем рациональным планированием деятельности компании**

Часто сложно найти идеальную корпоративную организационную структуру. Необходимость часто приводит к созданию громоздких или «тяжелых» структур с избыточным уровнем занятости. Классическим примером является украинская компания - производитель автомобильных аккумуляторов, в которой автор работал в 1999 году. Компания располагает своим собственным техническим персоналом по обслуживанию зданий: инженеры теплосетей, плотники, охрана и т.д. Любопытно, что такой персонал насчитывал около 200 сотрудников, в то время как непосредственно на производстве задействовано 360 человек. Типичный западный подход предусматривал бы наем подрядчика для оказания подобных услуг, а все усилия были бы направлены на выполнение основной деятельности – производство автомобильных аккумуляторов. Однако без такого вспомогательного персонала завод попросту не смог бы работать.

- **Корпоративное право собственности (официальное и неофициальное) может быть неявным**

На предприятии может отсутствовать классическая модель «акционеры – совет директоров – президент – руководители отделов и т.д.». Вместо этого множество компаний, включая холдинговые структуры, торговые компании, поставщиков, финансовые учреждения и даже научно-исследовательские институты сосуществуют иногда в поразительном переплетении интересов. Причина этого часто кроется в системе налогообложения. Опять же, в западной практике менеджмента все было бы объединено под одной крышей, чтобы контролировать все стороны цикла производства и продаж. В СНГ это зачастую невозможно. Преобладающей формой организации компаний в СНГ является холдинг.

- **Распространено использование параллельных систем учета**

Параллельные системы бухгалтерского учета часто сосуществуют для соответствия международным и национальным требованиям к учету затрат, финансовому мониторингу и налоговому учету. Зачастую сложно понять, прибыльна ли компания без участия финансового специалиста-консультанта или тренера, способного соотнести результаты учета, который ведется в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета, с системой учета согласно IAS/GAAP.

- **Активы (завод и оборудование) часто фактически полностью выработали свой плановый ресурс и амортизированы**

Стоимость активов в СНГ, как правило, гораздо ниже, чем на Западе, особенно это касается стоимости заводских площадей или строений за пределами городских центров. Это же справедливо и в отношении производств, работающих до сих пор по ГОСТам, основные фонды на этих производствах давно амортизированы. Несмотря на то, что дополнительные издержки могут возникать из-за высоких эксплуатационных расходов или значительной доли брака, производить на этом оборудовании может быть очень и очень выгодно.

- **Жизненный цикл товара гораздо короче, чем на Западе, и его характеристики существенно отличаются**

Классическая кривая жизненного цикла товара, изображаемая в западных учебниках по менеджменту, имеет другую форму в СНГ. Во многих странах компания (особенно в секторе потребительских товаров массового спроса) вынуждена выводить на рынок несколько новых брендов или товаров ежегодно, чтобы сохранить свою часть рынка и репутацию новатора. Так как выпуск товара и вывод его на рынок никогда не финансируется или исследуется в том объеме, в

каком это делалось бы на Западе, это вполне реально. Во многих случаях, если компания в течение года не вывела на рынок хотя бы один новый продукт, можно считать, что она скоро уйдет с рынка.

■ **Политика вознаграждения может существенно отличаться в рамках одной и той же организации**

В первую очередь, несоразмерности в вознаграждении можно наблюдать в ставках заработной платы. Нередко компании используют абсолютно иные ставки оплаты труда для лиц, получивших образование на Западе, чем для их коллег, прошедших местную подготовку. Был такой случай, когда в СП с участием капитала из стран Азии и СНГ работали финансовый директор – иностранец и управляющий директор – местный сотрудник, причем первый зарабатывал, по крайней мере, на 100% больше второго. Похожие несоответствия касаются также некоторых простых специалистов, получивших образование на Западе, которые иногда зарабатывают больше, чем менеджеры отделов, прошедшие подготовку в СНГ.

■ **Должность менеджера по персоналу обычно отсутствует**

Если и существует должность менеджера по персоналу, то такой человек, как правило, занимается кадровым учетом, то есть подготовкой зарплатной ведомости, оформлением отпусков и т.д. Таким образом, он/она может отчитываться перед финансовым директором или административным директором. Ответственность за определение и утверждение потребностей в обучении или программах повышения квалификации часто возлагается на исполнительного директора или президента компании, в особенности на малых или средних предприятиях.

■ **Акцент на социальные блага, а не на другие виды поощрения**

Часто это является наследством старой плановой системы, в которой преобладали преимущества «пожизненной занятости» и щедрые дополнительные поощрения (бесплатное питание в рабочей столовой, медицинская помощь на работе, праздники на предприятии и т.д.). Даже в случаях, когда прямая денежная компенсация или поощрение были бы более эффективны, социальная компенсация преобладает.

■ **Ситуация на рынке занятости для специалистов в корне отличается от ситуации с простыми рабочими**

В СНГ существует значительное предложение большинства профессий неквалифицированного, полуквалифицированного или «традиционного» труда или производственного персонала. Учитывая низкие ставки и дешевизну для работодателей, в сегменте неквалифицированного труда наблюдается избыток персонала. Во многих случаях это приводит к созданию ситуации, когда более выгодно принять стратегию полуавтоматизированного производства, чем стратегию полной автоматизации (особенно потому, что за машины и оборудование нужно платить валютой плюс высокую ввозную пошлину). Обратное утверждение применимо к некоторым профессиональным должностям, таким как бухгалтер, умеющий работать в системе IAS/GAAP, специалист по маркетингу и т.д. Как правило, на этих специалистов существует высокий спрос, особенно если у них есть опыт работы в ТНК или за рубежом, а также международное образование.

Вне сомнения, существуют и другие отличия от классической теории менеджмента, описанной в *Гарвард Бизнес Ревью* или в основных книгах по менеджменту. Каждую отдельно взятую компанию нужно анализировать исходя из ее собственной эффективности, стараясь избегать слишком теоретических или академических подходов или суждений.

ПРИЛОЖЕНИЕ III: СТРУКТУРА АНАЛИЗА

В этом приложении рассматривается структура анализа для проведения оценки существующих у компании потребностей в обучении персонала, а также других потребностей, не имеющих отношения к обучению. На основе данной структуры построена методика оценки потребностей компании в развитии менеджмента (Раздел 3) и, в частности, ее первый этап – анализ расхождений (Подраздел 3.1).

Эта структура разработана для использования в качестве одного из инструментов: консультанты и тренеры могут выбрать свой инструментарий, соответствующий их задачам или дополнить предложенные методы собственными методами и опытом.

Анализ корпоративной стратегии

Цели	<p>Цели анализа корпоративной стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определить первоочередные приоритеты, выявить существующие ресурсы и показатели эффективности стратегии компании; ● Выяснить, описана ли стратегия в формальном документе, и оценить степень знакомства с ней сотрудников организации; ● Определить, обладают ли сотрудники, ответственные за внедрение стратегии, нужными навыками и квалификацией; ● Определить, существует ли потребность в обучении в сфере корпоративной стратегии и для каких должностей; ● Определить, находят ли отражение ли в корпоративной стратегии вопросы управления персоналом, и какими средствами располагает компания для развития человеческих ресурсов, управления знаниями, развития навыков и т.п.; ● Намечить, какие изменения необходимо сделать в сфере корпоративного управления человеческими ресурсами компании с целью обеспечения текущей и будущей деятельности компании, направленной на реализацию выбранной стратегии.
Обязанности	<p>Для компаний из СНГ характерна тенденция разделять обязанности по формированию стратегии и стратегическому менеджменту. Это зависит от степени вовлеченности владельцев компании в непосредственное управление предприятием. Необходимо проводить интервью со следующими лицами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Владелец/Акционер ● Главный управляющий ● Вице-президент/директор по инвестициям ● Вице-президент/директор по маркетингу. <p>Если деятельность предприятия в значительной степени зависит от технологии (например, компания, работающая с линией по производству и упаковке соков Tetra Pak, имеет очень четкую техническую стратегию), то следует провести интервью с техническим директором или директором по контролю качества. Такой подход также применим в случаях, когда компания осуществляет широкомасштабные стратегические инициативы, как, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Создание национальной дистрибьюторской сети. В этом случае тренеру следует провести интервью с основными лицами, ответственными за реализацию стратегии; ● Внедрение системы менеджмента контроля качества ISO 9000. Тренер должен убедиться, что в компании создана служба управления качеством, и что менеджеры владеют достаточной квалификацией, позволяющей им работать с ISO.

Процесс	<p>Процесс анализа стратегии должен сочетать как непосредственные опросы персонала компании, так и изучение документации. Если существует формально изложенная стратегия, ее нужно изучить с точки зрения состоятельности и последовательности. Если формальное описание стратегии отсутствует, то генеральный менеджер может ее сформулировать, и консультант должен проанализировать, в какой степени идеи стратегии прослеживаются в принятии оперативных решений.</p> <p>В каждом случае стратегию нужно перепроверять на разных уровнях компании, чтобы определить, осуществляется ли она на практике, обладает ли персонал компании требуемыми навыками, где существует потребность в тренинге или приеме на работу новых сотрудников и т.д.</p>
Методика	<p>Аналитические методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Личные интервью; ● Изучение документов; ● Анализ объемов продаж, анализ прибыли/убытков или анализ приобретений; ● Изучение соответствия должностей и предписываемых им функций.
Используемые приемы	<p>Существуют различные методы стратегического анализа. Вот некоторые популярные приемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Анализ MOST (миссия, цели, стратегия, тактика); ● Анализ SWOT (сильные/ слабые стороны, возможности, угрозы); ● Подход Бостонской консалтинговой группы (BCG) «Рост – доля рынка»; ● Подход компании «Дженерал электрик» (GE) «Привлекательность рынка – конкурентная позиция»; ● Методы аудиторской проверки предприятия.
Результаты	<p>Понимание основных видов деятельности компании, запланированных на ближайшие 2–24 месяца, задающих основу для анализа текущих и будущих потребностей в человеческих ресурсах и потребности в обучении.</p>
Дополнительные источники	

Список вопросов для анализа стратегии

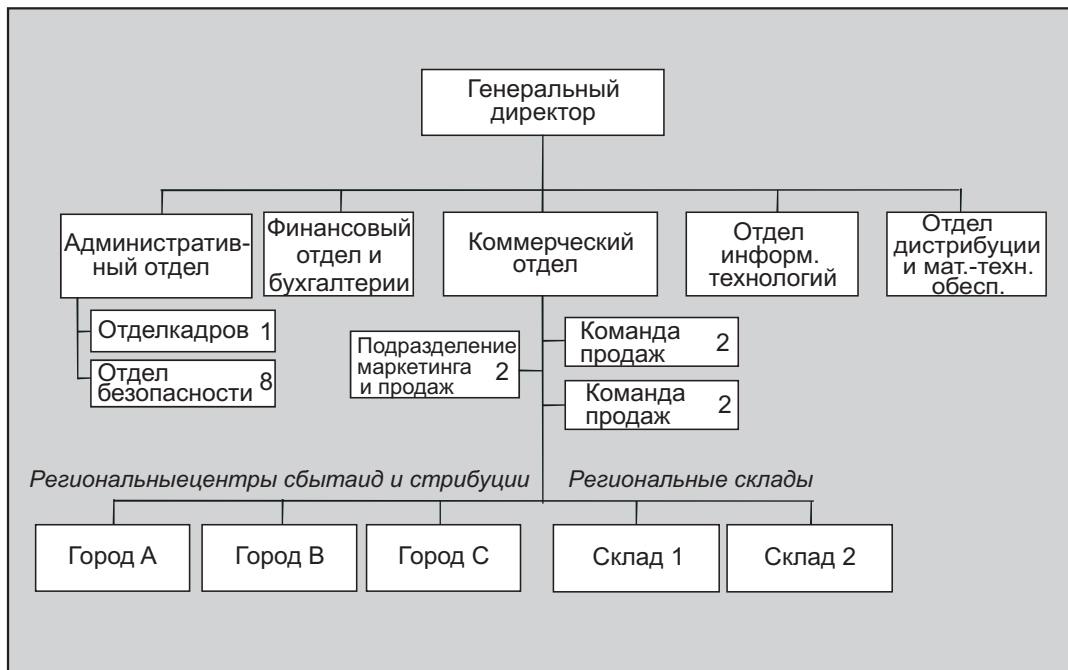
- Корпоративная стратегия Вашей компании? (Укажите основные моменты)
- Существует ли формально изложенная в документе стратегия?
- Кто отвечает за разработку стратегии?
- Как часто стратегия пересматривается или обновляется? Кто отвечает за это?
- Отображает ли стратегия требования рынка и внешние условия?
- Содержит ли стратегия четкий механизм принятия решений, включая целевые показатели рентабельности инвестиций, сферы деятельности и т.д.?
- Распространяется ли стратегия на функциональные составляющие деятельности компании, такие как маркетинг, технология, сбыт, производство, финансы и т.д.?
- Выделяются ли ресурсы для реализации стратегии? Какова связь между стратегическими целями и имеющимися финансовыми или человеческими ресурсами?
- Осведомлены ли сотрудники о наличии и содержании стратегии?
- Применяется ли стратегия на практике или остается на бумаге?
- Успешна ли ваша стратегия? Приведите, пожалуйста, примеры. Как ее можно улучшить?
- Учитывается ли в стратегии человеческий фактор? Включает ли она составляющую человеческих ресурсов?

- Каково влияние корпоративной стратегии на состояние человеческих ресурсов компании? Имеются ли в распоряжении компании люди с навыками, необходимыми для реализации стратегии на практике?
- В соответствии со стратегией, какие навыки и люди будут нужны компании через год? Через два года?
- Каким образом можно получить такие ресурсы? Обучением? Наймом? Развитием бизнес-процессов?
- Влияет ли корпоративная стратегия на систему оплаты труда в компании?
- Есть ли необходимость в обучении в области анализа и разработки стратегии? Если да, то укажите интересующие аспекты данной области и целевую группу.
- Будет ли компания при реализации стратегии рассчитывать на внутренние или на внешние источники развития человеческих ресурсов?
- Пользовалась ли компания услугами сторонних тренинговых организаций, специалистов по рекрутингу или по оплате труда или специалистов по персоналу? Каковы были результаты?

Организационная структура и расстановка персонала

Цели	<p>Цели анализа организационной структуры и расстановка персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Составить схему основных организационных подразделений и связанных с ними бизнес-процессов в компании; ● Сопоставить количество подразделений с выполняемыми организацией видами деятельности и количеством занятого в подразделениях персонала; ● Выявить каналы внутреннего обмена информацией и процедуру принятия решений внутри подразделений; ● Проверить исходное качество бизнес-процессов; ● Определить квалификационный профиль компании.
Обязанности	<p>Этот анализ не может быть сделан на основе только одного интервью. Компания часто имеет утвержденную организационную структуру, и необходимо индивидуально побеседовать со всеми ключевыми работниками. Обычно достаточно провести интервью с руководителями основных отделов и подразделений, хотя в некоторых случаях необходимо провести беседу на уровне специалистов (например, с бренд-менеджером, специалистом по качеству).</p>
Процесс	<p>Как уже говорилось, для проведения эффективного анализа необходимо сочетать интервью с изучением документов. В случае если эта задача выполняется несколькими консультантами, целесообразно использовать анкеты для того, чтобы собрать информацию от большего количества респондентов.</p>
Методика	<p>Аналитические методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Индивидуальные интервью; ● Изучение документов: организационная структура, квалификационные диаграммы (если имеются); ● Проверка данных командой консультантов.
Используемые приемы	<p>Наиболее эффективными приемами обычно являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Графическое изображение организационной структуры в формате PowerPoint; ● Штатное расписание с указанием уровня квалификации.
Результаты	<p>Схема основных организационных единиц с указанием должностей и количества занятого персонала.</p> <p>Примерный анализ распределения навыков/квалификаций.</p> <p><i>Обратимся к примерам диаграмм, приведенных ниже.</i></p>
Дополнительные источники	

Рисунок 17: Пример организационной структуры



Комментарии к данной организационной структуре:

- Отдел кадров в основном выполняет функции кадрового документооборота, например, подготовку зарплатных ведомостей, оформление отпусков и т.д. Функция управления человеческими ресурсами, как таковая, на предприятии отсутствует.
- Подразделение маркетинга и продаж занимается лишь контрактами с клиентами - это скорее команда менеджеров по продажам, которая не выполняет реальные маркетинговые функции.
- Может потребоваться усиление функций снабжения и складского хозяйства, если компания вырастет до национальных масштабов.

Пример анализа распределения персонала по уровню квалификации на различных уровнях управления (реальный пример). В рассматриваемом примере квалификация персонала всей компании распределялась следующим образом:

Уровень образования	Персонал (%)
Базовое образование (9 лет школы)	44
Специальное профессионально-техническое образование (9 лет + 3)	20
Диплом об окончании средней школы (9+4, эквивалент уровня GCSE или A)	32
Диплом о высшем образовании	4

Квалификация и стаж работы руководителей высшего звена:

Ф.И.О.	Должность	Образование	Возраст	Стаж работы в компании
	Президент	Высшее техническое образование, экономист	38	4
	Управляющий директор	Университетское образование, экономист	49	29
	Финансовый директор	Университетское образование, экономист	56	29
	Коммерческий директор	Университетское образование, экономист	52	16
	Технический директор	Технический Университет, инженер	42	19
	Директор производства	Высшее техническое образование, инженер	52	30
	Начальник отдела качества	Технический Университет, инженер	55	16

Выводы из данного примера:

- В компании явно прослеживается тенденция привлечения персонала с высоким уровнем технических навыков работы на существующих производственных линиях. Однако современные навыки маркетинга и продаж в их западном понимании отсутствуют, (это было подтверждено в интервью с сотрудниками подразделения маркетинга и продаж).
- Тот факт, что весь старший управленческий персонал работает в компании больше 15 лет, имеет как положительные, так и отрицательные последствия. С одной стороны, это означает, что менеджеры лояльны к компании. С другой стороны, это означает, что в компании отсутствует непосредственный опыт работы в конкурентных условиях пост-переходного периода.

Некоторые важные факторы, на которые стоит обратить внимание при проведении квалификационного анализа:

- Владение иностранными языками
- Опыт работы в пост-переходной деловой среде
- Дополнительное обучение или специализированное обучение
- Знание современной практики менеджмента
- Понимание тенденции развития данной области бизнеса.

Несколько примеров аналитических таблиц показаны на следующей странице. В случае необходимости их можно адаптировать к конкретному проекту.

Квалификация персонала отдела и анализ квалификационной структуры

Участники интервью:	
Интервью провел:	
Место, дата, время:	
Название отдела:	
Менеджер отдела:	
Всего сотрудников:	
<p>Организационная структура: <i>(просим Вас изобразить организационную структуру или дополнить принятое в компании изображение оргструктуры)</i></p>	

Таблица квалификационной структуры персонала

Ф.И.О.	Возраст	Базовое образование/ последипломное образование	Стаж работы в компании	Потребности в обучении/ Комментарии

Анализ бизнес-процессов

В этом разделе описаны некоторые рекомендации для анализа основных бизнес-процессов предприятия. Анализ бизнес-процессов отделен от анализа стратегии и организационной структуры в силу того, что обычно он проводится на уровне отделов или подразделений. Анализ бизнес-процессов не включает в себя анализ человеческих ресурсов, который выделен в отдельный подраздел ввиду особой важности.

Функции, которые здесь анализируются, включают:

1. Маркетинг и сбыт
2. Система дистрибуции
3. Производство
4. Управление системой снабжения
5. Закупки
6. Управление качеством
7. Финансы и бухгалтерский учет.

Данные семь процессов были отобраны с учетом степени их важности для деятельности «средней» компании из СНГ. Пользователи данного «Методического руководства для менеджеров» могут также определить дополнительные области анализа в соответствии с конкретным проектом.

1. Маркетинг и сбыт

Цели	<p>Цели анализа функции маркетинга и сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определить маркетинговую стратегию компании; ● Рассмотреть используемые маркетинговые приемы и процессы; ● Определить требования к персоналу и потребности в обучении.
Обязанности	<p>В каждой компании почти всегда существует «коммерческий» директор или даже директор по маркетингу и сбыту. Для некоторых предприятий это достаточно новая должность (а в некоторых случаях она создается за день до появления консультантов на предприятии!).</p> <p>Ввиду важности этой функции, обычно полезно провести интервью, по крайней мере, с 2–3 сотрудниками отдела маркетинга. Обязательно участие в опросе как персонала центрального офиса, так и региональных служб.</p>
Процесс	<p>В основном, процесс заключается в проведении индивидуальных собеседований. Однако при анализе функции маркетинга консультанту обычно предоставляют необходимые объективные данные, позволяющие определить, какой квалификацией обладают ответственные за маркетинг менеджеры. В этом случае, анализ документов необходим и полезен (см. ниже).</p>
Методика	<p>Аналитические методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Индивидуальные интервью ● Анализ продаж за последние 3 года ● Оценка маркетинговых материалов (брошюр, прайс-листов т.п.) ● Анализ официальной маркетинговой стратегии или годового плана (в большинстве случаев маркетинговая стратегия не оформлена в виде официального письменного документа) ● В некоторых случаях, очень полезно провести внешние интервью с клиентами или поставщиками
Используемые приемы	<ul style="list-style-type: none"> ● Анкеты с открытыми и закрытыми вопросами ● Анализ Парето: клиенты/продажи ● Анализ клиентов А-В-С («А-В-С» - система анализа, в которой клиенты группируются в три категории (А, В и С) в зависимости от объемов закупаемой ими продукции, и процент скидок начисляется, исходя из объема закупок) ● Объем продаж продукции/прибыльность продукции ● Распределение продаж по регионам
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> ● Анализ существующей маркетинговой ситуации ● Анализ потребностей в обучении в области маркетинга в соответствии с корпоративными приоритетами и бизнес стратегией
Дополнительные источники	

Список вопросов для анализа функции маркетинга

Компания:	
Участники интервью:	
Интервью провел:	
Место, дата, время:	

Общая маркетинговая стратегия

- Пожалуйста, опишите общую маркетинговую стратегию Вашей компании.

Исследование рынка

- Какие основные методы исследования рынка применяются в Вашей компании?
- Готовятся ли какие-то формальные маркетинговые отчеты? Приведите примеры.
- Какие данные по исследованию рынка Вы хотели бы иметь?
- Как Вы оцениваете потенциальный успех / неудачу нового товара?
- Используете ли Вы метод фокус-групп?

Позиционирование и сегментация

- Какие Ваши целевые рынки сбыта?
- Имеется ли стратегия сегментации? Каковы ее принципы?
- Как Вы распределяете ресурсы по сегментам?
- Соответствует ли Ваш портфель продукции / услуг выбранной стратегии сегментации?
- Каковы уникальные преимущества Вашей компании с точки зрения продаж?
- В чем заключается содержание бренда Вашей компании?
- Как Вы распространяете эту информацию?

Анализ портфеля (ассортимента) продукции

- По какому принципу Вы выделяете группы продукции в Вашем портфеле?
- Есть ли возможность расширения ассортимента?
- Каковы главные сегменты для групп продукции?
- Отслеживаете ли Вы жизненный цикл товара? Если да, то какие показатели Вы используете? (объем продаж, прибыль, коэффициент роста и т.п.)
- Применяете ли Вы какие-то методы, нацеленные на управление жизненным циклом товара?

Брендинг

- Важен ли брендинг для Вашей компании?
- Важен ли брендинг для отдельных продуктов?
- Как Вы определяете ценность бренда?
- Какие инвестиции делаются с целью поддержания / развития бренда?

Клиенты

- Кто является Вашими клиентами?
- Существует ли у Вас практика сегментирования клиентов? (например, крупные дистрибьюторы, мелкие дистрибьюторы, розничные торговцы, общественное питание и т.д.)
- Как изменились Ваши клиенты за последние 2 года?

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

- Видите ли Вы какие-либо изменения в структуре оптовый клиент/розничный потребитель для Вашего товара?
- Используете ли Вы какую-либо форму анализа клиента? (например, А-В-С)

Обслуживание клиентов

- Какие требования к обслуживанию имеются у Ваших клиентов?
- Выполняете ли Вы их? Перевыполняете?
- Согласны ли Вы с тем, что обслуживание клиентов создает конкурентное преимущество?
- Есть ли у Вас менеджеры, закрепленные за VIP-клиентами? Как они работают?
- Проводите ли Вы регулярные встречи с клиентами? Что Вы обсуждаете?
- Бывает ли, что клиенты жалуются? Если да, то каким образом компания реагирует на их жалобы?
- Имеется ли у Вас база данных клиентов?
- Отслеживаете ли Вы прибыльность по клиентам?

Ценообразование и кредитная политика

- Опишите, пожалуйста, политику ценообразования
- Опишите, пожалуйста, кредитную политику
- Используете ли Вы анализ клиентов по методике А-В-С или похожую систему?
- Как Вы контролируете предоставляемые скидки и условия товарного кредита?
- Насколько гибкая система цен в Вашей компании?
- Как Вы устанавливаете цену для разных сегментов рынка?

Реклама

- Используете ли Вы рекламу?
- Какую рекламу Вы заказываете? (печатную, ТВ, радио и др.)
- Каким бюджетом Вы располагаете для рекламных целей?
- Кто создает рекламную продукцию?
- Отслеживаете ли Вы эффективность рекламы?
- Для кого предназначена Ваша реклама?
- Используют ли рекламу Ваши конкуренты? Опишите, пожалуйста.

Продвижение товара

- Каким способам продвижения товара Вы отдаете предпочтение?
- Проводите ли Вы акции по продвижению товаров непосредственно в магазинах?
- Какие возможны другие виды продвижения товаров? (автомобили, призы и т.п.)
- Что предлагают Ваши конкуренты?

POS-материалы

- Какие материалы Вы используете для рекламы в розничной сети?
- Предоставляете ли Вы холодильное оборудование/лайт-боксы/полки/другие P.O.S. материалы? Как их воспринимают?
- Сопоставимы ли по уровню Ваши рекламные материалы для розничной сети с материалами конкурентов?

Мерчандайзинг

- Осуществляете ли Вы проверки выкладки Вашего товара на полках?
- Контролируют ли Ваши торговые агенты / экспедиторы выкладку товаров на полках в магазинах?
- А Ваши конкуренты?

Система дистрибуции

- Опишите, пожалуйста, действующую систему дистрибуции.
- На чем Вы делаете основной акцент в дистрибуции: продажи через посредников или непосредственно через розничную торговлю?
- Как Вы управляете запасами своей продукции в центрах дистрибуции?
- Как быстро Вы можете выполнить «средний» заказ клиента?
- Какие изменения претерпевает система дистрибуции?

Качество

- Играет ли качество важную роль в маркетинге Вашей продукции?
- Отвечает ли Ваша деятельность международным стандартам качества, таким как НАССР, ISO?
- Какие требования к качеству товара предъявляют Ваши клиенты?

Конкуренты и доля рынка

- Назовите ваших прямых конкурентов
- Перечислите, пожалуйста, все непосредственно конкурирующие товары в следующей таблице:

Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Клиент
Бренд 1					
Бренд 2					
Бренд 3					
Бренд 4					

- Есть ли у Вас какая-нибудь информация о доле рынка? Если да, опишите, пожалуйста.
- Используете ли Вы матрицу соотношения стоимости/объема или другие матрицы для выражения позиционирования на рынке товара/бренда?

Рыночные возможности

- Какие Вы видите краткосрочные рыночные возможности? Долгосрочные?
- Какие товары отсутствуют в Вашем портфеле, но которые Вам необходимо иметь?

Индивидуальные навыки и квалификация

- Какова Ваша подготовка/образование в области маркетинга и продаж?
- Были ли в Вашей компании учебные программы в этой области?
- Видите ли Вы потребность в обучении в сфере маркетинга и продаж?
- Знаете ли Вы какие-либо хорошие тренинговые центры, предоставляющие услуги в этой области в Вашем городе? В стране? За рубежом?
- Кому еще в Вашем отделе/подразделении необходимо обучение?
- Кому еще в Вашей компании необходимо обучение?
- Если бы Вам пришлось выбирать три темы для тренинга, то какие Вы бы выбрали?
- Обычно навыки в маркетинге и продажах приобретаются на практике. Каким должно быть содержание учебной программы такого вида?
- Проводились ли Вашими конкурентами тренинги по маркетингу и продажам?

Форматы, используемые при анализе объемов продаж

В некоторых случаях стоит провести оперативный анализ продаж, чтобы подтвердить, что компания:

- Имеет в своем распоряжении данные по продажам;
- Действительно занимает ту позицию, на которую она претендует;
- Имеет опыт работы и ресурсы для внедрения своей стратегии;
- Разбирается в стратегии с точки зрения рыночной эффективности.

Некоторые образцы форматов анализа объемов продаж приведены на последующих страницах. Это является хорошим примером того, почему внутренние корпоративные данные должны тщательно оберегаться и храниться в секрете.

Общие показатели продаж

Объем продаж (в натуральных единицах)

Категория продукции	1998					1999					2000					2001	
	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв
Группа продукции																	
Название продукт 1																	
продукт 2																	
продукт 3																	
продукт 4																	
.....																	
Группа продуктов																	
Название продукт 1																	
Продукт 2																	
Продукт 3																	
Продукт 4																	
.....																	

Объем продаж (в евро)

Категория продукции	1998					1999					2000					2001	
	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв
Группа продуктов																	
Название продукта 1																	
продукт 2																	
продукт 3																	
продукт 4																	
.....																	
Группа товаров																	
Название продукта 1																	
продукт 2																	
продукт 3																	
продукт 4																	
.....																	

Прибыль от реализации (в евро)

Категория продукции	1998					1999					2000					2001	
	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв	3кв	4кв	Все-го	1кв	2кв
Группа продуктов																	
Название продукта 1																	
продукт 2																	
продукт 3																	
продукт 4																	
.....																	
Группа продуктов																	
Название продукта 1																	
продукт 2																	
продукт 3																	
продукт 4																	
.....																	

Результативность продаж по видам продукции

Продажи по группам товаров (например, пиво, минеральная вода, газированные напитки и т.д.) по регионам, (в натуральных единицах)

Регион	1998					1999					2000					2001	
	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.
Регион 1																	
Регион 2																	
Регион 3																	
Регион 4																	
Регион 5																	
Регион 6																	
Регион 7																	
Регион 8																	
.....																	
Всего																	

Продажи по группам товаров (например, пиво, минеральная вода, газированные напитки и т.д.) в денежном выражении, (в евро/ долларах)

Регион	1998					1999					2000					2001	
	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.
Регион 1																	
Регион 2																	
Регион 3																	
Регион 4																	
Регион 5																	
Регион 6																	
Регион 7																	
Регион 8																	
.....																	
Всего																	

Прибыль от продаж групп товаров (например, пиво, минеральная вода, газированные напитки и т.д.) в денежном выражении, (в евро/ долларах...)

Регион	1998					1999					2000					2001	
	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Все-го	1кв.	2кв.
Регион 1																	
Регион 2																	
Регион 3																	
Регион 4																	
Регион 5																	
Регион 6																	
Регион 7																	
Регион 8																	
.....																	
Всего																	

Показатели продаж по типам клиентов

Объем продаж по клиентам (объем – в натуральных единицах)

Клиент	1998	1999	2000	2001
Клиент 1				
Клиент 2				
Клиент 3				
Клиент 4				
Клиент 5				
Клиент 6				
.....				
Всего				

Объем продаж по клиентам (товарооборот – стоимость в денежном выражении)

Клиент	1998	1999	2000	2001
Клиент 1				
Клиент 2				
Клиент 3				
Клиент 4				
Клиент 5				
Клиент 6				
.....				
Всего				

Объем продаж по клиентам (прибыль – стоимость в денежном выражении)

Клиент	1998	1999	2000	2001
Клиент 1				
Клиент 2				
Клиент 3				
Клиент 4				
Клиент 5				
Клиент 6				
.....				
Всего				

2 Система дистрибуции

Цели	<p>В СНГ компания, располагающая собственной сетью дистрибуции, имеет стратегическое преимущество. По мере своего роста и выхода на региональный, а затем на национальный уровень, компании сталкиваются со значительными препятствиями на пути к успеху, связанными с инфраструктурой и транспортировкой.</p> <p>Цели анализа сети дистрибуции – определить, рассматривается ли функция дистрибуции и логистики как стратегическая, и как калькулируются соответствующие затраты. Это касается и входящих и исходящих товаропотоков, т.е. как поставок, так и каналов сбыта готовой продукции.</p> <p>Вопросы дистрибуции особенно важны для:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Компаний, производящих товары массового потребления, с большими фиксированными производственными мощностями и сезонностью продаж (например, производители пива и алкогольных напитков); ● Компаний в географически удаленных регионах; ● Компаний, зависящих от экспорта (например, среднеазиатские предприятия, экспортирующие в Россию; украинские предприятия, экспортирующие в Россию); ● Компаний, зависящих как от собственного транспорта, так и от транспорта клиента, где наличие свободного места для погрузки и работа по графику становятся важными факторами. <p>В дополнение к техническим вопросам или вопросам затрат, анализ должен также учитывать условия эксклюзивности и сотрудничества с другими посредниками, например, с оптовиками, дистрибьюторскими компаниями, торговыми компаниями и т.д. В этом случае следует проанализировать следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Условия эксклюзивности соглашения ● Качество услуг дистрибуторов ● Усилия, прилагаемые для повышения квалификации дистрибуторов ● Стимулирование и показатели результативности.
Обязанности	<p>Обычно за систему дистрибуции отвечают:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Начальник складского хозяйства ● Начальник транспортного отдела ● Отдел маркетинга и сбыта.

Процесс	<p>Как правило, исследование осуществляется посредством проведения в компании интервью с сотрудниками, занимающими соответствующие должности. В некоторых случаях необходимо установить обратную связь с клиентами компании. В анализе должны также учитываться основные стратегические решения, которые могут оказать сильное влияние на организацию доставки продукции и время выполнения заказа, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Переход к методу прямых продаж и дистрибуции товаров; ● Инвестирование в или расширение географически удаленных производственных единиц (например, источник минеральной воды, зависящий от конкретного родника); ● Принятие решения экспортировать.
Методика	<ul style="list-style-type: none"> ● Индивидуальные интервью ● Данные о времени исполнения заказов и затратах (если имеются)
Используемые приемы	<p>Существует несколько трудоемких методов анализа и моделирования, но обычно наиболее полезно и рассмотреть:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Структуру затрат или амортизацию дистрибуционной сети; ● Проблемы составления и выполнения расписаний, а также сложности, связанные с сезонными пиками производства и продаж; ● Степень удовлетворенности клиента (как клиентов «ОЕМ», так и розничных клиентов, а также компаний-дистрибьюторов, оптовиков и других посредников); ● Сравнительные характеристики возможностей конкурентов.
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> ● Базовый анализ эффективности существующей сети дистрибуции ● Понимание потребности в обучении и других потребностей, связанных с выполнением данной функции
Дополнительные источники	

Список вопросов для анализа системы дистрибуции

- В чем заключается стратегия дистрибуции товаров Вашей компании? Вы полагаетесь на собственные ресурсы, ресурсы посредников или клиентов?
- Существует ли географическая эксклюзивность поставщика / дистрибьютора?
- Существует ли сегментация дистрибьюторов, которая может повлиять на базовую цену? Используете ли Вы кредитную политику А-В-С (или подобную стратегию ценового стимулирования) для клиентов / дистрибьюторов?
- Какие методы используются для транспортировки готовой продукции Вашим клиентам?
- Как происходит получения готовой продукции на Вашем заводе?
- Используете ли Вы какое-либо программное обеспечение, поддерживающее функцию логистики в Вашей компании?
- Существуют ли сезонные колебания в работе сети дистрибуции?
- Сколько времени нужно Вам для выполнения «среднего» заказа Ваших клиентов? Есть ли географическая или региональная специфика во времени исполнения заказа?
- А сколько времени нужно Вашим конкурентам?
- Как Вы поддерживаете Ваших дистрибьюторов? Обучением? Оборудованием? Финансированием?
- Ваши дистрибьюторы - это союзники или конкуренты для Вашей компании?
- Есть ли у Вас планы в недалеком будущем перейти на прямые продажи?
- Какую часть от конечной оптовой/розничной цены составляют затраты или наценки сети дистрибуции?
- Какой вид обучения или другие мероприятия по работе с персоналом могли бы способствовать укреплению Вашей сети дистрибуции?

3 Производство

<p>Цели</p>	<p>Цели анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Проанализировать эффективность производства и использования производственных мощностей; ● Определить общие конкурентные преимущества или проблемы в нынешней ситуации; ● Оценить, в состоянии ли существующая и планируемая системы производства поддерживать корпоративную стратегию; ● Определить, требуется ли обучение, и каким образом такое обучение может способствовать осуществлению корпоративной стратегии. <p>Если компания сертифицирована по стандартам ISO (International Standards Organisation), GMP (Good Manufacturing Practice), GLP (Good Laboratory Practice) или HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), то дополнительно можно провести проверку уровня применения и понимания этих норм. Например, можно проверить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Наличие и использование документа «Руководство по качеству»; ● Отслеживание информации об уровнях дефектов и брака; ● Выполнение соответствующих санитарно-гигиенических требований (например, оборудованы ли комнаты для переодевания персонала, душевые комнаты, используются ли защитные сетки для волос, перчатки и спецодежда и т.д.). <p>Если товары производятся на специальном оборудовании, таком как линии разлива и упаковки Tetra Pak, убедитесь в том, что система показателей относительно оценки брака, эффективности, выполнения расписания и т.д. организована должным образом.</p>
<p>Обязанности</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Директор производства ● Руководитель подразделения/отдела качества ● Директор лаборатории
<p>Процесс</p>	<p>Анализ обычно проводится на трех уровнях:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Интервьюирование ключевых работников ● Экскурсия по заводу/ инспекция рабочих мест ● Изучение собранных данных и сравнение с техническими нормативами оборудования.
<p>Методика</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Интервью ● Экскурсия по заводу ● Наблюдение за работой ● Анализ данных о производстве ● Анализ технических характеристик оборудования
<p>Используемые приемы Используемые приемы</p>	<p>Здесь также существует несколько сложных моделей, которые можно использовать для определения эффективности производства. Если в условиях проекта отдельно не оговаривается необходимость такого анализа, рекомендуется использовать простые методы анализа. Цель заключается не в том, чтобы разработать эффективную модель производства клиента, а чтобы определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Существуют ли недостатки в существующем производственном процессе; ● Как обучение могло бы улучшить ситуацию.
<p>Результаты</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Предложение по программам обучения, необходимым для повышения производительности и усовершенствование операций <p>Примечание: В дополнение к обучению, использование стимулирования по результатам работы часто является эффективным средством повышения производительности на производстве. Консультант/тренер может рекомендовать решения, дополняющие обучение, например, введение индивидуальных и коллективных стимулов для уменьшения дефектов или брака, сокращения простоев и т.д.</p>
<p>Дополнительные источники</p>	

Список контрольных вопросов для анализа процессов производства

- Какое оборудование Вы используете для каждого этапа процесса производства?
- Сколько лет этому оборудованию?
- Какова производственная мощность в единицах произведенной продукции за день/за неделю/за год?
- Сколько Вы в действительности сейчас производите?
- Сколько смен работает ежедневно?
- Влияет ли на производство время года?
- Какой у Вас график планового ремонта?
- Какой процент Вашей текущей продукции составляет брак или отходы?
- На сколько дней/недель/месяцев рассчитаны Ваши запасы сырья, необходимого для загрузки производственных мощностей?
- Сертифицировано ли Ваше предприятие по какой-либо системе управления качеством?
- Где Вы находите опытный производственный персонал?
- Как Вы обучаете Ваш производственный персонал?
- Предусмотрены ли какие-то методы поощрения или стимулирования персонала, занятого на производстве?
- Какие наиболее специфические должности задействованы на Вашей производственной линии?
- Обучаете ли Вы технический персонал этим специальностям или привлекаете готовых специалистов извне?
- Где такие специалисты проходят техническую подготовку?

4 Управление поставками

Цели	<p>Управление поставками – это еще одна очень важная стратегическая функция предприятия, которая довольно часто упускается из виду. Управление поставками определяет не только эффективное использование производственных мощностей, но и существенно влияет на движение денежных потоков компании и коэффициент ликвидности. Цели проводимого анализа – определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Владеет ли компания надежными методами планирования поставок сырья и материалов или контроля заявок на пополнение материальных запасов (MRO); ● Насколько тщательно компания контролирует поступающее сырье, материалы, запасные части и другие предметы, необходимые для производственного процесса; ● Способна ли компания управлять своими запасами; ● Существует ли корпоративная политика в отношении поставщиков; ● Может ли компания использовать обучение для улучшения результатов деятельности компании в сфере управления поставками. <p>Консультант/тренер не должен заранее полагать, что такие концепции, как «Just in Time», могут быть применимы в компаниях СНГ. Во многих случаях местные поставщики не работают с такой же эффективностью, как на Западе. К тому же, значительные задержки могут возникать при таможенном оформлении импортируемых товаров или транспортировке товаров в географически удаленные места.</p>
Обязанности	<p>В СНГ ответственность за определение потребностей в поставках обычно возложена на менеджера хозяйственного отдела/складского хозяйства совместно с начальником производства. Обычно заполняется акт, который передается менеджеру по закупкам или сотруднику финансового отдела, бухгалтерии или непосредственно руководству предприятием.</p>
Процесс	<ul style="list-style-type: none"> ● Интервью с ответственными лицами должны проводиться <i>после</i> анализа производства.
Методика	<ul style="list-style-type: none"> ● Личное интервью

Используемые приемы	<p>Обычно достаточно определить такие показатели как:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Существующий уровень производственных запасов (во временном выражении на единицу продукции); ● Реальный запас запасных частей на рабочем месте; ● Время исполнения заявок на пополнение материальных запасов (MRO); ● Поиск возможных проблем в случае необходимости снижения затрат.
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> ● Схема потенциальных потребностей в обучении для поддержания и улучшения функции управления поставками
Дополнительные источники	

Список вопросов для анализа управления поставками

- Какие материалы в основном используются на Вашем производстве?
- Какие запасные части в основном используются на Вашем производстве?
- Кто является Вашими основными поставщиками?
- Используете ли Вы импортные поставки для удовлетворения своих производственных потребностей?
- Существуют ли проблемы транспорта при организации поставок?
- Сколько времени уходит на получение сырья/материалов для производства?
- Сколько времени требуется для получения запасных частей?
- На сколько дней работы у Вас рассчитаны производственные запасы?
- Какие отношения Вы поддерживаете с Вашими поставщиками?
- Вы когда-нибудь оказывались в ситуации, когда было невозможно работать из-за нехватки материалов или запасных частей?
- Влияет ли сезонность на процесс производства на Вашем предприятии?
- Как, в таком случае, Вы решаете вопрос с поставками сырья в периоды сезонных колебаний?
- Используется ли какое-либо программное обеспечение в управлении снабжением?
- Используете ли Вы возможности электронной коммерции или Интернет для обеспечения снабжения компании?
- Каковы потребности в обучении для обеспечения этой функции? Могло бы обучение помочь Вам в работе?
- Какие другие изменения в сфере управления персоналом или в сфере организационного развития, по Вашему мнению, необходимы?

5 Закупки

Цели	<p>Закупки тесно связаны с функцией поставок, производством и, конечно же, финансами и бухгалтерским учетом. Многие компании выделяют функцию закупок в отдельное направление бизнеса, что позволяет им гибко и эффективно торговаться в процессе переговоров. Данная функция имеет стратегическое значение, особенно для СНГ, в связи со сложными и частыми изменениями макроэкономических условий: колебание курсов валют, изменение акцизных сборов, тарифов, цен на поставки некоторых видов сырья и т.д.</p> <p>Цели анализа функции закупок – определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● В какой степени существующая система закупок способна максимально содействовать увеличению прибыли компании; ● Как система закупок взаимосвязана с планированием денежных потоков и потребностей функции снабжения и пополнения материальных запасов; ● Как учтены в функции закупок внешние факторы, такие как колебания цен на сырье, инфляция, акцизные сборы и тарифы и т.д. <p>Как уже говорилось, общая цель заключается в определении, каким образом обучение могло бы улучшить эту функцию, но не давать рекомендации по оптимизации системы закупок на предприятии.</p>
Обязанности	<p>В одних компаниях существует должность «директор» или «замдиректора по закупкам» (или ей подобная). В других – решения по закупкам принимаются генеральным директором. В третьих - данная обязанность входит в компетенцию отдела бухгалтерского учета и финансов.</p>
Процесс	<p>Как правило, проводятся личные интервью после того, как уже опрошены ключевые позиции в производстве, отделе поставок, бухгалтерии и финансовом отделе.</p>
Методика	<p>Личные интервью обычно являются единственной эффективной формой проведения исследования.</p>
Используемые приемы	<p>На Западе существуют консалтинговые фирмы (или подразделения консалтинговых фирм), занимающиеся исключительно консультированием в области управления закупками. Гонорар консультантов, например из «McKinsey», за реализацию проектов анализа функции закупок в таких компаниях, как Alcoa или IBM, достигает порядка €400.000 в месяц.</p> <p>В СНГ, возможно, более полезно определить базовые показатели или сферы деятельности, где можно достичь повышения эффективности. При разработке отдельного проекта по закупкам могут потребоваться более сложные методы.</p>
Результаты	<p>Понимание текущей ситуации по закупкам и потребностей в обучении для повышения эффективности этой функции.</p>
Дополнительные источники	

Список вопросов для анализа функции закупок

- Основные требования, предъявляемые к сырью/запасным частям?
- Когда делаются закупки? Влияет ли сезонный фактор на время закупок?
- С какой степенью точности Вы можете предсказать Ваши потребности в закупках? На основе заказов? По времени? (в неделю, в месяц, в год, ...)
- Существует ли прямая зависимость между производством и поставками сырья?
- Какие основные решения в сфере закупок Вам нужно будет принять в ближайшие 12 месяцев по затратам, не связанным с производством?
- Как Вы ведете переговоры по контрактам на закупки?
- Если бы Вам пришлось увеличить объем закупок по контракту, какой скидки Вы смогли бы добиться?
- Можете ли Вы добиться уменьшения/увеличения срока платежа?

- Кто является Вашими основными поставщиками?
- Какой тип отношений Вы с ними поддерживаете?
- Как часто Вы меняете поставщиков?
- Какую долю в бизнесе Ваших поставщиков занимает Ваша компания?
- Кто принимает решения о закупках в Вашей компании?
- Какая часть Ваших потребностей в закупках удовлетворяется местным рынком? За счет импорта?
- Как географическое положение места закупок влияет на затратную часть?
- Участвовали ли Вы когда-нибудь в программе обучения по управлению системой закупок?
- В каком виде обучения Вы были бы заинтересованы?

6 Система управления качеством

Цели	<p>Система управления качеством относится к методу обеспечения качества не только готовой продукции, но и бизнес-процессов, включающих такие функции, как обслуживание клиентов, поддержание производственной гигиены и т.д. На сегодняшний день широко используются системы управления качеством (QMS), которые включают следующие широко известные стандарты:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ISO (Международная организация стандартизации) ● HACCP (Анализ рисков и точек критического контроля) ● GMP (Качественная производственная практика) ● GLP (Качественная лабораторная практика) ● Kaizen (японская система постоянного совершенствования) ● Six Sigma (форма контроля качества, популярная в ведущих американских компаниях, как, например, General Electric). <p>В дополнение к этим требованиям существует множество требований к технической спецификации товара, установленных Европейской Комиссией, USFDA или другими организациями. Многие производители оборудования указывают уровень качества или технические характеристики готовой продукции, которая будет производиться на их линиях.</p> <p>Поставленная цель заключается не в том, чтобы продвигать одну из систем контроля качества, а чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определить, нужна ли QMS (система управления качеством); ● Если система уже установлена, убедиться, используется ли она на практике или в теории. <p>К сожалению, существует масса примеров, когда компании «покупали» сертификат QMS исключительно с целью признания сторонними организациями наличия у них этого стандарта, но без реального применения у себя требований стандартов. Обучение играет важную роль в успешном внедрении QMS, и во многих случаях качество проводимого обучения определяет успех или неудачу системы контроля качества.</p>
Обязанности	<p>Большинство систем требует введения отдельной должности менеджера по контролю качества. В каждом отдельном случае окончательная ответственность лежит на рабочем, который должен иметь полномочия останавливать производственный процесс или снимать некачественный продукт с производственной линии.</p>
Процесс	<p>Консультант/тренер должен проводить собеседования с соответствующими руководителями, а также с персоналом производственной линии. Наблюдение за производственным процессом является главным методом анализа. В некоторых случаях можно изучить документацию, такую как «Руководство по контролю и оценке качества», данные о производстве или технические характеристики оборудования.</p>

Методика	<ul style="list-style-type: none"> ● Индивидуальные собеседования ● Наблюдение за производственным процессом и работой сотрудников, занятых в производстве ● Изучение данных
Используемые приемы	<p>Существует целый ряд приемов в зависимости от необходимой степени точности. Они включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Использование статистических выборок ● Выборочный контроль продукции ● Изучение руководств/инструкций ● Изучение процессов. <p>Как уже говорилось, если нет инструкции для проведения специализированного обучения, обычно достаточно привести несколько типичных практических примеров, которые составят основу обучения.</p>
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> ● Выявление потенциальных потребностей в обучении для поддержания и улучшения функционирования системы контроля качества
Дополнительные источники	

Список вопросов по анализу системы управления качеством

- Существует ли у Вас система управления качеством продукции?
- Когда Вы внедрили ее/оформили в соответствии со стандартами?
- Как часто проводятся внутренние проверки качества? Кто осуществляет эти проверки?
- Каковы нормы машинных дефектов/поломок/ брака для каждой категории товаров?
- Нет ли у Вас нарушений этих показателей?
- Что говорят Ваши клиенты?
- Ваша QMS (система управления качеством) работает во всех структурных подразделениях компании?
- Поддерживает ли руководство компании систему управления качеством?
- Существует ли отлаженная обратная связь от производства к службе качества?
- Какой вид обучения Вы использовали в процессе установки Вашей QMS?
- Постоянно ли Вы повышаете свой уровень квалификации?
- Какой вид обучения был бы полезен для Вас в настоящее время?
- Какую иную информационную поддержку Вы получаете для сопровождения Вашей QMS (документация, вестники и т.д.)?

7 Финансы и бухгалтерский учет

Цели	<p>При анализе системы бухгалтерского учета и управления финансами предприятия преследуются две цели: анализ финансовой устойчивости и обеспечение возможности управления. Цель анализа финансовой устойчивости - определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Является ли компания прибыльной или убыточной; ● Основные показатели финансового состояния предприятия за год и за весь период работы компании, такие как движение денежных средств, точка безубыточности, ликвидность т.п.; ● Общую стоимость компании, выраженную либо в рыночной капитализации активов и гудвиле (репутации компании), либо в финансовых показателях, таких как рентабельность инвестиций (ROI), рентабельность собственного капитала (ROE), прибыль до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений (EBITDA), либо с использованием метода Стерна-Стюарта для оценки добавленной экономической стоимости (EVA) (существуют также другие методы оценки стоимости компаний); ● Коэффициент финансовой устойчивости. Этот коэффициент вместе с общей рентабельностью предприятия покажет объем капитала, который компания способна инвестировать в проекты развития своей деятельности в будущем; ● Если задолженность компании значительна, ее следует анализировать с учетом срока кредитования (срок возврата кредита), процентной ставки за использование кредита и возможности рефинансирования. Для предприятий СНГ важно знать валюту кредитования (доллар США, евро, иена, тенге и др.), а также валюту реализации продукции. Для западных компаний приемлемым считается отношение общей суммы задолженности к акционерному капиталу на уровне 30–40%, в то время как при значениях в 60% и более состояние предприятия оценивается как рискованное, в зависимости от отрасли экономики. <p>Данный вид анализа обычно проводится путем изучения баланса компании, при условии, что отчетность предприятия составлена в соответствии со стандартами IAS (Международные стандарты ведения бухгалтерского учета) или GAAP (Общепринятые принципы ведения бухгалтерского учета). В дополнение к основным финансовым показателям, анализ баланса позволяет собрать дополнительную финансовую информацию о функциях управления на предприятии, такую как:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Доля общих расходов на маркетинг и сбыт в общей структуре расходов; ● Доля расходов на персонал и др. <p>Однако баланс покажет только цифры, поэтому необходимо выяснить у руководства предприятия конкретную информацию о бюджетах на развитие персонала и маркетинг.</p> <p>Наконец, путем анализа баланса можно получить информацию о деятельности компании за предыдущие годы, что поможет составить более реальное представление о процессах управления на предприятии, чем полученное со слов руководства. Если анализ балансов за три отчетных периода показывает убыточность компании за последний год, у консультанта (или банкира, или страхового агента) могут появиться причины для беспокойства, и понадобится выявить причины такой убыточности.</p> <p>В дополнение к анализу баланса необходимо проанализировать конкретную финансовую информацию, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Рентабельность по каждому виду продукции или категории продукции. Расчет можно произвести двумя способами: рассчитать сумму производственных издержек (себестоимости производства единицы продукции без учета операционных или накладных расходов), и полную стоимость, при которой учитываются все издержки. ● В некоторых случаях необходимо принимать во внимание ценовую стратегию компании. Существует, по меньшей мере, два способа ценообразования: <u>метод «издержки - цена»</u>, при котором сначала определяется себестоимость товара и затем устанавливается цена, и <u>метод рыночной стоимости</u>, при котором цена определяется с учетом рыночных цен на подобную продукцию. ● Политика скидок или кредитования. Как правило, эта политика исходит из объемов реализации конкретным дистрибьюторам или клиентам.
------	--

	<p>Если компания имеет свою собственную ценовую/кредитную политику, иногда бывает полезно оценить методологию и прозрачность такой политики. Некоторые компании для кредитной политики используют метод «А-В-С». Такой подход часто используется компаниями, не располагающими эксклюзивной системой дистрибуции или структурированной системой продаж. Для компаний с собственной эксклюзивной дистрибуцией характерна разработка системы скидок или ценовые пределы, которые позволяют устанавливать единую цену на продукцию в розничной сети.</p>
<p>Качество менеджмента</p>	<p>Качество менеджмента - степень понимания руководством компании современных понятий финансового менеджмента, а также способность руководства компании формировать цену на продукцию и рассчитывать финансовые показатели в соответствии с этими понятиями. Если компания использует стандарты IAS/GAAP (при параллельном использовании национальной системы бухгалтерского учета для соответствия требованиям национального налогового/ бухгалтерского законодательства), качество менеджмента можно определить сразу.</p> <p>Если на предприятии не используется система стандартов IAS/GAAP, выполнить финансовый анализ предприятия будет довольно сложно, поскольку многие национальные системы ведения бухгалтерского учета не требуют прямого отнесения финансовых затрат на конкретную продукцию или группу продукции. (Система ведения бухгалтерского учета по стандартам, принятым в прошлом, позволяет распределять затраты с убыточных видов продукции на прибыльные виды с тем, чтобы «сбалансировать» общий финансовый результат).</p> <p>В таком случае, консультанту следует определить, в какой мере руководство предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Имеет представление о прибыльности/убыточности конкретных видов продукции и групп продукции; ● Имеет четкое представление о прибыльности того или иного клиента; ● Способно работать с внутренними прогнозами точки безубыточности и планировать движение оборотных средств. <p>Довольно часто для полного понимания используемой на предприятии методики ведения бухгалтерского учета приходится проводить анализ баланса при участии финансового директора.</p> <p>Все эти действия необходимы, в частности, когда компания инвестирует средства в новые производственные линии, ведет строительство нового завода, разрабатывает новый бизнес-план и т.п. Без надлежащей оценки реальных финансовых затрат и прибыли (что, в свою очередь, зависит от анализа рынка и прогноза объемов продаж), рискованность проекта увеличивается. При этом нельзя сказать, что предприятие не сможет функционировать, просто степень риска потерпеть неудачу будет многократно выше.</p>
<p>Обязанности</p>	<p>Начальник финансового отдела и главный бухгалтер. Другие сотрудники, привлекаемые к работе: Директор, Менеджер по закупками и т.п.</p>
<p>Процесс</p>	<p>Консультант/тренер должен получить представление об общем финансовом состоянии компании и системе ведения бухгалтерского учета на предприятии путем собеседований. Затем следует провести анализ балансовых отчетов, отчетов о прибылях и убытках и т.п. Конкретные вопросы, чтобы выяснить детали, можно будет задать в ходе последующих интервью.</p>
<p>Методика</p>	<p>Существует целый ряд подробных методологий финансового анализа. Самые простые из них, очевидно, и будут применяться, кроме случаев, когда компания определяет необходимость более тщательного анализа потребностей в обучении и более подробной учебной программы.</p>
<p>Приемы</p>	<p>Рекомендуется осуществить базовый анализ в виде таблиц в программе Excel, кроме случаев, когда учебная программа предполагает использование более совершенного программного обеспечения, такого как Hyperion, Sage, SPSS или других программных продуктов.</p>
<p>Результаты</p>	<p>Описание потенциальных потребностей в обучении для совершенствования функции финансов и бухгалтерского учета на предприятии.</p>
<p>Дополнительные источники</p>	

Управление человеческими ресурсами

В данном Руководстве рассматриваются функции управления человеческими ресурсами (HRM), исходя из принципа поддержки корпоративной политикой управления персоналом общих стратегических целей и приоритетов компании. Это подразумевает то, что сама политика в отношении персонала должна основываться на стратегическом, интегрированном подходе к управлению компанией.

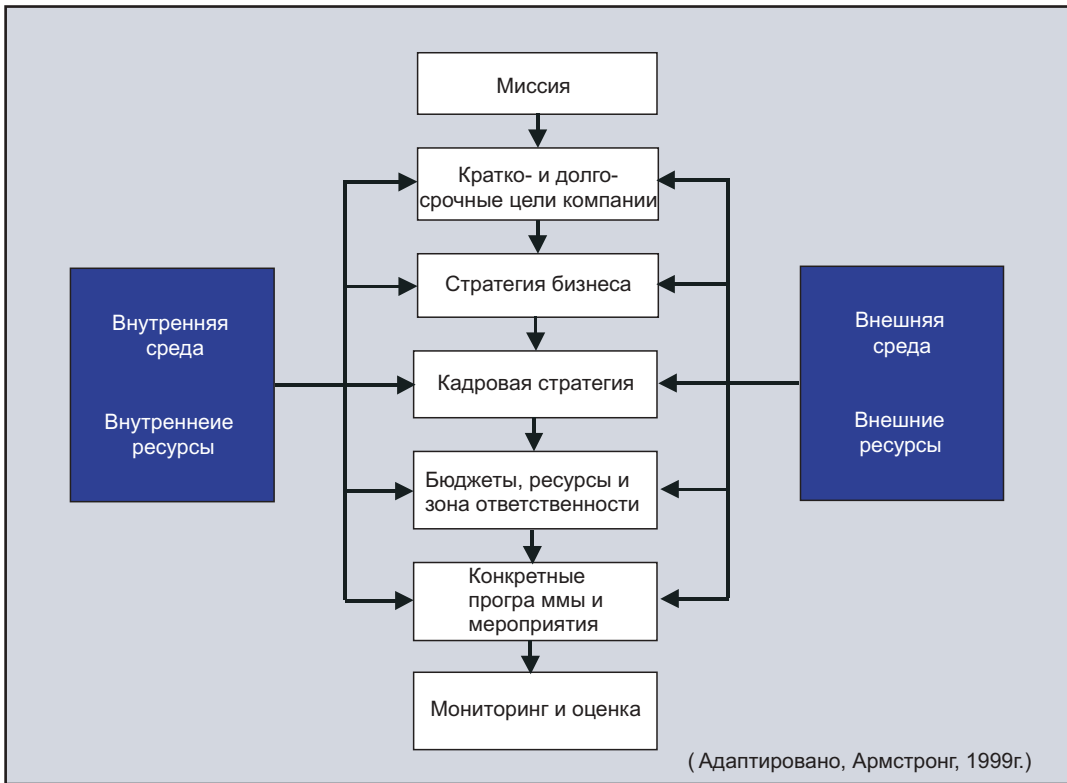
Концепция стратегического управления человеческими ресурсами должна быть единой и целостной. Она начинается с анализа миссии компании, корпоративных целей и корпоративной стратегии и определяет стратегию в отношении персонала, поддерживающую все эти элементы. Такая стратегия должна быть подкреплена соответствующими финансовыми и другими ресурсами, иметь адекватную поддержку со стороны менеджмента, а также реализовываться в соответствии с современными принципами построения структуры организации и распределения обязанностей.

Стратегия по управлению человеческими ресурсами должна положить начало специальным программам и мероприятиям, которые могут включать:

- Инициативы по развитию менеджмента
- Программы внутрикорпоративного обучения
- Участие в открытых программы обучения «на выезде»
- Системы управления производительностью и ее оценки
- Развитие системы материального стимулирования
- Программы удержания сотрудников в компании и формирования лояльности к компании
- Программы развития корпоративной культуры
- Планирование подбора кадров

и множество других функций. При внедрении стратегического подхода к управлению персоналом важно обеспечить с самого начала четкий контроль за достижением поставленных целей. При действующей системе оценки результатов работы стратегия может постоянно корректироваться и улучшаться с целью обеспечения наилучших результатов.

Рисунок 18: Процесс стратегического управления человеческими ресурсами



На каждом этапе этого процесса на стратегию оказывают влияние различные внутренние и внешние ресурсы и среда. Понятие «среда» включает не только макроэкономическую и законодательную среду, но также менталитет и восприятие перемен персоналом компании. В свою очередь понятие «ресурсы» включает не только финансовые ресурсы, но и источники обучения и опыта, доступные трудовые ресурсы и т.д.

В данном Руководстве рассматривается роль и потенциал развития менеджмента компании и обучения в рамках более широкого процесса стратегического развития человеческих ресурсов предприятия.

1 Функция управления персоналом

Цели	<p>В ходе анализа следует определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Присутствует ли в компании функция управления персоналом (в ее современном понимании); ● Навыки и опыт сотрудника, исполняющего данные функции; ● Выделяемые компанией ресурсы на реализацию функции управления персоналом; ● Специфика восприятия роли менеджера по персоналу другими менеджерами в компании. <p>Следует понимать отличие между функцией управления персоналом и должностью менеджера по персоналу. Во многих случаях в СНГ вопросами управления человеческими ресурсами непосредственно занимается один из директоров или генеральный директор. Хотя это может и не мешать полноценному осуществлению функции управления персоналом, рано или поздно возникнет конфликт интересов в отношении времени и ресурсов, который осложнит реальное ежедневное выполнение этой функции.</p>
Обязанности	<p>В большинстве компаний существует должность «начальника отдела кадров» или даже «директора по персоналу». Тем не менее, занимающий такую должность человек обычно подотчетен исполнительному директору или, в случае отдельной штатной должности, - напрямую генеральному директору.</p>
Процесс	<p>Анализ обычно начинается с вопроса, кто в компании отвечает за управление персоналом. Затем можно начинать подробные интервью с соответствующим сотрудником. Также полезно изучить должностные инструкции, положение об отделе управления персоналом, программы тренинга/учебные планы и другую подобную документацию.</p> <p>На предприятиях СНГ редко можно найти полноценную функцию управления персоналом, и многие менеджеры не стесняются сообщать внешним консультантам или тренерам, что функция отдела кадров, как правило, сводится к учету отпусков и начислению заработной платы.</p>
Методы	<ul style="list-style-type: none"> ● Индивидуальные интервью ● Изучение документации, включая систему критериев оценки показателей работы, аттестации, программы обучения, корпоративную стратегию управления человеческими ресурсами и т.д. ● При необходимости проверка предоставленной информации путем опроса других менеджеров/персонала.
Используемые приемы	<p>Обычно ограничиваются функциональными интервью для определения круга обязанностей на рабочем месте. Следует также изучать документацию отдела кадров, если таковая имеется в наличии.</p>
Результаты	<p>Главным результатом является анализ уровня развития функции управления персоналом в компании в ее современного понимания. Дополнительные результаты включают определение потребностей в обучении и потенциала улучшения выполнения данной функции.</p>
Дополнительные источники	

Список вопросов по анализу функции управления персоналом

Менеджер отдела кадров

- Кто отвечает в компании за вопросы управления человеческими ресурсами?
- Что входит в задачи этого сотрудника?
- Каким опытом работы располагает этот сотрудник?
- Приведите, пожалуйста, примеры мероприятий в отношении персонала, которые организовал этот сотрудник за последнее время?

Должность специалиста по персоналу

- Предусмотрен ли для этой должности отдельный бюджет?
- Сколько времени существует эта должность?
- Кому подчиняется занимающий эту должность человек?
- Существует ли комитет по работе с персоналом в Правлении либо на уровне генерального директора?
- С какими другими отделами взаимодействует сотрудник, занимающий эту должность?

Функция управления персоналом

- Существует ли стратегия управления персоналом?
- Каким образом расставляются приоритеты в отношении развития персонала на уровне структурных подразделений в компании?
- Ведется ли годовое, ежеквартальное или другое планирование?
- Какие мероприятия по управлению персоналом проводятся на регулярной основе?
- Как организована система оплаты труда?
- Как определяется оценка эффективности работы?
- Проводили ли Вы недавно программы по обучению?

Индивидуальные навыки и квалификация менеджера по персоналу

- Какое у Вас образование в области управления человеческими ресурсами?
- Посещали ли Вы курсы повышения квалификации в этой области?
- Какой у Вас опыт работы в этой области?
- Хотели бы Вы пройти обучение по какой-либо теме в данной области?
- Назовите основные проблемы, с которыми Вам приходится сталкиваться по работе?
- Как воспринимается Ваша должность другими менеджерами?
- Понимают ли другие менеджеры компании необходимость в функции управления человеческими ресурсами?

2 Планирование персонала

Цели	<p>Цели этого анализа – определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Имеет ли компания четкое понимание, какие человеческие ресурсы ей необходимы для достижения стратегических целей (в отношении количества и квалификации персонала, обучения и т.д.); ● Учитываются ли вопросы управления персоналом при составлении стратегического плана и планов развития бизнеса; ● Составляется ли прогноз развития спроса на рынке трудовых ресурсов, планируются ли сценарии развития, и ведется ли наблюдение за ситуацией на рынке труда; ● Анализирует ли компания ключевые показатели имеющегося персонала компании, такие как возрастное распределение, текучесть кадров, стаж работы; продолжительность работы в компании и т.д.; ● Как корпоративные менеджеры понимают данную сферу работы в рамках более широких управленческих или функциональных обязанностей. <p>Другие компоненты, связанные с планированием работы отдела управления персоналом, включая оплату труда, мероприятия по удержанию персонала, прием на работу, достаточно важны в СНГ, поэтому им посвящены отдельные подразделы.</p> <p>Планирование работы отдела кадров может также включать поиск тренинговых центров или других специалистов, что может оказаться одним из главных вопросов для некоторых компаний в СНГ.</p>
-------------	---

Обязанности	<p>С формальной точки зрения планирование персонала обычно является функцией менеджера по персоналу. Однако, эта функция настолько важна, что никакую корпоративную стратегию, никакой бизнес-план или даже план работы отдельного подразделения нельзя считать полностью завершенным без учета потребностей в человеческих ресурсах и планирования в этой сфере.</p> <p>В СНГ менеджеры часто понимают важность планирования персонала, особенно в отношении квалифицированных должностей, таких как инженер, специалист по маркетингу и т.д. Несмотря на общее признание существования этой проблемы, зачастую система планирования персонала в компаниях отсутствует.</p>
Процесс	<p>Используется двухсторонний процесс:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Следует провести собеседование с менеджером по персоналу, чтобы определить развитие функции планирования персонала, а также изучить отдельные планы, приоритеты, цели, бюджеты и т.д.; ● Следует провести интервью с другими менеджерами, чтобы определить, насколько важной (и видимой!) частью их работы является планирование персонала.
Методология	<p>Главными методами являются индивидуальное интервью и анализ документов. Часто необходимо сравнить не только заявленную стратегию или цели бизнеса, но и предыдущий опыт реализации стратегии и бизнес-планов. В этом отношении мнение сотрудников о ситуации за последние 2–3 года может оказаться крайне важными, но в каждом отдельно взятом случае оно должно сопоставляться с ростом предприятия и условиями ведения бизнеса. (В частности, обвал российского рубля в августе 1998 года должен приниматься во внимание при определении эффективности работы за прошлые годы).</p>
Приемы	<p>Могут использоваться следующие приемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Планирование сценария развития человеческих ресурсов компании; ● Прогнозирование спроса: мнения менеджеров; анализ изменения коэффициентов; анализ работы; моделирование; ● Прогнозирование предложения: анализ существующей структуры персонала; возможные потери; будущие изменения; предстоящие изменения условий труда; возможность внутреннего рекрутинга (посредством смены вида деятельности или продвижения по службе) и внешние трудовые резервы; ● Анализ текучести кадров/потерь персонала: показатель текучести (соотношение количества уволившихся к количеству новичков); индекс стабильности (на основе вычисления занятости на протяжении определенного отрезка времени); стаж работы; показатель продолжительности работы в компании и т.д.
Результаты	<p>Результаты данного анализа важны для формирования общих выводов при анализе расхождений и планировании развития менеджмента. Анализ планирования персонала четко покажет жизнеспособность функции управления персоналом в компании, в каких сферах существуют конкретные потребности в изменениях, как связанных с обучением, так и необразовательного характера.</p> <p>В дополнение к определению ключевых показателей также важно понять, почему некоторые коэффициенты принимают именно такие значения. Например, компания, работающая в сфере розничной торговли, может иметь показатель текучести для наемных неквалифицированных рабочих со стажем работы до одного года - 45%. Важной составляющей анализа будет определение фактора в рамках корпоративной политики в отношении персонала, который отвечает за изменения этого показателя (например, низкая заработная плата; низкий уровень начальной подготовки; «сверхурочные»; злоупотребления; опасные условия работы и т.д.)</p>
Дополнительные источники	

Вопросы по анализу функции планирования персонала

- Есть ли у Вас утвержденный план персонала?
- Как Вы рассчитываете спрос на человеческие ресурсы?
- Какие основные источники поиска персонала используются в компании?
- Какие ключевые позиции будут введены в компании в ближайшие 6 месяцев? 12 месяцев? 18 месяцев? 24 месяца?
- Какие принципиально новые навыки, знания и/или способности потребуются в ближайшие 6 месяцев? 12 месяцев? 18 месяцев? 24 месяца?
- Какая текучесть кадров на Вашем предприятии? Анализируете ли вы этот феномен, исходя из периода работы компании/опыта работы увольняющихся/должности/пола?
- Чем Вы объясняете такую текучесть?

Вот некоторые коэффициенты, которые необходимо вычислить:

Расчет коэффициента текучести кадров

$$\frac{\text{Количество уволившихся за определенное время (напр., за 1 год)}}{\text{среднее количество сотрудников за тот же период}} \times 100$$

Расчет коэффициента стабильности персонала

$$\frac{\text{Количество работников с опытом работы 1 год или +}}{\text{Количество работников 1 год назад}} \times 100$$

3 Поиск и отбор персонала

Цели	<p>Цели – определить, как компания осуществляет поиск, привлечение персонала на работу, оценку кандидатов и наем новых сотрудников. Прием на работу – это стратегическая функция, особенно в отношении высококвалифицированного персонала, которого часто не хватает.</p> <p>Анализ приема на работу должен охватывать весь цикл:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определение требований (в соответствии с планом персонала) ● Привлечение кандидатов ● Реклама ● Привлечение сторонних организаций к поиску кандидатов и отбор ● Сортировка заявок ● Способы оценки и отбора ● Совершенствование процесса оценки и отбора ● Рекомендательные письма и предложения ● Последующие мероприятия ● Управление базой данных.
Обязанности	<p>В СНГ ответственность за прием на работу часто несут конкретные менеджеры отделов. Зачастую процесс оценки навыков или работника недостаточно развит, и редко можно встретить компании, имеющие официальную политику в отношении персонала. Более того, существуют юридические требования трудового законодательства, которые часто имеют первостепенное значение при принятии решения о приеме на работу. И, как это иногда бывает во всех компаниях, существует тенденция при отборе кандидатов отдавать предпочтение знакомым или людям, предоставившим лучшее резюме (которое никогда не проверяется).</p>

<p>Процесс</p>	<p>Процесс анализа организуется в двух направлениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Интервью с менеджером по персоналу для определения общей корпоративной политики и процедуры приема на работу, если таковая существует; ● Интервью с менеджерами отделов (или в некоторых случаях даже с генеральным директором), чтобы узнать, как именно они используют процедуры отбора и приема на работу; ознакомлены ли они с общей политикой компании; как она осуществляется и т.д. <p>В некоторых случаях необходимо подтвердить эту политику путем опроса сотрудников, недавно принятых на работу, чтобы выяснить, применялись ли такие процедуры на практике и качество реализации таких процедур и т.д.</p>
<p>Методология</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Изучение методов приема на работу ● Собеседование с персоналом (менеджером по персоналу, менеджерами отделов, а также с недавно принятыми на работу сотрудниками)
<p>Приемы</p>	<p>Существует множество приемов, используемых менеджерами по персоналу для определения навыков и профессиональной квалификации сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● С середины 1990-х годов наиболее современным приемом считается подход, основанный на оценке компетенции (competency-based approach). Это метод определения основных профессиональных характеристик по конкретной должности, при котором применяется ускоренная и упрощенная методология оценки. ● Психологическое или психометрическое тестирование включает в себя методы определения психологических типов потенциальных сотрудников. ● Подход Центра экспертной оценки (the assessment centre approach), который включает не только изучение квалификации, но и оценку способностей к решению проблем, а также выполнения типового задания в процессе собеседования. ● Характеристика личности, которая отражает такие моменты, как компетенция кандидата, уровень квалификации и образование, конкретные требования, степень соответствия организационной культуре, ожидания кандидата от должности. ● План из семи пунктов, разработанный в 1950-х годах, включающий оценку внешности; знаний и навыков; общих умственных способностей; особых способностей; интересов; характера; обстоятельств. Эта схема все еще применяется в разных ситуациях во всем мире.
<p>Результаты</p>	<p>Результат данного анализа - оценка текущего процесса отбора и приема на работу с целью определить, поддерживает ли он корпоративную политику в отношении персонала, а также общую корпоративную стратегию. Если нет, можно предоставить рекомендации по улучшению процесса и обучению персонала.</p>
<p>Дополнительные источники</p>	

Вопросы по процедурам отбора и приема на работу

- Каковы потребности в персонале на последующие 6–24 месяца?
- Определены ли квалификационные характеристики или должностные обязанности для этих позиций?
- Можно ли нам изучить 2–3 такие характеристики?
- Каким образом Вы будете принимать на работу таких людей?
- Где Вы будете размещать рекламу о вакансиях?
- Знаете ли Вы сотрудников, которых Вы можете нанять из других компаний?
- Почему они могут принять Ваше предложение? Что Вы им можете предложить?
- Как Вы намереваетесь их заинтересовать?
- Как Вы проверите их профессиональную пригодность?
- Их реальные навыки?

- Сколько рекомендательных писем Вы рассмотрите?
- Будете ли Вы в процессе собеседования использовать типовые задания, наподобие тех, что используются в методике «центров экспертной оценки» (Assessment centre)?

4 Планирование карьерного роста и развития

Цели	<p>Планирование карьерного роста необходимо для того, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников, а также ключевых менеджеров. На Западе в некоторых профессиональных кругах считается полезным менять компанию каждые 2–5 лет. Эта тенденция особо ощущалась в середине и в конце 1990-х годов во время бума Интернет компаний, когда некоторые рынки труда (и в особенности рынок США) стремительно разрастались, и спрос на специалистов-профессионалов был большой.</p> <p>Это означает, что менеджер или сотрудник накопил опыт работы на различных постах и в разных компаниях. В этой практике существует, правда, ряд недостатков для работодателя, не последними из которых являются затраты на найм и переподготовку новых сотрудников.</p> <p>В СНГ подобная ситуация наблюдается с молодыми профессионалами, получившими образование на Западе, которые часто озабочены достижением высокого уровня своего дохода в краткосрочной перспективе. Несомненно, на таких профессионалов существует высокий спрос, но они заинтересованы в получении заработной платы на уровне западных стандартов (например, более 100.000 евро в год для дипломированных на Западе менеджеров, получивших квалификацию MBA), в то время как «обычный» менеджер может быть доволен зарплатой в 12.000–16.000 евро в год.</p> <p>Принимая во внимание тот факт, что случаи предложения партнерства в компании сегодня встречаются крайне редко в СНГ, единственным путем увеличения профессиональной удовлетворенности является система планирования и развития карьерного роста. Развитие карьеры обеспечивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Удержанием, развитием и сохранением компанией таланта, который необходим для ее роста; ● Расширением обязанностей и ростом полномочий, удовлетворенности от работы. <p>Следующий важный аспект планирования карьерного роста – планирование кадрового резерва: кто заменит руководителей высшего звена или закроет ключевую должность компании в случае кризиса или другого события. Такая вероятность рассматривается как очень отдаленная, и поэтому почти никогда заранее не планируется.</p>
Обязанности	<p>Хотя менеджер отдела кадров обычно отвечает за общее планирование, планирование карьерного роста (принятие экстренных мер по преемственности ключевых позиций в случае ухода сотрудников) обычно входит в компетенцию генерального директора/собственника компании. В наше время большинство мероприятий по планированию карьерного роста вызваны определенными изменениями ситуации в компании, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Компания открывает новый офис в другом городе и не доверяет собственным менеджерам занять должность управляющего новым офисом. Таким образом, компания вынуждена искать кандидатов на открываемую должность извне. ● Получив лучшее предложение (или не имея реальных полномочий), ключевой менеджер или ведущий специалист собирается уходить. В последнюю минуту пересматривается компенсационный пакет и предлагается расширение зон ответственности, чтобы удержать человека на месте. <p>Лишь в редких случаях компания располагает долгосрочным планом карьерного роста и развития персонала. Это связано с высокими темпами роста компании, непониманием и нежеланием делиться реальной властью в сфере принятия решений и полномочиями (особенно если несколько ведущих менеджеров стояли у истоков компании или участвовали в его приватизации).</p>

Процесс	Основной процесс анализа обычно ориентирован на генерального директора или учредителя, который часто является единственным лицом, способным принимать такие решения. Тем не менее, в первую очередь необходимо провести собеседование с менеджером по персоналу, чтобы подтвердить, работает система управления персоналом или нет. Для подтверждения полученной информации, наиболее подходящие люди для собеседования – менеджеры, которые недавно получили продвижение по службе или другим способом участвовали в программах карьерного роста.
Методология	Единственными реальными методами и доступными приемами являются индивидуальное интервью и, возможно, изучение документов и планов.
Приемы	Индивидуальные интервью; изучение документов
Результаты	Оценка того насколько: <ul style="list-style-type: none"> ● Эта функция является важной для корпоративного менеджмента; ● Планы и/или системы реально применяются; ● Компания выигрывает за счет оптимизации процесса и обучения.
Дополнительные источники	

Вопросы для анализа функции планирования и развития карьеры

- Какие наиболее критичные должности существуют в Вашей компании?
- Что произойдет, если кто-то из занимающих одну из этих должностей внезапно уйдет из компании?
- Есть ли у Вас план кадрового резерва? Как бы Вы восполнили эту должность в короткий срок?
- Возникают ли проблемы, когда квалифицированные работники покидают компанию, получив лучшие предложения?
- Располагаете ли Вы средствами для того, чтобы убедить их остаться?
- Люди работают в Вашей компании благодаря денежной заинтересованности? Получаемому опыту работы? Корпоративной культуре? Полномочиям, которыми располагают?
- Как долго средний менеджер занимает одну и ту же должность (сравните с анализом планирования персонала)?
- Будет ли полезна ротация молодых менеджеров в компании, их перевод с одной должности на другую?
- Предусмотрен ли для ключевых должностей/менеджеров план карьерного роста?

5 Система материального стимулирования

<p>Цели</p>	<p>Создание системы материального стимулирования является важной задачей в нынешней среде бизнеса в СНГ. Уровень вознаграждения часто определяет профессиональные цели квалифицированных специалистов, которые могут оказывать важное влияние на успешность или неудачи компании в условиях усиливающейся конкуренции.</p> <p>Цели анализа – определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Общую структуру системы материального стимулирования; ● Прямое и косвенное вознаграждение (базовая фиксированная ставка и надбавки к ней); ● Соответствие корпоративных целей индивидуальным целям и стремлениям работника; ● Методы принятия решения о вознаграждения за выполненную работу.
<p>Обязанности</p>	<p>Обязанности часто распределены между:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Генеральным директором/владельцем ● Финансовым менеджером ● Менеджером отдела кадров/менеджером по персоналу.
<p>Процесс</p>	<p>Аналитический процесс включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Изучение имеющихся корпоративных документов, связанных с оплатой труда; ● Проведение интервью с ключевыми сотрудниками компании с целью определения общей политики, приоритетов и систем оплаты труда. <p>Если необходимо, проведение интервью с ведущими сотрудниками для определения их целей и степени их удовлетворенности оплатой (это – чрезвычайно деликатная задача).</p> <p>Если необходимо, сравнение с соответствующими показателями подобных компаний в тех же и/или смежных секторах экономики.</p>
<p>Методология</p>	<p>Индивидуальные интервью и изучение документов</p>
<p>Приемы</p>	<p>Кроме определения степени удовлетворенности сотрудника и, возможно, сравнения показателей с конкурентами/другими компаниями, других систематических методов оценки систем оплаты труда не существует. Следует учитывать следующие моменты при анализе системы оплаты труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Существует общая концепция оплаты труда «по-новому», то есть определение размера оплаты базируется не на стоимости выполнения определенной задачи или функции, а на рыночной стоимости конкретного человека, выполняющего эту задачу и обладающего определенными навыками. Подобные случаи оплаты, так или иначе, не вносят диссонанс в существующую систему оплаты труда в компании. ● Часто применяется индивидуальное и коллективное денежное поощрение, особенно на производственных линиях, с целью улучшения качества работы или процессов.
<p>Результаты</p>	<p>Оценка соответствия системы оплаты труда стратегическим и текущим требованиям компании и потребности в тренинге или дальнейшем совершенствовании процесса формирования системы материального стимулирования.</p>
<p>Дополнительные источники</p>	

Вопросы для анализа системы оплаты труда

- Какая система базовой оплаты труда используется в Вашей компании? Используете ли Вы унифицированные тарифные сетки?
- Можете ли Вы показать тарифную сетку, которая действует в Вашей компании?

- Начисляются ли премиальные или используются иные формы поощрения по результатам работы?
- Подобное поощрение проводится в индивидуальном порядке или на уровне коллектива?
- Зависит ли уровень зарплаты от квалификации или навыков сотрудника?
- Как Вы определяете размер вознаграждения по результатам работы?
- Кто определяет вознаграждение по результатам работы - отдельные менеджеры или комитет?
- Теряете ли Вы квалифицированный персонал из-за низкого уровня оплаты?
- К кому уходят ваши кадры?
- Сколько платят Ваши конкуренты?
- Что Вы можете сделать, чтобы улучшить оплату труда?
- Все ли сотрудники, важные для Вашего предприятия, получают достаточное вознаграждение?
- Предлагаете ли Вы заработную плату, достаточную для «нормального существования»?

6 Управление эффективностью работы персонала

Цели	<p>Управление эффективностью работы персонала – это основная система, определяющая:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Выполняет ли сотрудник основные обязательства по контракту; ● «Растет» ли сотрудник в рамках своей должности, и можно ли рекомендовать его к продвижению по службе/переводу на другую должность; ● Как компания улучшает и развивает способности отдельных сотрудников и коллективов; ● Рациональность организационных функций и задач; ● Систему основной и дополнительной оплаты труда. <p>Сегодня в СНГ преобладает тенденция концентрации на выполняемой задаче, а не на человеке, ее выполняющем. В то же время система управления эффективностью может быть мощным инструментом не только для индивидуального развития, но также для удержания персонала и поддержания лояльности.</p> <p>Считается, что управление эффективностью работы персонала состоит из четырех главных элементов¹¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Оценка персонала ● Развитие навыков персонала ● Вовлечение персонала в процесс ● Оплата работы персонала. <p>Процесс управления эффективностью работы персонала часто включает следующие ключевые виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определение ролей ● Соглашение о критериях оценки ● Составление плана индивидуального развития ● Управление эффективностью работы персонала в течение года ● Контроль эффективности работы персонала. <p>Тренеры/консультанты не должны рассматривать контроль за эффективностью в узком понимании - как контролировать выполнение или перевыполнение целей по продажам или уровню качества: эта концепция гораздо глубже и лежит в основе корпоративной стратегии в целом.</p>
------	--

¹¹ Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 7th Edition, Лондон, 1999.

Обязанности	Если этот процесс применяется систематически, им обычно руководит генеральный директор при поддержке начальника отдела кадров (в отношении организации процесса, политики и систем), менеджеров подразделений (в отношении их отделов) и финансового менеджера, который привлекается для принятия финансовых решений.
Процесс	Процесс включает анализ официального и неформального управления эффективностью, а также методов ее оценки. Если существуют формальные соглашения об эффективности, их нужно изучить. Если процесс менее формализован, будет сложно определить точный уровень оценки и невозможно использовать унифицированную систему принятия решений для всей компании.
Методология	Обычно включает изучение официальной документации и индивидуальные интервью. Тренерам не следует слишком полагаться на должностные инструкции, потому что они редко отображают требования к эффективности, к тому же они редко обновляются и не отражают текущие обязанности. При необходимости систему управления эффективностью труда можно быстро и эффективно оценить на основе интервью с соответствующими сотрудниками с целью определения соответствия корпоративных и личных целей и стремлений. Если такие собеседования будут проводиться, осуществлять их надо в условиях строгой конфиденциальности.
Приемы	Индивидуальные интервью, изучение документов
Результаты	Оценка: <ul style="list-style-type: none"> ● Осуществляется ли управление эффективностью на систематической основе; ● Способствует ли система индивидуальному развитию; ● Поддерживает ли система корпоративную стратегию и политику в отношении персонала; ● Осуществляется ли процесс систематически и в соответствии с четкими принципами, определяющими стандартные решения по оценке эффективности работы; ● Требуется ли обучение или оптимизация процесса управления эффективностью работы.
Дополнительные источники	

Вопросы для анализа управления эффективностью работы персонала

- Как Вы определяете ожидаемую эффективность?
- Используете ли Вы систему должностных инструкций?
- Описывается ли в них понятие «ожидаемой эффективности»? Как часто они обновляются/насколько точно описывают реально существующие обязанности?
- Как часто Вами проводится оценка эффективности?
- Какие используются механизмы поощрений/обратной связи?
- Кто отвечает за оценку?
- Какие корпоративные цели связаны с критериями оценки эффективности?
- Включаете ли Вы рабочие планы в общую документацию?
- Как часто Вы обновляете информацию?

7 Разработка программы обучения и ее реализация

Цели	<p>Завершающая функция управления человеческими ресурсами, которую необходимо проанализировать, предполагает оценку эффективности программ обучения и усилий по их реализации.</p> <p>Целями анализа является выявление:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Приоритетов и потребностей в обучении, которые были определены компанией ● Процесса планирования учебных программ ● Лиц, которые осуществляли обучение (и как эти люди были подобраны) ● Каким образом привлекались целевые группы для обучения ● Было ли обучение эффективно, и в чем измерялась эффективность ● Планировались ли и проводились пост-тренинговые мероприятия.
Обязанности	<p>Если в компании существует должность менеджера по персоналу, то он/она, наверное, принимает участие в разработке и реализации программ обучения на предприятии. Другие ключевые сотрудники, задействованные в процессе, - генеральный менеджер, которому обычно приходится принимать решения о финансировании учебной программы, и руководители подразделений, участвующие в определении потребностей в обучении в управляемом ими подразделении.</p>
Процесс	<p>Наиболее эффективный процесс будет состоять из:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Интервью с руководителями, уполномоченными принимать решение по обучению персонала ● Знакомство с учебными планами и материалами обучения ● Оценка влияния обучения и пост-тренинговых мероприятий ● Интервью с участниками программы обучения ● Если возможно/необходимо, интервью с тренерами, проводившими обучение.
Методология	Индивидуальные интервью, изучение документов
Приемы	См. выше. Смотрите также Разделы 5, 6 и 7
Результаты	Определение эффективности, разработка и планирование обучения и предложения по внесению изменений
Дополнительные источники	

Вопросы для анализа организации обучения и его эффективности

Смотрите, пожалуйста, Разделы 5, 6 и 7.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ETF	European Training Foundation (Европейский фонд образования)
GAAP	Generally accepted accounting principles (Общепринятые принципы ведения бухгалтерского учета)
GLP	Good laboratory practice (Хорошая лабораторная практика)
GMP	Good manufacturing practice (Хорошая производственная практика)
НАССР	Hazard analysis critical control point (Анализ точек критического контроля)
IAS	International accounting standards (Международные стандарты ведения бухгалтерского учета)
ISO	International Standards Organisation (Международная организация по стандартам)
MBA	Master of Business Administration (Мастер Делового Администрирования)
OD	Organisational development (Организационное Развитие)
OEM	Original equipment manufacturer (Компания-производитель оборудования)
QMS	Quality management system (Система управления качеством)
ROE	Return on equity (Прибыль на собственный (акционерный) капитал)
ROI	Return on investment (Прибыль на инвестированный капитал)
SHRM	Society for Human Resource Management (Общество управления человеческими ресурсами)
СНГ	Содружество Независимых Государств
USAID	United States Agency for International Development (Агентство Соединенных Штатов Америки по международному развитию)
USFDA	United States Food and Drug Administration (Управление Соединенных Штатов Америки по продуктам питания и лекарственным препаратам)

СПИСОК ТЕРМИНОВ

Развитие менеджмента	Процесс систематического развития менеджеров компании путем обучения, организации тренингов, планирования карьеры, ротации, построения команд и др.
Высший руководящий состав	Сотрудники, принимающие первоочередные решения. К ним относятся председатель правления, президент, генеральный директор и т.п.
Старшее управленческое звено	Высший уровень управления компанией, объединяющий высший руководящий состав и следующие за ним позиции. В большинстве компаний сюда входят руководители служб, управляющий директор, заместители директора и др.
Менеджмент подразделений	Уровень управления более мелкими структурными единицами компании следующий за управлением службами. Примером такой единицы может служить складское хозяйство и ремонтный отдел, который подчиняется начальнику производственной службы.
Служба (отдел)	Основная организационная единица компании, такая как бухгалтерия и финансовый отдел, отдел маркетинга и продаж, производственный отдел. Начальники служб обычно подчиняются непосредственно высшему управленческому звену.
Подразделение	Более мелкая структурная единица в структуре компании, которая подчиняется непосредственно начальнику отдела или, по некоторым специфическим функциям, высшему управленческому звену. Примером может служить складское хозяйство, подчиняющееся начальнику производственного отдела, отдел внутреннего аудита, подчиняющийся непосредственно президенту.
Обучение действием	Прием в обучении или тренинге, впервые введенный Reg Revans, для которого характерна комбинация теоретического и практического обучения, разработанная с учетом использования целевой группой приемов и методов, необходимых сотрудникам для работы. Важную роль в этом процессе играет опыт обучения.
Тренинг, адаптированный к потребностям клиента	Тренинг, разработанный для отдельной компании или целевой группы. Подобное обучение обычно основывается на анализе потребностей, который проводится перед тем как приступить к разработке программы тренинга.
Определение потребности в обучении	Процесс определения потребностей в обучении определенной целевой группы. В процессе могут быть использованы интервью, анкеты, обзор документов, непосредственное наблюдение, анализ организационной структуры и бизнес-стратегии, анализ ключевых компетенций и т.д.

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Потребности, не относящиеся к обучению	Потребности, непосредственно не связанные с необходимостью проводить обучение. Примеры: организационное развитие, реструктуризация бизнес-процессов, обновление компьютерного обеспечения, информационной системы и т.п.
Анализ потребностей	Процесс определения потребностей компании или целевой группы. Потребности обычно подразделяют на потребности в обучении и потребности, не относящиеся к обучению (см. Соответствующий термин). Процесс может включать в себя проведение диагностического обзора, определение потребностей, анализ отклонений.
Управление персоналом	Процесс управления, развития, оценки и планирования потребностей организации в персонале. Он распространяется на целый ряд функций: от найма сотрудников и оценки работы персонала до обучения, управления эффективностью работы, планирования персонала, ротации и т.д. Термин «управление человеческими ресурсами» обычно употребляется как противопоставление термину «управление кадрами», что обычно относится к таким рутинным задачам по учету рабочей силы компании, как начисление заработной платы, оформление больничных листов и отпусков, ведение кадрового делопроизводства.
Стратегическое управление персоналом	Вопросы управления человеческими ресурсами компании, которые не только полностью отражены в стратегических целях компании, но и имеют стратегический приоритет для организации. Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами ориентировано на планирование персонала и прогноз потребности в персонале, на оценку и планирование карьеры в дополнение к «стандартным» функциям управления человеческими ресурсами компании.

ПЕРЕЧЕНЬ НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ И ДРУГИХ ИСТОЧНИКОВ

- Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 7th Edition, London, 1999
- Auerbach, C., *Matching Group Needs to Training Methods*, SHRM White Paper, Alexandria, VA, 1998
- Broadbent, B., and Froidevaux L., "Training Needs Analysis: A Broad View", *Jossey-Bass/Pfeiffer Training Annual, 1998*, Wiley, Hoboken, NJ, 1998
- Buttrick, R., *The Interactive Project Workout, 2nd Edition*, Financial Times, Prentice Hall, London, 2000
- Carlin, W, Fries S., Schaffen M., Seabright P., *Competition and Enterprise Performance in Transition Economies: Evidence from a Cross-Country Survey*, European Bank for Reconstruction and Development, London, 2001
- Cascio, W.F., *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organisations*, South-Western Publishing, Mason, OH, 1999
- Costello, B.G., Limbrick V., Towle R., Warner S., *The Role of Human Resource Manager as an OD Practitioner: The Changing Priority*, SHRM White Paper, Alexandria, VA, 1999
- Costing Methods for Decision Making: Modern Management Accounting Practices*, Tacis Technical Dissemination Project, Directorate-General for External Relations, European Commission, Luxembourg, 1997
- Dembach, A., Tamnicky, M., *Assessment of Management Training Needs in Central and Eastern Europe: Survey of Selected Enterprises in Bulgaria*, European Training Foundation, Torino, and CEEMAN, Bled, 2000
- Filonovich, S., *Assessing Management Training Needs in Central and Eastern Europe: Survey of Selected Enterprises in the Moscow and Urals Regions, Russian Federation*, European Training Foundation, Torino, and CEEMAN, Bled, 2000
- Fitzenz, J., *ROI of Human Capital*, AMACOM - American Management Association, New York, NJ, 2000
- Gibb, A., *Key Issues in the Development of Entrepreneurship and Small Business Training: The Potential for Action*, European Training Foundation, Torino, 1997
- Gordon, E., *Training ROI: Answering the Return-on-Investment Puzzle*, SHRM White Paper, Alexandria, VA, 1999.
- Kirkpatrick, D., *Evaluating Programmes: The Four Levels*, Berret-Koehler, San Francisco, CA, 1998
- Kubr, M., (ed), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, ILO, Geneva, 1996
- Kubr, M., (ed), *How to Select and Use Consultants: A Client's Guide*, ILO, Geneva, 1999
- Lilly, F., *Four Steps to Computing Training ROI*, SHRM White Paper, Alexandria, VA, 2001

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

- Miller, J.A., and Osinski D.M., *Training Needs Assessment*, SHRM White Paper, Alexandria, VA, 2000
- National Observatory of Kyrgyzstan, *Kyrgyz Enterprise Study: A Report from the Training for Enterprise Development Project*, European Training Foundation, Torino, 2000
- Phillips, J., *Return on Investment in Training and Performance Improvement*, Gulf Publishing, Houston, TX, 1997
- Prokopenko, J., (ed.), *Management Development: A Guide for the Profession*, ILO, Geneva, 1998
- Some Examples of Successful Restructuring Experiences*, Tacis Technical Dissemination Project, Directorate-General for External Relations, European Commission, Luxembourg, 1998
- The Globalization of Human Resources: A Benchmarking Study*, Arthur Andersen, Chicago, IL, 2000

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебное заведение	Участники	Контактная информация
Европейский Фонд Образования (ETF)	Г-жа Сирия Таурелли, Менеджер Проекта	Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, 10133 Torino ITALY (ИТАЛИЯ) Тел.: +(39-011) 630-2222 Факс: +(39-011) 630-2200 Эл. почта: info@etf.eu.int www.etf.eu.int
НАВИГАТОР Девелопмент Консалтинг Интернэшнл Лтд. (NAVIGATOR Development Consulting International Ltd.)	Г-н Филипп Аммерман, Партнер Г-жа Янна Фортманн, Партнер Г-жа Ёгалина Зерова, Партнер	3, P. Aphrodites Street, Athens 15127 GREECE (ГРЕЦИЯ) Тел.: +(30-10) 640-3098 Факс: +(30-10) 645-4252 Эл. почта: pga@navigator-consulting.com www.navigator-consulting.com
Киево-Могилянская Бизнес Школа	Г-н Павло Шеремета, Декан Г-жа Анна Мальцева, Руководитель маркетингового центра Г-жа Александра Бакланова, Руководитель по образовательным семинарам и управлению проектами Г-н Юрий Наврузов, Руководитель по вопросам производственного менеджмента	04070, УКРАИНА, г. Киев, ул. Сковороды, 2 Тел.: +(380-44) 238-2444 Факс: +(380-44) 417-8215 Эл. почта: Pavlo@kmbs.kiev.ua www.kbms.kiev.ua
Днепропетровский Университет Экономики и Права	Г-н Александр Скрипник, Декан Г-жа Татьяна Виниченко, Управление человеческими ресурсами, бизнес-коммуникации Г-н Роман Рыльков, Менеджер информационных технологий Г-жа Анна Бондарович, Маркетинг Г-жа Светлана Чернышева, Организационное поведение	49070, УКРАИНА, г. Днепропетровск, Набережная Ленина, 18, Тел.: +(380-562) 373-623 Факс: +(380-562) 780-528 Эл. почта: alex.skripnik@aubp.dp.ua

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Учебное заведение	Участники	Контактная информация
Международная Академия Бизнеса	Г-н Озат Бейсеркеев, Декан Г-жа Ольга Кузнецова, Преподаватель Г-жа Марина Новоточина, Преподаватель Г-жа Айгуль Сатвакзозова, Преподаватель Г-жа Елена Захарчук, Преподаватель	480008, КАЗАХСТАН, г. Алма-Аты, пр. Абая, 52 Тел.: +(7-3272) 423-545 Факс: +(7-3272) 509-228 Эл.почта: ozat@iab.almaty.kz
Национальная обсерватория Казахстана	Г-жа Шайзада Тасбулатова	480020, КАЗАХСТАН, Алма-Аты, ул. Алма-атинская 6 Тел.: +(7-3272) 65 00 07 Факс: +(7-3272) 64 12 86 Эл.почта: shaizada@nursat.kz
Академия Менеджмента, Бишкек	Г-н Кутанов Аслар Асанбекович, Президент - Ректор Г-жа Ольга Хан, Менеджер Проекта Г-жа Нина Ледвена, Преподаватель Г-жа Эльмира Ибраимова, Преподаватель Г-жа Айнура Измаилова, Преподаватель Г-жа Нургуль Токтогулов, Преподаватель Г-жа Чолпон Ниязова, Преподаватель	КЫРГЫЗСТАН Бишкек, Панфилов, 237 Тел.: +(996-312) 22 13 85 Факс: +(996-312) 66 36 14 Эл.почта: olga@amp.aknet.kg
Национальная обсерватория Кыргызстана	Бецимбаева Анар	720038 КЫРГЫЗСТАН, Бишкек, ул. Раззакова 64, Почтовый ящик 1100 Тел.: +(996-312) 66 32 47 Факс: +(996-312) 66 53 06 Эл.почта: anar@mail.kg

ЕВРОПЕЙСКИЙ ФОНД ОБРАЗОВАНИЯ

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ОЦЕНКЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И
РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММ

Люксембург: Бюро Официальных Публикаций
Европейских Сообществ

2004 – 130 pp. – 21.0 x 29.7 cm

ISBN 92-9157-321-3

