

Люльчак Л.А.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Постановка проблемы

Туризм во все мире – одна из самых высокодоходных, активно развивающихся отраслей. Страны, грамотно использующие рекреационный ресурс, имеют не только постоянно растущий источник доходов, но и за счет привлеченных туристов активно развивают инфраструктуру, создают дополнительные рабочие места, повышают благосостояние граждан. Если же посмотреть на состояние курортов Крыма и Украины, нам до этого очень далеко и можно только удивляться, что при всех возможностях Украина не встала в один ряд с такими грандами в туристической отрасли, как Франция, Испания, Греция. Одной из причин существующей ситуации на наших курортах это его низкий уровень обслуживания и сам уровень образованности обслуживающего персонала. Поучение персонала как для большинства украинских здравниц, так и для организаций, предоставляющих туристические услуги в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство украинских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела. Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства украинских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия. Успех любой организации напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала является сегодня актуальной и нуждается в детальном исследовании.

На начало третьего тысячелетия происходит возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития, которое обусловлено следующими факторами.

- Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит оттого, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, повышения способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы вынуждает руководство все большего числа компаний переходить от краткосрочного планирования, которое было уместно в условиях неопределенности в экономических условиях в 90-е годы, к выработке долгосрочных стратегий организационного развития. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядового персонала. Обучение всех категорий работников призвано способствовать успешному достижению долгосрочных и краткосрочных организационных целей.

- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Многие организации не занимаются обучением своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что без этого можно с легкостью обойтись. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

Некоторые организации предпочитают нанимать квалифицированных работников со стороны, считая, что таким образом они экономят время и финансовые средства на обучении собственного персонала. Но при этом часто недооценивается тот широкий круг задач, которые могут быть решены в ходе обучения сотрудников. Кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы в новых условиях, учеба призвана передавать важную информацию об организации, способствовать укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей работе и многое другое.

Современные подходы к управлению основываются на необходимости максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, когда персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал, создание условий для профессионального роста работников и повышения их готовности решать возникающие проблемы дают быструю и высокую отдачу на вложенные средства.

- Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала. Та работа, которую ведут многие организации для повышения своей конкурентоспособности, невозможна без использования нового, современного оборудования, без внедрения более эффективных технологий, приемов работы и методов руководства. Технологические изменения и постановка новых организационных целей могут радикально менять содержание труда самых различных категорий работников - от высшего руководства до рядового персонала - а это требует дополнительных знаний, развития необходимых навыков и пересмотра старых подходов к работе. В этих условиях обучение всех основных категорий работников становится совершенно необходимым.
- Обучение работников, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до персонала основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути и в том, чтобы добиться поддержки нововведений не только сверху, со стороны руководства, но и снизу, со стороны рядовых работников.
- Обучение персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации. Исключительно опасным для здоровья организации является отношение к обучению персонала как такому направлению работы, которое находится вне сферы ответственности высшего руководства компании. Поддержка и сотрудничество со стороны высшего руководства за счет понимания того, что обучение может дать для организации, - это одна из приоритетных задач при организации обучения. Чем яснее руководство организации будет видеть цели обучения персонала, чем лучше будет понимать возможные выгоды, связанные с их достижением, тем выше будет его заинтересованность в активном решении всего комплекса вопросов в сфере обучения.

Любое обучение, которое проводится для сотрудников организации, должно «работать» на организацию. Если спросить каждого сотрудника, чему он хотел бы научиться, можно получить довольно разнообразные ответы, которые будут отражать потребности отдельных людей, но совсем не обязательно будут связаны с потребностями организации.

Руководителя же интересуют, в первую очередь, потребности организации в обучении. Другими словами, определяя необходимость и целесообразность проведения обучения, руководитель выясняет какие из стоящих перед организацией задач, могут быть решены с помощью обучения.

В результате обучения в организации решаются следующие задачи:

- повышение эффективности выполнения сотрудниками текущей работы;
- подготовку сотрудников к будущим изменениям (например, к внедрению новой техники);
- повышение общего уровня компетентности сотрудников, расширение их кругозора, создание возможностей для роста.

Связь проблемы с важнейшими научными и практическими заданиями

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - статьей расходов многих компаний. Такие организации, как IBM, «Моторола», «Дженерал моторз», ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

Ведущие зарубежные организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10 % фонда заработной платы, что для такой компании, как «Дженерал моторз», составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год.

Анализ наличия годового перспективного плана обучения сотрудников в организациях предоставляющих туристические услуги, находящихся в АР Крым на начало 2004 года показало, что такой план есть у 45 % организаций, тогда как 31 % опрошенных туристических фирм и здравниц проводят обучение по мере необходимости, а остальные 24 % опрошенных планируют обучение в зависимости от бюджета.

Эти цифры свидетельствуют о том, что данной проблеме не уделяется должного внимания. Хотя данные затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преимущество в управлении.

Отечественный и зарубежный опыт обучения персонала показывает, что к выбору форм обучения нужно подходить дифференцированно – обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специ-

ально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, потому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении с одной должности на другую. Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении. Однако обучение на рабочем месте обычно бывает узко специальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

1. Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения. Поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Рассмотрение практических ситуаций позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

2. Другой формой обучения являются семинары. Семинары – краткосрочное обучение по отдельным проблемам. Учащимся дается информация, прочитывается лекция, после чего она обсуждается в рамках живой дискуссии. Семинарское обучение также хорошо тем, что на него не тратится много времени – видимо, поэтому оно по-прежнему предпочитается большинством руководителей при выборе форм обучения.

Но наиболее эффективной формой обучения сотрудников организаций является тренинг. Это целенаправленная выработка тех умений, которые нужны работнику.

3. Тренинг – интенсивная (1-5 дней) форма обучения, сочетающая краткие теоретические семинары с практической отработкой навыков. На сегодня это самый популярный вид обучения. При проведении тренингов выполняются психологические упражнения, которые стимулируют участников искать самостоятельные решения в конкретной ситуации.

Тренинги можно условно разделить на тренинги для низшего звена сотрудников, среднего и высшего и наиболее часто заказываемое обучение.

Наиболее понимаемый заказчиком, а потому тиражируемый и часто заказываемый тренинг – тренинг продаж. Как правило, в большинстве фирм тренинг продаж заказывают для наименее квалифицированных продавцов, хотя, надо признать, что в последнее время есть тенденция обучения и продавцов-профессионалов, а также стали особой популярностью пользоваться тренинги элитных продаж. Продавцы есть почти в каждой фирме, и их, как правило, есть чему учить. В любой тренинговой компании есть несколько тренеров, которые готовы вести тренинг продаж. Однако необходимо быть осторожными при выборе тренера. Успешным будет только тот тренинг, в котором продавцов учат искусству продаж интерактивно. Хороший тренер перед тренингом изучит аудиторию, специфику товара и клиентов, а значит – будет проводить тренинг, отталкиваясь от этой реальности.

Следующий по распространенности тренинг для сотрудников низшего звена – это тренинг для секретарей. Секретарь, как и продавец, – лицо фирмы, те люди, с которыми первыми встречаются клиенты. Но

если продавцов учат, прежде всего, искусству продаж, то секретарей нужно, в первую очередь, обучать искусству разговаривать по телефону и тайм-менеджменту – секретарям надо учиться не только быть самому себе органайзером, но и помочь в этом сложном деле шефу. Как показывает практика, и общению, и планированию необходимо учиться многим, даже очень, казалось бы, опытным секретарям.

Чем более высокую позицию сотрудник занимает на карьерной лестнице, тем сложнее его обучать и тем выше должна быть квалификация педагога или тренера. Поднимаемся на уровень выше. Руководители среднего звена, начальники групп, отделов, подразделений, департаментов. Им, конечно, необходимы знания по маркетингу, менеджменту, искусству проведения совещаний, переговоров и разрешению конфликтов, искусству влияния и убеждения.

Топ-менеджменту тоже есть, чему поучиться: программа по построению команды, сотрудничеству с партнерами или акционерами, VIP-имиджу, корпоративной культуре и имиджу компании окажется полезной для любого руководителя.

Кроме этого, всем сотрудникам будет полезен такой тренинг, как «стресс-менеджмент», и мудрые руководители или менеджеры по персоналу компаний заказывают его если не для всех сотрудников, то уж для управляющего звена – как минимум.

Тренинги наиболее часто проводятся для следующих категорий сотрудников: топ-менеджеры – 31 %, менеджеры среднего звена – 28 %, торговые представители – 19 %, специалисты – 19 %, технический персонал – 3 %.

4. Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Тренинга и деловые игры – мобильные формы обучения. Они рассчитаны на краткие сроки, их можно проводить непосредственно на фирме, почти не отрывая участников от повседневной работы. Важно и то, что сотрудники начинают показывать хорошие результаты на рабочем месте сразу после занятий.

Недостаток тренингов и деловых игр в том, что полученные во время их проведения установки требуют постоянного подкрепления, иначе они быстро забываются.

5. Курсы. Чаще всего на курсы отправляются бухгалтеры и директор. Как правило, на таком обучении не экономят, так как насущная необходимость постоянного обновления их знаний неоспорима. Распространена и практика обучения программистов. Их выгоднее направлять на курсы ведущих компаний-разработчиков программного обеспечения. Там предоставляются скидки тем фирмам, в штате которых состоят специалисты, окончившие эти курсы.

6. Бизнес-курсы. На такие курсы, как правило, попадает руководитель и его ближайшее окружение. Подобные курсы многочисленны и разнообразны по направленности и качеству обучения. На бизнес-курсах можно завязать полезные деловые контакты, ознакомиться с современными технологиями, получить навыки работы с новой техникой. Оплата за обучающий курс для персонала обычно включается в стоимость нового оборудования или программного обеспечения, приобретенного фирмой.

7. Переквалификация – удовольствие дорогое, и потому компании предоставляют такую возможность только ценным, с точки зрения руководства, сотрудникам. Чаще всего кого-то из своих «проверенных» людей фирма направляет на переквалификацию, когда появляется потребность в ответственном специалисте, а брать человека «со стороны» не хочется.

8. Следующей формой обучения является коучинг. Специалист проводящий коучинг организует беседу, задает специальные вопросы сотруднику, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и прочего. При этом он не транслирует собственного видения положения дел, а делает лишь какие-то уточнения отдельных моментов после того, как сотрудник высказался. Дальше коуч активизирует генерацию идей о возможностях и путях решения задачи, достижения цели. Сотруднику помогают выбрать оптимальные (реальные, важные, необходимые для организации особенно интересные для сотрудника) пути. Итогом беседы является бизнес-план (маленький или большой в зависимости от целей) и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения. Таким образом, в фокусе внимания коуч-менеджера постоянно находятся как продукт (что надо сделать), так и процесс (как сделать наилучшим образом). Беседа может быть длинной, развернутой или короткой, с обозначением важных моментов; какова она будет решает коуч-менеджер в соответствии со своими целями. В процессе беседы коуч побуждает подчиненного мыслить, мыслить аналитически, нестандартно, и это само по себе уже способствует развитию человека.

В процессе осознание путей решения задач сотрудник в результате беседы с коуч-менеджером автоматически принимает ответственность за достижение обозначенной цели. С каждым словом он все больше воспринимает цель как свою собственную; выбор пути самим сотрудником не позволяет ему переложить ответственность на кого-либо в случае затруднений.

И вот в беседе решены две важнейшие задачи коучинга: произошло полное осознание задачи и принята ответственность. Но несмотря на это, коуч должен постоянно интересоваться по ходу дела – нужна ли помощь и какая, на каком этапе сейчас находится решение задачи? Похвалит за хорошее выполнение этапа работы, еще раз подчеркнет важность всей задачи, найдет нужные слова именно для этого человека. Чтобы его поддержать и подтолкнуть. Может понадобится и более подробная беседа с новым этапом осознания и присвоения ответственности.

В коуч-менеджменте внимание постоянно сосредоточено на следующих задачах:

- достижение цели организации и развитие сотрудника;
- продукт и процесс;
- поддержка и вызов;
- осознание и ответственность.

Процесс такого практически постоянного внимания для менеджера достаточно трудоемок, затратен и энергетически, и по времени, требует постоянной работы менеджера, прежде всего над собой. И, естественно, не может применяться всегда и абсолютно ко всем сотрудникам.

Коучинг применяется в основном для руководителей и топ-менеджеров, так как их знания и навыки велики и многообразны, но для того, поддерживать «управленческий тонус», быть в курсе последних достижений менеджмента и, в конце концов совершенствоваться и расти дальше, многие из них принимают решение вкладывать деньги в самообразование на базе коучинга.

В процессе данного обучения менеджер работает с «топом» один на один в наиболее удобном временном режиме. Для работы же в промежутках между встречами они совместно составляют план действий по совершенствованию и внедрению необходимых навыков

9. Обучение и развитие персонала должно и может происходить не только на основе традиционных приемов и методов, но и с широким использованием современных информационных технологий.

Все более востребованным способом получения новых знаний в мире становится E-Learning (сокращение от Electronic Learning) – система электронного обучения, которая максимально приближается к потребностям пользователей. (В Украине используются несколько аналогов: электронное обучение, дистанционное обучение, обучение с применением компьютеров, сетевое обучение, виртуальное обучение и т.д.).

Данная система образования:

- это самостоятельное изучение пользователем материалов, сохраненных в электронном виде с применением электронных средств (компьютеров, компьютерных сетей, средств связи и телевидения);
- это возможность получить консультацию и совет у удаленного эксперта; т.е. возможность дистанционной коммуникации;
- это создание распределенного сообщества пользователей, ведущих учебную деятельность в виртуальном пространстве;
- это своевременная доставка учебных материалов прямо «на стол» к обучаемому, независимо от его местонахождения и времени;
- это формирование информационной культуры у всех руководителей предприятий и подразделений и овладение ими телекоммуникационными технологиями не только в обучении, но и в непосредственной деятельности;
- это освоение инновационных педагогических технологий и передача их преподавателям;
- это возможность развивать учебные Web-ресурсы.

Основными формами обучения являются:

- Информационные электронные материалы, составляющие основу теоретического обучения и дающие систематизированные основы научных знаний в сочетании с тестовыми и диагностическими методиками оценки продвижения в обучении и развитии;
- Электронные мультимедийные интерактивные курсы для развития ведущих компетенции, предполагающие взаимное обогащение слушателей знаниями в процессе обучения и взаимодействия с удаленными преподавателями и экспертами;
- Виртуальные семинары, имеющие целью оперативное реагирование на постановку и решение проблемных вопросов бизнес-образования;
- Дистанционные конференции, позволяющие осуществлять обмен опытом и передачу знаний в области методологии и организации электронного обучения;
- Смешанные формы электронных занятий - сочетание традиционных очных форм обучения и компьютерных технологий освоения учебных материалов.

Главными принципами обучения являются:

- практическая направленность курсов в сочетании с необходимой теоретической подготовкой;
- ориентация занятий на самостоятельность и активность потребителей электронного обучения для достижения ими конкретных практических результатов обучения;
- адаптация программ обучения в соответствии с потребностями заказчика;
- выравнивание уровня профессиональной подготовки управленческого персонала на предприятиях посредством упрощения доступа к единым информационным и образовательным массивам;
- использование опыта и знаний высококвалифицированных отечественных и зарубежных практиков, ведущих ученых и преподавателей;
- формирование единой информационной культуры участников образовательного процесса посредством компьютеризации и интернатизации системы обучения и развития.

Электронное обучение в организации направлено на следующих пользователей:

- Открытый к новым формам обучения руководитель, стремящийся усовершенствовать систему подготовки персонала на своем предприятии.
- Заинтересованный в самостоятельном профессиональном развитии менеджер.
- Специалист, проходящий плановую переподготовку по управленческим дисциплинам в соответствии с собственным, планом индивидуального развития профессиональных компетенции.

- Координатор электронного обучения, ответственный за эффективность обучения персонала на своем предприятии.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что сегодня существует огромное количество форм обучения персонала, а в крупных международных компаниях даже действуют собственные учебные центры, и вопросами обучения занимается служба по работе с персоналом.

В ситуации, когда организация существует недавно и руководство еще недостаточно знакомо с потенциалом своих кадров, то полезны будут консультации со специалистами по обучению персонала.

Экспертная оценка отделов компании выявит ответственные участки, особенности организации работы персонала, психологический климат, стиль руководства и т.п. Анкетирование сотрудников даст возможность определить уровень их профессионализма, соответствие занимаемой должности, мотивацию и основные требования к обучению, степень удовлетворенности выполняемой работой, психологический тип.

Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала показал, что в современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией.

Анализ последних публикаций по проблеме

Рынок печатных изданий по управлению персоналом достаточно широк, выходит много периодических изданий, но данная проблема отражена не так хорошо, как того заслуживает.

В последнее время в Украине накоплено достаточное количество учебных и методических материалов по управлению персоналом в организации, а также данной проблемы посвящено много научных работ. Но, несмотря на это, данная проблема сегодня является актуальной и требует дальнейшего исследования.

Многие публикации выполнены на основе анализе теоретического и практического опыта управления персоналом, описанного в зарубежной и отечественной литературе и заслуживают внимание. К таким публикациям относятся: Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев «Управление персоналом», Э. Уткин «Управление фирмой», Е.В. Маслов «Управление персоналом предприятия», И.А. Огонесян И.А. «Управление персоналом организации» и многие другие.

Кроме этого, данной проблеме посвящено много статей в таких журналах, как «Управление компанией», «Корпоративный менеджмент», а также на сайтах в Интернете: <http://www.hro.ru>, <http://economics.edu>, <http://www.rms.kiev.ua>, <http://www.benson.ru> и другие.

Нерешенные составляющие общей проблемы обучения персонала

Обучение персонала в организации необходимо для:

- для повышения квалификации (вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами);
- для мотивации (получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте);
- для специфики профессии (сотрудники медицинских учреждений, программисты, бухгалтеры и ряд других специалистов по статусу обязаны идти в ногу с прогрессом в своей области. Иначе они потеряют квалификацию);
- для соответствия стандартам (в некоторых случаях, например, для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру, наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала.);
- для международного сотрудничества (наличие определенного количества дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса (например, ИТ). Это является обязательным условием для получения статуса партнера (а вместе с ним и ряда преимуществ) крупной международной корпорации);
- отсутствие специалистов (зачастую необходимость обучения работников фирмы обусловлена отсутствием на рынке уже готовых специалистов. Тут уж без переквалификации никак не обойтись. Осваивая новое для Украины производство, а значит и технологии, компания берет на себя задачу подготовки кадров).

Отношение руководителя к своему персоналу - это тот показатель, по которому достаточно легко судить и об уровне менеджмента в фирме, и об ее «фирменном-стиле», корпоративной культуре, и даже о тех целях, которые она ставит перед собой. Вот два варианта, несмотря на свою крайность, нередко встречающиеся на практике:

- «Если сотрудники мне не нравятся, возьму на их место десяток других»;
- «Люди - наше главное богатство, основная задача фирмы - развивать, развивать и развивать свой кадровый потенциал».

Между крайностями - множество полутонов, чаще всего проявляющихся в избирательном отношении к сотрудникам. Понятно, что главными конструкторами на высокотехнологичном производстве или толковыми финансовыми директорами руководитель разбрасываться не станет: их будут холить, оберегать от конкурентов и создавать условия для развития. Но отношение к персоналу среднего и особенно низшего звена часто напоминает ситуацию с конвейером. А ведь часто именно эти люди являются движущей силой фирмы, - голова, какой бы умной она ни была, бесполезна в отрыве от тела.

Наиболее продвинутые руководители давно уже оценили преимущества регулярной системы обучения сотрудников самого разного уровня. Главные вопросы здесь - кого учить, каким способом и как часто?

Всех сотрудников одновременно занять обучением, естественно, невозможно. Значит, надо определить, кому из них в первую очередь дать шанс повысить свой профессиональный уровень.

Первым кандидатом на обучение становятся те сотрудники, чья работа в той или иной степени должна быть улучшена. Хорошо, когда в компании есть четкая система критериев оценки работы на каждой должности, но часто потребность в обучении выражается лишь в смутном ощущении: «Что-то тут не так». Но что именно и что надо менять - часто непонятно ни самим сотрудникам, ни их руководителям. Сегодняшний рынок предлагает большое количество услуг по обучению персонала среднего звена самым разным навыкам: от самых элементарных (продажи, переговоры) до самых экзотических (формирование системного мышления или развитие экстрасенсорной чувствительности). Задача: определить, где и, главное, - кого учить. Не всегда есть смысл вкладывать деньги в обучение поголовно всего персонала. Оптимальным было бы предварительное проведение диагностики необходимых областей кадрового развития и потенциальных возможностей каждого из сотрудников.

На этом этапе часто определяется и другая категория людей, в которых директора готовы вкладывать деньги - те, кого имеет смысл выдвигать на повышение. Система «выращивания кадров» внутри фирмы в последнее время становится все более популярной. Действительно, если на новую должность устраивать «человека со стороны», то его нужно: найти, ввести в курс дела, адаптировать, дождаться, пока он «притрется» к старым сотрудникам. И только потом (в идеале) можно «наслаждаться» результатами его работы. А у сотрудника, которого повысили в должности, есть два неоспоримых преимущества: знание ситуации и высокая степень лояльности к руководству («мои заслуги оценили по достоинству!»), но не всегда достаточно навыков работы в новом качестве. Предварительное обучение такого человека позволяет, с одной стороны, подготовить его к дальнейшей работе, а с другой – оценить насколько он готов к занятию новой должности.

Есть также довольно большая группа сотрудников, для которых постоянное повышение квалификации - жизненная необходимость. Возьмем, к примеру, - программистов. На сегодняшний день срок морального «старения» большинства программ составляет около 3 лет. Новые версии многих программных продуктов выходят раз в полгода, а то и чаще. Конечно, у компьютерщиков есть возможности самостоятельно узнавать последние новости (Internet, специализированная пресса и пр.). Однако по опыту многих компаний можно сказать, что экономия на дополнительной подготовке программистов оборачивается потерями, связанными не только с неэффективным использованием имеющихся технологий, но и с уходом наиболее грамотных сотрудников. А как насчет бухгалтера, «благодаря» которому фирме пришлось заплатить штраф контролирующим инстанциям (а ведь он просил оплатить его участие в семинаре по последним изменениям в законодательстве!)? А менеджеры по продажам, в чье ведение поступили новые модели товара? Этот список можно продолжать и дальше.

Таким образом, сегодня многие руководители предпочитают обучать или перспективных сотрудников, способных приносить больше пользы компании, или персонал, занимающий ключевые посты. Остальных учат за счет компании только в двух случаях. Первый - когда обучение является обязательной составляющей рабочего процесса, например, в фирмах медицинской направленности (обычно здесь учеба оплачивается фирмой частично, остальная сумма постепенно вычитается из зарплаты обучающегося). Другой вариант - создание нового для Украины производства, либо репрофилирование старого.

Постановка задания

Сегодня обучение и развитие персонала компании и организации воспринимают как инвестирование в свое будущее. Для того, чтобы выживать в быстро меняющемся мире и эффективно функционировать, компании и их персонал вынуждены гибко и в кратчайшие сроки реагировать на технические, экономические и социальные изменения.

Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребности развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора влияют на величину бюджета – потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении. При расчете бюджета профессио-

нального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. Часто организации подсчитывают только прямые издержки – компенсацию приглашаемым инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования и т.п., и стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в собственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки, питание и т.д. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний. Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В.Бартц и Х.Шайбл считают, что с позиции работодателя целями профессионального обучения являются: организация и формирование персонала управления, овладение умениями определять, понимать и решать проблемы, воспроизводство персонала, интеграция персонала, гибкое формирование персонала, адаптация и внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели профессионального образования: поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации, приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности, приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы, развитие способностей в области планирования и организации производства.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества. Говоря об эффективности обучения мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

1. Преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;
2. Клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;
3. Заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

- Преподаватель - как правило оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения.
- Участник программы, клиент - как правило ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличие или отсутствие сформированного конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты.
- Заказчик, вышестоящий руководитель оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

К сожалению, достаточно часто приходится сталкиваться с тем, что организации проводят обучение своего персонала, не получая от этого той отдачи, на которую они рассчитывали. Обобщение известного нам опыта показывает, что это обусловлено следующими причинами.

- Руководство может ошибочно считать, что имеющиеся производственные проблемы (низкое качество, низкая производительность и т.п.) будут решены за счет обучения персонала, недооценивая значение таких факторов, как качество оборудования, совершенство используемых технологий, условия труда и др.
- В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют.
- Неверный выбор программ обучения. Работников обучают по привычным или популярным в данное время программам независимо от того, соответствуют ли они потребностям организации, смогут ли работники после прохождения курса обучения более успешно выполнять свои профессиональные функции.
- Низкая отдача от обучения может быть связана с тем, что многие специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.

С целью применения вышеизложенной теории на практике необходимо произвести анализ проблемы развития и обучения персонала на конкретном примере и дать основные рекомендации.

Результаты исследования

Для более детального анализа проблемы развития и обучения персонала на предприятии, нами были проанализированы 2 туристических агентства: «Магеллан-тур» и «Отдохни», расположенные в городе Симферополе, и оказывающие туристско-экскурсионные услуги.

Результат исследования по данной проблеме показал, что анализируемые агентства не особенно избретательны в деле привлечения, мотивации и удержания персонала. Ответы руководителей данных организаций свидетельствовали, что туристические агентства считают обретение и удержание работников столь же важным, как привлечение и сохранение клиентов, но главным для достижения этой цели считают оплату труда. Почти не принимается во внимание такие факты как удовлетворение трудом, вовлеченность в дела или имидж организации.

Хотя опыт, в промышленно развитых странах давно доказал, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Ежегодно крупные западные корпорации тратят от 2 до 5 % своего бюджета на обучение и развитие работников. Для США, например, затраты на обучение составляют более 200 миллиардов долларов в год, а одна лишь Ай-Би-Эм еще в 1990 году тратила на обучение более 1,5 миллиарда долларов.

В 90-е годы в Украине число предприятий, имеющих достаточные финансовые возможности для обучения и повышения квалификации своих работников, резко сократилось. Но долго работать на том ресурсе, который был заложен еще в 80-е годы и раньше, невозможно. Переход на работу в рыночных условиях и возрастание конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынке, появление новых технологий, реорганизация производств и смена поколений требуют решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников, а также готовности использовать не только старые, испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом подходы и методы, но и принципиально новые методы обучения.

Поэтому целью кадровой политики анализируемых организаций должно быть разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала наших туристических агентств в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач в области туризма.

Кадровая политика должна реализовываться через управление персоналом, как систему внутрифирменных отношений и систему работы с внешними источниками персонала. Стратегия развития управления персоналом должна стать неотъемлемой частью общей стратегией туристических фирм, которая способствует достижению ее финансово - экономической стабильности, устойчивой доходности и динамического развития. Переход к управлению персоналом означает переход от метода реагирования на возникающие проблемы в работе с кадрами к систематическому и постоянному совершенствованию этой работы, ее планированию на основе анализа и диагностики.

Управление персоналом эффективно и возможно только при условии включения в процесс управления всего руководящего состава, высшего и ведущего менеджмента, линейных руководителей, специалистов функциональных служб и подразделений, прежде всего: кадровых (персонала), экономической безопасности, режима, службы по связям с общественностью, охраны и безопасности труда, правового обеспечения.

Управление персоналом туристических агентств «Магеллан-тур» и «Отдохни» опирается на административных методах работы (приказы, должностные инструкции, санкции и т.п.), но кроме этого им необходимо использовать экономические методы (материальное стимулирование, страхования, кредитование) и социально-психологические (психологический климат, установление норм поведения, способы нематериальной мотивации), а также использовать эти методы в сбалансированном комплексе.

Исходя из стратегических задач анализируемых туристических организациях по оптимизации численности и повышения эффективности работ, проведем анализ приоритетных направлений работы с персоналом в 2005 году, а особое внимание сосредоточено на планировании персонала.

Анализ планирования был произведен по следующим направлениям: анализ планирования человеческих ресурсов и анализ необходимости планирования набора персонала.

1.1. Анализ планирования человеческих ресурсов.

В идеале все организации должны иметь четкое представление сколько людей следует нанять в течение года, но при условии, что организация растет и нет необходимости в сокращении.

В результате данного анализа на конкретных агентствах мы получили следующие данные, которые представлены вашему вниманию в таблице 1.

Таблица 1. Анализ планирования человеческих ресурсов «Магеллан-тур» и «Отдохни»

	«Магеллан-тур»		«Отдохни»	
	2004 год	Планируемый 2005 год	2004 год	Планируемый 2005 год
Существующая численность персонала	800	800	300	300
Минус среднегодовая текучесть кадров (-25%)	(-200)		(-75)	
Численность, не считая найма	600		225	
Расширение базы на 20%		160		60
Минус 5% за счет роста производительности труда		(-40)		(-15)
Общая потребность в наемных работниках		920		345

В результате данных расчетов мы получили, что «Магеллан-тур» в 2004 году предстоит нанять 320 работников (920 сотрудников – 600 сотрудников), а туристическому агентству «Отдохни» - 120 работни-

ков (345-125).

Данный расчет поможет этим организациям определиться и знать что им нужно в краткосрочной и долгосрочной перспективе, эти знания помогут создать стабильную группу работников с набором профессиональных и личностных качеств, которые способны сформировать дружную команду, влияющую должным образом на запросы клиента.

На основе анализа планирования человеческих ресурсов и полученных результатов, был произведен анализ планирования набора персонала.

Анализ необходимости планирования набора персонала.

Данный анализ это, по сути, попытка успешного предсказания будущего. Необходимо стремится привести в организацию такого работника, который подойдет по своим качествам и эффективно проработает необходимый период времени. Данный процесс отбора персонала должен основываться на научной базе и руководитель организации не должен принимать решение о приеме на работу основываясь на решении, исходя из краткой биографической справки соискателя или 45 минутного собеседования. Данное решение может стоить слишком дорого.

Для подтверждения этого высказывания, мы проанализировали все статьи расходов, потраченные на одного некомпетентного принятого сотрудника на наших анализируемых агентствах по состоянию на 2004 год.

В результате данного анализа мы получили следующие данные, которые представлены вашему вниманию в таблице 2.

Таблица 2. Анализ расходов, потраченных на одного некомпетентного принятого сотрудника в «Магеллан-тур» и «Отдохни»

Статьи расходов	«Магеллан-тур»	«Отдохни»
	2004 год	2004 год
Заработная плата	800	1000
Выплаты по пособиям, премии, транспортные расходы	200	100
Обращение в агентство по трудоустройству	40	60
Затраты на обучение	150	100
Управленческие расходы (наставничество, контролирование, стимулирование)	70	80
Исправление ошибок (неправильное оформление заявок на путевки и не точное оформление визы в посольства)	300	400
Общие затраты	1560	1740
Минус принесенный сотрудником доход	1080	1500
Итого	480	240

В результате данных полученных в таблице 2, мы видим, что руководители принимали данных сотрудников по принципу: «Пусть попробуют, а если не получится, избавимся от них». Данная ситуация в анализируемых организациях объясняется тем, что эти туристические агентства в настоящее время испытывают ряд серьезных трудностей:

- нестабильность заказов;
- неправильная политика по отношению к собственным курортам, находящиеся в Крыму;
- с октября 1997 года был введен налог на добавленную стоимость с путевки, в результате чего её стоимость возросла на 16 %;
- необходимость постоянного внедрения передовых технологий с применением Интернета.

В таких условиях практически не возможно осуществлять не стратегическое планирование численности персоналами, так и не планирование набора персонала.

Большая часть работников агентств - кадровые работники, не проходившие переподготовку в течение 5-8 лет, и молодежь, не имеющая специальности. Исходя из внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности, кадровая политика туристических агентств нацелена на решение следующих задач:

- формирование кадрового состава из постоянных высококвалифицированных работников, заинтересованных в системном повышении квалификации;
- ускоренное обучение сезонных работников и формирование из их числа кадрового резерва сезонных работников.

Для решения этих задач в анализируемых организациях рекомендуется создать свои учебные центры, где вопросами обучения будет заниматься служба управления персоналом. Данный учебный центр должен быть оснащен учебными классами, технической и методической литературой, стендами, плакатами. Учебный центр будет осуществлять образовательную деятельность по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов.

Совершенствование профессиональной подготовки кадров - это непрерывный процесс, поэтому необходимо разработать систему повышения квалификации.

При долгосрочной занятости необходимо постоянно поддерживать адаптационные свойства персонала, его способность приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Поэтому цель обучения – подготовка специалиста-универсала, многопрофильного специалиста.

На анализируемых организациях рекомендуется разработать положение о присвоении квалификации

«специалист» с соответствующими надбавками к заработной плате.

Кроме того, для быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям работы, в связи с внедрением новых технологий, всем работникам рекомендуется принять участие в целевых курсах, проводимых прямо в офисах.

Вновь принятые сотрудники (как правило, это - молодежь) будут иметь возможность на базе учебного центра быстро обучиться профессии, повысить свою квалификацию и получить смежные профессии.

Мы надеемся, что и наши анализируемые агентства, и другие туристические организации в третьем тысячелетии создадут много новых туров и освоят новые районы рекреации, все их действия будут подкреплены достойной правовой базой и инициативой государства, в связи с чем многие проблемы будут сняты.

Выводы и предложения

Человеческий ресурс - один из самых ценных активов любого предприятия. Однако только эффективная система управления персоналом позволяет превратить его в стратегическое преимущество компании.

Вне зависимости от специфики бизнеса предприятия, решение задачи управления персоналом в конечном итоге сводится к тому, чтобы сформировать «правильную» поведенческую модель его сотрудников. Иными словами, добиться того, чтобы квалификация и профессиональный уровень персонала не только максимально соответствовали потребностям компании, но и подкреплялись желанием работать эффективно, способствуя процветанию бизнеса.

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. Профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха.

Управление профессиональным обучением персонала превратилось в важнейший элемент управления современной организацией.

Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей, и управляют им соответствующим образом.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

В работе был произведен анализ управления персоналом в 2-х туристических агентствах, расположенных в городе Симферополе. Данный анализ позволяет лучше понять всю значимость работы с персоналом и подчеркивает возможность и необходимость укрепления у работников уверенности в долгосрочном экономическом потенциале организации и в предпринимаемых тщательно продуманных усилиях, направленных на приведение всех сфер организационного управления в соответствие с требованиями рыночной экономики.

На основе теоретического и практического материала по данной проблеме видно, что система управления персоналом в организации должна включать в себя:

1. Прогнозирование и перспективное планирование персонала. Система мероприятий, обеспечиваю-

шая руководство организации актуальной и адекватной информацией о достаточном количестве и соответствующей квалификации персонала, необходимом в конкретное время, в конкретном месте для решения текущих производственных задач, достижения поставленных целей.

- разработка штатных расписаний, отвечающих текущей производственной программе, бизнес- плану, решаемым задачам каждого подразделения;
- разработка требований к персоналу по должности и профессиям;
- анализ имеющегося кадрового потенциала (избыточности или недостатка специалистов) и динамики развития персонала;
- анализ индивидуальных планов развития персонала (планирование карьеры);
- планирование и прогнозирование потребности в персонале, исходя из стратегических и оперативных целей организации;
- управление затратами на персонал.

2. Обеспечение кадрами. Планирование и проведение мероприятий, направленных на обеспечение процесса управления и производственной деятельности достаточным количеством персонала, обладающего качествами, необходимыми для достижения поставленных целей.

- анализ рынка труда;
- формирование системы взаимосвязи с внешними источниками обеспечивающими организацию кадрами (учебные заведения, кадровые агентства и т.д.);
- выбор источников найма персонала (анализ внутреннего резерва и/или привлечение персонала из внешних источников);
- разработка вариантов движения (ротации) персонала;
- организация отбора и разработка методов оценки кандидатов на вакантную должность;
- выбор путей, порядка и процедуры высвобождения/увольнения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам.

3. Управление развитием персонала. Система мер, призванных помочь работникам в достижении профессионального успеха, в совершенствовании умений и навыков, необходимых для более качественного выполнения работы.

- введение в должность и адаптация новых работников (ознакомление сотрудника с его должностными обязанностями и ролью в организации, знакомство с компанией в целом, ее структурой, с действующими правилами и рабочими процедурами, нормами и ценностями, традициями);
- обучение, переподготовка и повышение квалификации (разработка программ и планов обучения, выбор места и методов обучения);
- текущая периодическая оценка (аттестация) кадров (определение критериев, методов и процедур оценки персонала);
- планирование и реализация индивидуальной деловой карьеры (определение индивидуальных профессиональных целей и потребностей сотрудников и согласование их с целями конкретного предприятия при организации планомерного горизонтального и вертикального продвижения работника внутри организации. Работник должен знать не только свои перспективы в организации, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на профессиональное продвижение);
- организация работы с кадровым резервом.

4. Мотивация и стимулирование персонала. Привитие и воспитание корпоративного духа, разработка системы стимулирования (вознаграждений и поощрений), способствующей повышению заинтересованности персонала в качестве своей работы и в успехе организации в целом.

- нормирование и тарификация труда, развитие системы оплаты труда, формы морального поощрения и взысканий персонала;
- разработка программ социального развития (организация социального и медицинского страхования, организация общественного питания, отдыха, обеспечение детскими учреждениями, негосударственный пенсионный фонд и т.д.);
- определение удовлетворенности работой и взаимоотношениями в коллективе организации и определение степени лояльности к компании, социально-психологический климат; профилактика и управление производственными конфликтами и стрессами;
- формирование системы внутрифирменных коммуникаций (степень доступности и способы распределения внутри организации информации о позициях на рынке, ее перспективах и целях, о происходящих в организации событиях и изменениях);
- укрепление и пропаганда существующих в организации этических норм, системы ценностей, традиций.

5. Организация труда. Комплекс мер по оценке требований к рабочему процессу и выработке критериев для оценки качества выполняемой работы.

- оценка условий и графика работы (физические и социально-бытовые условия, в которых выполняется работа, организация рабочих мест, распределение рабочего времени);
- формирование системы требований к дисциплине, методы и организация контроля;
- планирование работ, разработка должностных инструкций;
- определение степени и характера участия персонала в принятии решений и постановке целей и задач;
- разделение функций и распределение зон ответственности между сотрудниками, система отчетности, оценка выполнения работы (критерии и технология проведения оценки качества работы, использование результатов оценки для разработки программ обучения, планирования карьеры, определения вознаграждения).

6. Администрирование. Документальное сопровождение процесса управления персоналом организа-

ции, обеспечение правовой защищенности по вопросам соблюдения действующего трудового законодательства.

- учет персонала (учет кандидатов, найма, обучения, взысканий и поощрений, перемещений и увольнений персонала, персональное электронное досье);
- оформление трудовых правоотношений (кадровых документов (больничные листы, заявления, приказы), ведение трудовых книжек, подготовка трудовых контрактов);
- документальное обеспечение системы управления персоналом организации, разработка и внедрение: программы взаимодействия с внешними источниками высококвалифицированного персонала, его обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации; положения о конкурсном отборе; правил внутреннего трудового распорядка; положения об аттестации персонала; программы «Резерв»; стандарта порядка ведения работы с кадрами (приема, перевода, перемещения, поощрения и наложения взысканий, увольнения).

Подводя итог рассмотрению такой важной для украинских организаций проблемы, как обучение персонала, особое внимание хочется обратить на те важнейшие условия, учет которых будет способствовать повышению отдачи на каждую гривну, вложенный в обучение:

1. Эффективное обучение всех категорий персонала невозможно без деятельной поддержки высшего руководства.
2. Подготовка и проведение обучения персонала требует как можно более полного учета организационных условий, способных повлиять на его результаты, и определения путем повышения отдачи от обучения.
3. Чем более тщательно будут определены потребности в обучении персонала, тем лучше содержание и формы обучения будут соотнесены с целями и задачами организации.
4. Высокая отдача от обучения возможна лишь в том случае, если организация будет держать под постоянным контролем вопросы, связанные с эффективностью обучения своих сотрудников.

Источники и литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель: Стиль и методы работы. – М.1998.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Беленький В. От найма и увольнения - к управлению кадрами. – ЭКО. – 1984. – № 9.
5. Беклемышев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. – М., 1990.
6. Биззюкова И. В. Кадры: подбор и оценка. – М.: Московский рабочий, 1984.
7. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. – М.: Интерэксперт, 1992.
8. Бляхман Л. С., Сидоров В. А. Качество работы: роль человеческого фактора. – М., 1990
9. Богомолов Ю., Балацкий Е., Лаврентьева О. Региональные особенности квалифицированных кадров // Экономист. – 1993. – № 5. – С. 72 – 82.
10. Борцовский В. Новые аспекты проблемы повышения квалификации руководящих кадров // Российский экономический журнал. – 1992. – №12. – С. 79–82.
11. Буренин В.А. Анализ современных буржуазных теорий управления капиталистическими фирмами. – М., 1982
12. <http://www.hro.ru>
13. <http://www.economics.edu>
14. <http://www.rms.kiev.ua>
15. <http://www.benson.ru>

Маслов Е.С.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ДЕГУСТАЦИОННОГО ТУРИЗМА В КРЫМУ

Крымский регион, в особенности, большая Ялта, Судак, Севастополь, исторически известны, отличаются привлекательностью и располагают возможностями для формирования предложения на базе своей инфраструктуры.

Актуальность работы состоит в том, что наряду с сочетанием летнего отдыха вообще, для туристов имеется условия, для предложения посещения объектом винного туризма.

Цель статьи состоит в определении путем описательного анализа потенциала предложения объектов винного туризма.

В связи с этим решаются следующие задачи:

- кратко описать, как функционирует винодельческий туризм в западных винодельческих странах;
- проанализировать возможности для организации винодельческого туризма в Крыму.

Дегустационный туризм в том виде, как он сложился с начала XX века во Франции и других винодельческих странах, имеет ряд очень важных особенностей:

- организация маршрутов в пространстве и времени представляет систему деревенских праздников, очень недорогих по культурной программе (выступают любительские местные коллективы, детские, прежде всего). Каждая провинция имеет устоявшийся календарь таких праздников. А для виноделов очень удобно отвлечься от производства лишь один раз в году и получить сразу ощутимую прибыль;

- туристические фирмы разрабатывают недельную или двухнедельную программу, в процессе которой перевозят туристов с одного праздника на другой, попутно показывая природные и исторические досто-