

*Ларин Виктор Николаевич, магистрант,  
Самарский Университет, Россия, г. Самара*

## **ЗНАЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В НОВЫХ МАЛЫХ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕКТОРА В2В**

**Аннотация:** Целью статьи является описание значимости направления обучения персонала в кадровой политике новообразованных организаций на примере торговой организации В2В. Был проведен опрос и экспертные интервью с сотрудниками HR-департаментов, выявлены наиболее значимые направления кадровой политики, с которых целесообразно начинать ее строительство в новой организации. Одним из ключевых направлений и инструментов является обучение сотрудников, которое имеет синергетический эффект.

**Ключевые слова:** кадровая политика; работа с персоналом; мотивация; обучение; стоимость найма; кадровая безопасность; внутреннее обучение; компетентность.

**Annotation:** The purpose of the article is to describe the importance of personnel training in the personnel policy of newly formed organizations on the example of a B2B trade organization. A survey and expert interviews with employees of HR departments were conducted, and the most significant areas of personnel policy were identified, from which it is advisable to start its construction in a new organization. One of the key areas and tools is employee training, which has a synergistic effect.

**Keywords:** personnel policy; work with personnel; motivation; training; cost of hiring; personnel security; internal training; competence.

Спецификой новых организаций является их размер — это малое предприятие на этапе становления. Обычно весь менеджмент более-менее стабилен и солидарен между собой. А основным объектом «управления» и применения «кадровой политики», а также источником различных проблем, является «торговая команда» (менеджеры по продажам).

В силу молодости организации, многие элементы кадровой политики находятся в стадии разработки либо формально еще не прописаны в виде отдельных приказов и т.д. Изначально это позволяет действовать «гибко», в соответствии с внешней рыночной обстановкой. Однако, с ростом компании все равно придется различные «политики» прописать и утвердить к обязательному исполнению [1].

Поскольку кадровая политика — это свод правил, принципов, механизмов взаимодействия с работниками, а также работников друг с другом, ожидаемо, что основными направлениями кадровой политики организации являются векторы деятельности кадрового отдела (в случае малых организаций это часто тандем «Директор + Специалист по кадрам»).

Для выдвижения гипотез о приоритетных направлениях кадровой политики для новых организаций был проведен экспертный опрос среди сотрудников HR-отделов различных российских и международных компаний.

В ходе обработки полученных данных, было выявлено, что наиболее значимыми направлениями кадровой политики являются следующие:

- «политики» о премировании материальной стимуляции;
- «политики» о трудовом распорядке и условиях труда;
- «политики» об обучении персонала;
- «политики» подбора и трудоустройства;
- «политики» по адаптации и вводному обучению.

В ходе углубленного интервью, мы выяснили, что, по мнению экспертов, разработанные и внедренные «политики» по обучению персонала дают несколько эффектов одновременно, а именно:

- позволяют расширить базу поиска кандидатов, и подходящих по основным критериям «доучить» до необходимого стандарта компании (это экономически эффективней, чем «простой» вакансии и долгий поиск полностью подходящего кандидата);

- является мотивирующим и сдерживающим от увольнения фактором для сотрудников, т.к. они не успевают «выгорать» и видят свое развитие (что тоже уменьшает затраты на поиск и потери из-за «простоев»);

- позволяют более гибко планировать блок вопросов по «кадровой безопасности» и, с одной стороны, держать в штате компании меньшее количество «избыточных\запасных» сотрудников, а с другой – формировать кадровый менеджерский резерв исходя из низких показателей «текучести» кадров [2].

Также, стоит учитывать высокую стоимость и большие временные затраты на ликвидацию последствий увольнений сотрудников. Так, поиск даже рядового специалиста по продажам с минимальными требованиями, занимает от 3х недель и более, а поиск высококвалифицированных или редких специалистов может занимать месяцы. Всё это время организация недополучает прибыль, действующие сотрудники вынуждены работать больше (закрывая объем работ пустой вакансии, если это возможно) и тратятся ресурсы на поиск новых сотрудников (специалист в штате или рекрутинговое агентство) [3]. Так, средняя стоимость найма сотрудника может составлять (по ценам агентств), в зависимости от специальности от 10% до 22% годового заработка специалиста. В таких условиях, очевидно, выгоднее бороться за удержание кадров и создавать благоприятные условия для внутреннего профессионального и карьерного роста по средствам обучения персонала.

В ходе анализа массива резюме по специальности «менеджер по продажам» в открытых источниках, было выявлено, что подавляющее большинство соискателей не имеют профильного торгового образования. В действительности, это типичная ситуация для рынка труда РФ, т.к. специализированных направлений подготовки по этой специальности в стране

единицы, хотя профессия «менеджер по продажам» (в различных вариациях) является типичной и востребованной. Следовательно, после найма необходимо дать сотрудникам необходимые базовые знания в сфере продаж, ведения переговоров, документального сопровождения сделок, работе в CRM-системе организации и т.д. Надеется на опыт, полученный на прежнем месте работы не стоит, т.к. во всех организациях разные требования по квалификации и значимо различаются внутренние процессы взаимодействия.

По опыту многих малых организаций можно сказать, что первоочередными задачами (после первичного найма) в работе с персоналом является его «выравнивание» до средне-приемлемых показателей, потому что скорость и качество работы коллектива определяется по самому «слабому» (наименее компетентному) сотруднику.

Очевидно, самым эффективным инструментом «выравнивания» является «обучение» персонала недостающим и, что важно, необходимым в перспективе навыкам и знаниям. Современный этап развития общества характеризуется стремительным прогрессом в сфере информационных технологий, совершенствованием средств телекоммуникаций, автоматизацией рабочих мест, постоянно изменяющимися потоками информации, а также резким усилением конкуренции на рынке труда. В связи с этим постоянно изменяются и повышаются требования к уровню квалификации, объему и содержанию знаний, умений и навыков специалистов во всех сферах деятельности.

В таких условиях организации должны найти такое решение, которое позволит им сформировать кадровый состав с необходимыми качественными характеристиками, остаться конкурентоспособными и выполнять собственную миссию еще не один год. Таким решением является актуальное, реальное и качественное обучение персонала, осуществляемое путем построения системы обучения персонала в организации [5].

Обучение персонала становится одной из центральных функций управления человеческими ресурсами, настолько сильным рычагом повышения общей эффективности работы организации оно является.

Помимо прямого влияния на финансовые результаты организации, трудовая эффективность персонала способствует становлению благоприятной корпоративной культуры и положительно влияет на мотивацию работников и их лояльность организации.

В свою очередь несоответствие уровня подготовки работника потребностям организации, а также формальный характер обучения в организации приводит не только к малоэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность своим трудом.

Обучение персонала является одним из направлений стратегии развития персонала и должно быть согласовано с ценностями и смыслами, составляющими философию организации. Вместе с тем обучение способствует соединению стратегических целей фирмы и индивидуальных целей каждого сотрудника, что является отражением одной из аксиом управления персоналом. Поэтому обучение персонала – важнейшее условие успешного функционирования любой организации.

Предметом обучения являются:

- знания – теоретическая, методическая и практическая база, необходимая работнику для выполнения своих трудовых обязанностей;
- умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на определенном рабочем месте;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
- способы общения (поведения) – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей средой, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные и личностные взаимоотношения.
- компетенции – личная способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Содержат в себе все вышеперечисленные элементы.

Организацию системы обучения персонала можно рассмотреть, как качественное соединение образующих ее компонентов: технологических процессов, формирование и обеспечение обучения, а также процедуру стимулирования передачи знаний персонала в организации [6].

Одна из распространенных ошибок, которую допускают многие компании при составлении стратегии обучения персонала, – это проведение обучения по популярным на сегодняшний день программам. Участие персонала в подобных программах обучения скорее похоже на некую разновидность отдыха. Поэтому организатором обучения необходимо помнить и четко для себя понимать, какое обучение требуется для конкретного отдела компании. Существует еще одна частая ошибка при определении целей обучения организаторы забывают, что обучение, наряду с практическим, имеет и мотивационное значение. Данный процесс включает в себя информацию о значимости каждого сотрудника для компании, желании развивать сотрудников и раскрывать потенциал каждого участника команды.

#### **Библиографический список:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник. СПб.: ПИТЕР, 2004. С. 495.
2. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А.Е. Боковня. – М.: Инфра-М, 2015. – 141 с.
3. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
4. Мамонов Е. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда // Кадровик.ру. – 2014. – №11.
5. Орлова Е. Мотивация в кризис: когда помочь могут не только деньги // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – № 2. – С. 77–84.

6. Старикова Н.Ю. Анализ методов обучения и развития персонала // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. М., 2017. С. 196.