

Осипова Ольга Геннадьевна

Магистрант

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Управление персоналом

**О системе экономического расчета эффективности повышения
квалификации персонала торговой фирмы (на примере Республики
Казахстан)**

Аннотация. В статье рассматривается система оценки, обучения и развития персонала торговой фирмы. Предлагается методика расчета экономической эффективности повышения квалификации персонала.

Ключевые слова: торговая фирма, развитие персонала, отбор персонала, трудовой потенциал фирмы, тренинг, эффективность инвестиций в обучение персонала, стратегическое планирование

Оценка кадрового персонала в России и Казахстане, как и в странах Западной Европы, сегодня – это норма ведения бизнеса. Ответ на вопрос «для чего оценивать» лежит в стратегических планах развития фирмы для любой сферы бизнеса, в том числе и для торговых компаний.

Руководство современной торговой фирмы, как правило, понимает необходимость систематического обучения сотрудников. Обучение торгового персонала – это немалые инвестиции, именно поэтому необходимо обеспечить обоснованность и возврат инвестиций за счет качественного стартового подбора способных сотрудников. Первоочередная задача оценки: при подборе персонала – выбор из массы кандидатов наиболее способных достигать результат в торговом процессе; для действующего персонала – оценка текущих результатов персонала. Для того чтобы понять, движется ли торговая компания к поставленным целям нужно регулярно оценивать, ее трудовой потенциал [1, с. 48].

Успех торговой компании зачастую базируется на тактическом мастерстве её сотрудников. Поэтому важно оценивать не только выполнение плана продаж и прочие традиционные для торговли показатели, но и их эффективность. Поэтому один из основных вопросов, который встает при принятии решения об обучении персонала – какой экономический эффект даст это обучение. Всем понятно: что если инвестиция не приносит дополнительной прибыли – то это не выгодная инвестиция, а деньги, вложенные в обучение персонала, являются ничем иным, как инвестициями [2, с. 46]. Перед началом расчетов необходимо определить несколько параметров влияющих на возврат инвестиций в обучение персонала, в том числе и торгового:

- на какой оборот фирмы имеет воздействие один сотрудник (или его команда) из обучающейся категории персонала;

- какая доля воздействия обучаемого персонала на прибыль предприятия.

При этом увеличение оборота, абсолютно не означает увеличение прибыли. Важно оценить воздействие обучаемого персонала, именно на прибыль фирмы. Причем у разных категорий персонала разные полномочия и возможности воздействия на прибыль.

К примеру, торговый представитель может мало (или не может вообще) воздействовать на уровень наценки (маржи) товара, или уровень расходов (который напрямую влияет на прибыльность), но при этом напрямую воздействует на объемы продаж и оборот фирмы (больше продажи и дистрибуция – больше бонусы от производителей, снижение доли постоянных расходов – увеличение прибыли). Решения и действия руководящего персонала также могут, как значительно увеличить обороты и прибыльность команды и фирмы, так и снизить их.

Эффективность инвестиций в обучение персонала – есть ценность знаний сотрудников, для фирмы, которая состоит в возможности их применения, а точнее, в результатах, которых можно добиться с их помощью [3, с. 71]. Чтобы оценить результативность комплексной обучающей тренинговой программы, нужно установить взаимосвязь между изменением уровня знаний сотрудника и

динамикой результативности его работы. Чтобы исключить влияние внешних факторов, необходимо также максимально конкретизировать показатель «эффективность работы сотрудника».

Продолжительность тренингового эффекта зависит от уровня мотивации персонала, требований компании по применению полученных знаний и навыков в работе, а также послетренинговой поддержки и общей системы обучения персонала на рабочем месте. В итоге – при отсутствии пост тренинговых мероприятий (особенно у низко мотивированного персонала) тренинговый эффект может длиться всего один, максимум два месяца. При этом, в системе наставничества на всех уровнях, тренинговый эффект непрерывен, а ожидаемый процент его воздействия на оборот и прибыль сотрудника (команды, компании) – индивидуален. Какое воздействие окажет повышение эффективности работы обучаемого персонала на обороты и прибыль? К примеру, если супервайзеров обучить качественно, подбирать и обучать торговых представителей, то обороты команды могут вырасти на 20–40%, прибыль – на 10–12%. Если менеджеров по работе с покупателями научить эффективно вести переговоры можно увеличить объем продаж до 50%, что принесет дополнительных 15-20% прибыли.

Изучение зарубежного опыта позволило, в качестве мероприятий стратегического планирования управлением человеческими ресурсами, исследуемой торговой фирме, предложить ввести рейтинговую систему оплаты и внедрить модульную систему повышения квалификации персонала.

Рейтинговая система оплаты труда, была разработана с учетом практики японских предпринимателей, которая учитывает не только трудовой вклад работника в прибыль коллектива, но и его индивидуальные характеристики примерные значения, которых, разработаны для руководителей (менеджеров) и специалистов предприятия в виде «балльных оценок признаков», определяющих деловые качества персонала [4, с. 126].

Результаты проведенного практического исследования торгового предприятия численностью персонала 30 человек показали, что можно

сгруппировать все показатели, описанные ранее, и провести расчеты по оценке возврата инвестиций в обучение персонала (таблица 1). Для этого, были взяты штатные единицы: директор, менеджер по управлению персоналом, коммерческий директор, логист, бренд-менеджер, супервайзер, торговый представитель и продавец-консультант.

Таблица 1

Расчеты по оценке возврата инвестиций в обучение персонала

Категория сотрудников	Число обучаемых, человек	Уровень воздействия на прибыль предприятия	Оборот на одного человека, тыс. денежных единиц	% рентабельности от оборота	Эффект тренинга, месяцев	Прирост прибыли, %	Цена обучения, тыс. денежных единиц	Чистая прибыль за вычетом обучения, тыс. денежных единиц
Директор	1	70%	70	55	1	60	149	+12.6
Менеджер по управлению персоналом	1	60%	65	55	1	50	149	+4.6
Коммерческий директор	1	50%	60	55	1	50	149	+0.5
Логист	1	50%	32	55	1	40	120	+4.6
Бренд-менеджер	2	55%	29	55	1	30	118	+2.7
Супервайзер	2	20%	28	55	1	30	117	+3
Торговые представители	3	20%	40	55	1	35	122	+7.7
Продавец-консультант	2	20%	25	55	1	25	115	+19.6
ИТОГО	13	-	-	-	-	-	1039	+55.3

Далее, для определения величины экономического эффекта вычислялась чистая прибыль стоимости обучения каждого сотрудника. При этом расчет доказывает, что предлагаемое мероприятие, имеет разный экономический эффект. Наиболее весомо для торговых представителей, так как здесь включается синергетический эффект (группа состоит из трех человек), а также для директора, поскольку он принимает решения, влияющие на формирование финансового результата.

Минимальный экономический эффект достигается по логисту, а также от продавцов-консультантов. Что свидетельствует о том, что можно сократить расходы на обучение за счет данных категорий, что позволит сэкономить, при условии, что обучение «оставшегося персонала» будут проводить уже обученные наставники. Важно учесть все затраты на обучение подготовку и переподготовку кадров, но проведенные исследования показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации персонала окупаются за 2-3 месяца.

Предлагаемое мероприятие имеет значительный как экономический, так и социальный эффект, по следующим причинам: произойдет повышение квалификации персонала, для каждого работника произойдет развитие профессиональных навыков, что повлияет на качество продаж и обеспечит привлечение новых клиентов фирмы; кроме того, будет получена дополнительная прибыль за счет профессиональных способностей коллектива.

Таким образом, лучший способ убедиться в достоверности результатов оценки персонала – быть инициатором и «хозяином» процедуры системы оценки, за счет ресурса самой торговой фирмы. Использовать информацию, полученную в ходе оценки, необходимо для управления бизнесом и коррекции недоработок персонала, справедливого и стимулирующего вознаграждения сотрудников.

Литература

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. М.: Инфра-М, 2013.
2. Иванов Н.А., Одегов Ю.Г. Менеджмент персонала предприятия. Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2011.
3. Стратегический менеджмент управления человеческими ресурсами предприятия: учеб. пособие. М.: Феникс, 2013.

4. Солодина А.С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. 2010. №1-2. Т. 1.

5. Фащевский В.В. Финансы предприятий: особенности и возможности укрепления кадровой политики // Экономист. 2013. №1.

© Бюллетень магистранта 2016 год № 3