

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

39	КАСЫМОВА Гульрайруз Кабденовна МВА-О-13-7 г. Алматы	Управление персоналом колледжа в условиях внедрения дуальной системы обучения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	134
40	КИМ Владимир МВА-О-13-6 г. Астана	Основные этапы современной системы оперативного управления производством	Карибджанов Б.Б., к.э.н, доцент	137
41	КИМ Сергей Вячеславович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Вопросы современного бизнес-планирования	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	141
42	КИСИЛЕВ Дмитрий Александрович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Некоторые аспекты системы бюджетирования высшего образования Казахстана: факторы влияния и модели управления	Таипов Т.А., к.э.н.	143
43	КИСИМОВА Фатима Зулпухаровна МВА-В-14-1 г. Астана	Повышение эффективности программ развития персонала: обучение и посттренинговый контроль	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	146
44	КОЖАБЕКОВ Нурлан Базарбекович МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Сущность стратегического менеджмента	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	149
45	КОСМАГАНБЕТОВ Елдеш Саханович МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Влияние менталитета на внедрение новых технологий	Куренкеева Г.Т., к.э.н. Бижан Б.А, доцент, МВА, МВТ	151
46	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Пути повышения эффективности нефтегазодобывающих предприятий в новых условиях хозяйствования	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	153
47	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА- О-13-3 (М) г. Алматы	Оптимизация затрат как инструмент повышения эффективности производственной деятельности нефтяной компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	156
48	КУАНЫШАЛИЕВА Перизат Каламхановна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Финансовая политика компании ТОО «Aster Auto» (автобизнес)	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	160
49	КУБЕЕВ Нурлан Калдыбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Анализ рынка микрофинансовых организаций в торговых центрах РК	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	162
50	КУЛСАРИЕВ Сабит Колганатович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Типы стратегических преобразований и их проведение в условиях стагнации экономики на примере предприятия нефтедобывающей промышленности	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	169
51	КУРМАНТАЙУЛЫ Даулет МВА-МЗ-3-13 г. Алматы	Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	172

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: ОБУЧЕНИЕ И ПОСТТРЕНИНГОВЫЙ КОНТРОЛЬ

В настоящее время, когда на рынке много компаний, ведущих жесткую конкурентную борьбу, успешна та, работники которой наиболее эффективны. Ведь качество услуг, продукции компании напрямую зависит от того, вкладывают ли свою «душу» сотрудники в работу. Сейчас уже недостаточно просто выполнять работу согласно своим должностным инструкциям или выполнять КРІ. Высшего успеха можно добиться лишь в случае проявления максимум инициативы и только если каждый сотрудник будет стремиться к повышению качества своего труда, причем делать это добровольно и с удовольствием. Успешность и эффективность организации – это эффективность работы всего персонала, а не каторжный труд одного-двух человек, в том числе и собственника компании. Ставка на одного-двух человек – обычно заканчивается для компании плачевно.

Есть несколько способов повысить эффективность труда, например, денежное стимулирование или поиск мотивации каждого сотрудника. Некоторые компании устанавливают, как правило, жесткий (тоталитарный) режим работы, но как показывает реальность, данный метод не несет положительного эффекта. Также одним из инструментов повышения эффективности работы персонала является обучение или, как говорят в иностранных компаниях, «тренинг». Тренинг с английского языка переводится как тренировка. Тренировке поддаются различные способности и / или качества, которые являются необходимыми для успеха в карьере, да и просто в повседневной жизни. Натренировать можно все: от знания языков, навыков быстрого чтения до умения правильно продавать, принимать правильные решения, умение руководить и так далее.

Тренинги можно разделить на две большие группы:

1) Тренинги, улучшающие основные навыки, которые связаны с бизнес процессами (например, маркетинг, финансы, управление человеческими ресурсами). То есть обучение, напрямую связанное с должностными обязанностями.

2) Тренинги, направленные на улучшение компетенций и навыков межличностного общения:

- тренинги, улучшающие рост работы всей команды и компании в целом (тимбилдинг, эффективные коммуникации, лидерство и т.д.);

- тренинги, направленные на улучшение личной эффективности управленцев и сотрудников;

- тренинги, направленные на развитие персонала: коучинг, эффективное делегирование и т.д.

Как и во всех методах / способах повышения эффективности развития персонала, у обучения / тренингов есть свои положительные и отрицательные стороны, о которых нельзя забывать.

Положительные стороны тренингов:

1. Люди получают удовольствие от тренингов, так как чаще всего они проводятся в непринужденной и игровой формах.

2. Правильно преподнесенные тренинги очень мотивируют участников. Людям хочется как можно скорее претворить в жизнь полученные знания.

3. На тренингах люди расширяют свои связи и знакомятся с новыми, интересными людьми. Происходит обмен знаниями и опытом.

4. Люди очень часто раскрывают свой потенциал на тренингах, так как часто на тренингах проводятся мозговые штурмы и соревнования. Само окружение оказывает благоприятное влияние, но это только в том случае, если тренер умеет создать и поддержать атмосферу успеха.

5. Еще одной положительной стороной тренинга является продуктивный отдых. Когда человеку нравится тренинг и он занимается, чем ему хочется, он отдыхает морально.

6. Вся информация, преподносящаяся на тренингах, упорядочена и ограничена, и содержит лишь самое главное, что позволяет участникам запоминать именно то, что нужно.

Отрицательные стороны тренингов напрямую зависят от квалифицированности и профессионализма тренера:

1. Если тренер предоставляет информацию как единственную истину и абсолютно категоричен в своих суждениях.

2. Когда тренер не гибок в общении и не умеет подстроиться под различные аудитории слушателей.

3. Когда тренер выбирает себе так называемых «любимчиков» (как в школе) и, работая только с ними, не обращает внимания на других.

Таким образом, у обучения есть две стороны медали. Именно поэтому организации должны очень тщательно выбирать компании, предоставляющие тренинги, тем более что в настоящее время на рынке очень часто встречаются компании, непрофессиональные тренеры которых недостаточно квалифицированы, соответственно доносят неправильную информацию, иногда ломая психику людей, искажая при этом смысл тренинга.

Найти достойную тренинг-компанию и отправить людей на обучение – это лишь половина успеха. Чтобы увеличить эффективность обучения, нужно правильно организовать систему контроля после тренинга, то есть наладить систему работы с персоналом, которая направлена на поддержание позитивных эффектов после обучения и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности. Такая послетренинговая поддержка знаний может проводиться в формате семинара, когда сотрудники, посетившие тренинг, делятся полученными знаниями с другими коллегами и/или подчиненными; в виде коучинга и наставничества младшего персонала; а также, например, как рефрешменты (обновление знаний), когда через определенное время (не больше 1 месяца), тренер проводит короткое занятие (не более 5 часов), где напоминает основные моменты и организует обмен знаниями – например, как слушатели применяют полученные знания в работе, у кого какие успехи или, наоборот, трудности.

В настоящее время, многие компании вообще не уделяют внимание посттренинговому контролю, либо делают его формально. А ведь если нет такого контроля, то по сути, деньги, выделенные на обучение, просто выброшены на ветер.

Тренинги бесполезны, если компания и / или руководитель не требуют применения полученных знаний и не контролируют их использование в работе.

Возьмем, к примеру, крупную нефтяную компанию, работающую в западном регионе Казахстана уже больше 17 лет (назовем ее компания «Х»), в которой до 2008 года практически всех сотрудников отправляли на зарубежные тренинги в Дубай и Куала-Лумпур, но как показала практика, это было абсолютно неэффективно. Сотрудники убегали с тренингов и уходили по своим делам, невзирая на то, что компания полностью оплачивала им обучение, перелет, проживание и хорошие суточные. На мой взгляд, проблема как раз состояла в отсутствии посттренингового контроля. Сотрудники проходили эти тренинги «для галочки», а отдел обучения был спокоен, что выполнил свой годовой план. К примеру, сотрудники, не умевшие организовать свое рабочее время и расставлять приоритеты, после соответствующего тренинга так же не могли это делать. На тот момент, соотношение технических тренингов к поведенческим было примерно 40/60. В 2008 году сменился начальник отдела кадров, и новый менеджер первым делом взялся за отдел обучения. Проверив листы посещения, было очевидно, что сотрудники не сидели на тренингах. В 2009 году тренинги в иностранных странах были заметно сокращены. За границу стали отправлять только технических специалистов из таких отделов, как бурение, управление отходами, морская логистика и так далее. Остальные проходили обучение в Казахстане, в лучшем случае в России. Это решение, конечно, не изменило проблемы, так как контроля после обучения также не было. В 2015 году, снова сменилось руководство, и отдел обучения разделили на две секции: управление талантами и обучение / развитие. Управление талантами занималось только обучением на рабочем месте (коучингом и наставничеством) и поиском сотрудников с высоким потенциалом, обучение / развитие же занималось так же внешними техническими и поведенческими тренингами. Директор отдела кадров предложил опросить всех топ менеджеров компании для того, чтобы понять, что конкретно помогло им достичь успехов в карьере. Результаты оказались следующими: технические / поведенческие тренинги - 20% знаний, обучение на рабочем месте - 80%. В данное время, компания сделала ставку именно на наставничество. Ко многим иностранным топ менеджерам приставили казахстанских преемников, которые через 2-3 года коучинга займут их место. Соответственно, сейчас очень большое внимание уделяется наставничеству (наставников выбирают из лица руководящих сотрудников и обучают правилам «коучинга») и посттренинговому контролю. За результатами наставничества, наставниками и их подопечными следит отдел управления талантами. Сам процесс наставничества занимает от 6 месяцев до года для младшего звена, которое планируют повысить до среднего. И от года до 3 лет, от среднего к высшему. Каждые три месяца проводится собрание с участием наставника, подшефного и представителями отдела управления талантами и проводится анализ проделанной работы: какие задания / проекты давались, результат выполнения, обсуждение сильных и слабых сторон и так далее.

При планировании посттренингового контроля необходимо помнить о том, что посттренинговое сопровождение слушателей тесно взаимосвязано с оценкой эффективности (результативности) самого тренинга. То есть нужно еще до начала обучения, спланировать, как будет построен посттренинговый контроль, что будет оцениваться и как он собственно будет проводиться. В данное время в компании «Х» особое внимание уделяется обратной связи после обучения (сотрудники, прошедшие тренинг, заполняют оценочные листы на качество обучения, а их непосредственные руководители заполняют оценочные листы на сотрудников, насколько улучшились их знания и как они применяют полученные навыки на практике). Если жалоб на определенный тренинг как от сотрудников, так и от их руководителей достаточно, то контракт с тренинг-компанией, предоставившей этот тренинг, прекращается.

Методы посттренинга не должны быть одинаковыми и однообразными, поэтому очень важно продумать детально материалы, способы, инструменты, темы, которые будут использоваться и которые будут интересны сотрудникам. Это достаточно сложно, поэтому надо очень хорошо знать основные мотиваторы и демотиваторы персонала.

Например, это могут быть дискуссии на действительно злободневные темы (обсуждение стандартов ра-

боты с клиентами и отношения к ним; внутренние отношения между отделами и сотрудниками, как пример), где абсолютно все смогут высказать свою точку зрения. Важно, чтобы тема дискуссии касалась всех и цепляла каждого.

Очень важно знать, что если компания решила внедрить и развивать проект посттренингового контроля, то его нельзя остановить на полпути. Сотрудники тут же это почувствуют и бросят камень в огород отдела обучения. Посттренинговый контроль не должен останавливаться ни на минуту, ведь, как показывает практика, примерно 90% информации, полученной на тренинге, попросту забывается в течение месяца и соответственно получается, что компания выбросила деньги на ветер.

Источники:

1. Баранова Г. В., Кобзева В. В. Посттренинговое сопровождение персонала. Тренинг закончен. Что дальше?, Речь, 2003.
2. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. – №1 Внутренние процедуры компании «Х».