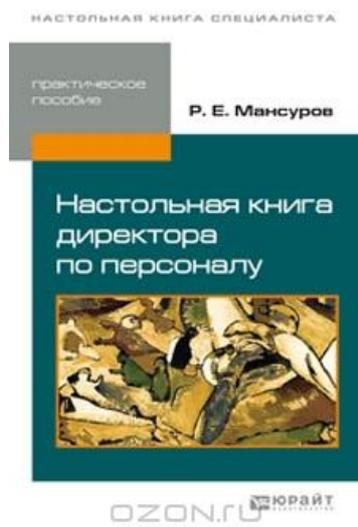


ОПЫТ ТАТАРСТАНА



Мансуров Р.Е. «Настольная книга директора по персоналу»
/ Изд-во Юрайт, М., ISBN 978-5-9916-2018-5; 2012 г. -
<http://www.ozon.ru/context/detail/id/17913502/>

ГЛАВА 4. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГОВ И СЕМИНАРОВ» В УЧЕБНОМ ЦЕНТРЕ КОМПАНИИ

1. Постановка задачи.

В настоящее время ОАО «Полет» (название изменено из соображений конфиденциальности) преуспевающее предприятие, выпускающее товары бытовой химии. Однако, в связи с финансовым кризисом в компании реализуются различные антикризисные превентивные мероприятия. В качестве одного из предлагаемых вариантов выдвинуто мероприятие по оптимизации численности персонала отдела обучения. В противовес ему директор по персоналу предложил организовать новое бизнес-направление по обучению стороннего персонала на тренингах по HR и продажам.

Необходимо провести оценку перспективности развития данного бизнес-направления.

2. Решение поставленной задачи.

...С приходом нового руководителя данного подразделения возникло предложение о проведении тренингов и для персонала сторонних организаций. Причем предполагалось начать с проведения семинаров и тренингов, посвященных вопросам продаж и управления персоналом. Это обусловлено тем, что именно в этих областях в настоящее время у компании имеются квалифицированные преподаватели с разработанными авторскими курсами. Кроме того, в компании существует учебный центр, оснащенный отличной материально-технической базой для проведения обучения (учебные классы, оргтехника и т.д.).

Однако мнение ряда высших руководителей по вопросу развития нового бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров для специалистов HR и отделов продаж» разделились. Так директор по персоналу считает, что данное направление перспективное и его нужно развивать. Директор по экономике наоборот, утверждает, что в связи с финансовым кризисом все организации экономят и перспективы набора групп для обучения сомнительные.

Таблица 4.1

Заинтересованные стороны в развитии бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров для специалистов HR и отделов продаж»

Заинтересованные стороны	Положительные мотивы (сила влияния 1 (слабо) -3 (сильно))	Отрицательные мотивы (сила влияния 1 (слабо) -3 (сильно))
Директор по персоналу	1. Считает, что в регионе нет сильных конкурентов по проведению тренингов по HR и продажам, а привлечение лекторов из Москвы и Санкт-Петербурга обходится дороже (сила влияния 3) 2. Внесение своего вклада в борьбу с финансовым кризисом за счет развития перспективного (как он считает) бизнес-направления (сила влияния 2)	-
Начальник отдела обучения персонала	1. В настоящее время стоит вопрос об оптимизации численности персонала данного отдела, и руководитель стремится сохранить квалифицированный персонал и в тоже время принести пользу компании (сила влияния 3) 2. Личный рост как бизнес-тренера (сила влияния 2)	-
Директор по экономике	В случае если данное бизнес-направление ждет коммерческий успех, то в перспективе это может улучшить финансово-экономические показатели компании (сила влияния 1)	1. Директору по экономике поставлена задача оптимизировать затраты, а сокращение отдела обучения представляется ему как наиболее простое решение этой задачи (сила влияния 3) 2. В связи с финансовым кризисом перспективы набора групп сомнительные (сила влияния 3)

Таким образом, необходимо провести всесторонний анализ и определить рыночные перспективы развития предлагаемого бизнес-направления в регионе. Оценить возможность коммерческого успеха организации тренингов и семинаров для сторонних организаций силами квалифицированных сотрудников отдела обучения компании ОАО «Полет», которые предполагается проводить на основе существующей учебной базы компании ОАО «Полет».

Первоначально мы будем исходить из гипотезы, что данное направление перспективно и при профессиональном его развитие нас ждет успех. Изначально сложно ответить в каком ценовом сегменте нам следует работать. Ответ на этот вопрос должен быть получен в процессе анализа.

Анализ проблемы начнем с формирование модели пяти сил Портера. Она представлена на Рис.4.1. Далее проведем анализ основных конкурентов работающих на рынке образовательных услуг (в части проведения семинаров и тренингов по HR и продажам) в настоящее время.

2. Угроза со стороны новичков на рынке тренингов и семинаров

Невысокие входные барьеры для выхода на рынок, растущий рынок образовательных услуг. Вывод - новички вполне вероятны.

4. Рыночная власть поставщиков

Основной «поставщик» в данном случае – это квалифицированный персонал бизнес-тренеров. Небольшое количество профессионалов часто меняют компании с которыми сотрудничают в поисках новых профессиональных задач

1. Структура рынка образовательных услуг в части тренингов и семинаров по HR и продажам.

1. Высокий ценовой сегмент.

Рынок представлен 2 сильными игроками позиционирующими себя в дорогом сегменте. Поставщики высококачественных тренингов для руководителей и топ-менеджеров. Ориентированы прежде всего на корпоративное обучение. Привлекают квалифицированных бизнес-тренеров из Москвы и Санкт-Петербурга. Плохо представлены тренинги по HR. По продажам большое количество тренингов.

2. Средний ценовой сегмент.

Рынок представлен 3 основными участниками. Поставщики качественных тренингов для специалистов и руководителей подразделений. Тренинги по HR представлены слабо. Тренинги в основном проводят специалисты местных предприятий или преподаватели местных ВУЗов. Программы ориентированы как на небольшие коммерческие фирмы так и на частных слушателей.

3. Низкий ценовой сегмент.

Рынок представлен 5 основными участниками, предлагающими образовательные услуги стабильно невысокого качества ориентированные на специалистов небольших коммерческих фирм. Отсутствуют тренинги по HR. В целом отрасль характеризуется низкими выходными барьерами

3. Рыночная власть потребителей

Студенты как потребители очень неоднородны и разобщены. Однако, крупные компании, осуществляющие оплату услуг по обучению своего персонала, являются сильными потребителями, требующими выполнения определенных условий

5. Угроза появления заменителей

Угрозы появления заменителей вполне вероятны. Развитие информационных технологий открывает перспективы дистанционного образования за пределами традиционных учебных центров

Рис. 4.1. Модель пяти сил Портера

Таблица 4.2

Основные сильные и слабые стороны конкурентов

Достоинства	Важность (вес) достоинства (по 10-балльной шкале)	Учебный центр ОАО «НК»	Конкуренты: оценка достоинства по 10-балльной шкале									
			Высокий ценовой сегмент		Средний ценовой сегмент			Низкий ценовой сегмент				
			Учебный центр-1	Учебный центр-2	Учебный центр-3	Учебный центр-4	Учебный центр-5	Учебный центр-6	Учебный центр-7	Учебный центр-8	Учебный центр-9	Учебный центр-10
Высокое качество образовательных услуг	10	7	8	9	8	6	7	3	4	3	5	4
Гибкий график обучения	7	6	9	10	5	7	8	2	3	4	3	2
Гибкие программы обучения, ориентированные на нужды заказчика	10	9	9	8	6	6	7	2	2	3	2	2
Доступная цена услуг	7	9	6	7	8	8	7	9	8	9	8	9
Близкое расположение учебного центра	8	6	8	10	9	7	8	6	5	4	6	6
Суммарные характеристики	42	75%	81%	88%	72%	67%	74%	42%	42%	44%	46%	44%

Примечание. Данный анализ составлен на основе средних значений экспертных оценок группы специалистов, в которую входили специалисты нашей организации, специалисты образовательных учреждений, независимые консультанты, сторонние потребители образовательных услуг. Все эксперты обладают хорошими знаниями современного состояния рынка образовательных услуг региона.

Далее перейдем к анализу факторов дальнего окружения, которые могут оказать влияние на реализацию предлагаемого бизнес-направления. Для этого используем STEEP-анализ.

Таблица 4.3

Дальнее окружение: STEEP-факторы

Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом - рост безработицы и снижение доходов населения - рост социальной обеспокоенности за свое будущее одним из следствий, которого является решение о самостоятельном повышении квалификации - недостаточное понимание у собственников бизнесов важности и необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этих их нежелание обучать персонал
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - постоянное развитие технологий обучения, направленное на привитие конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей) - постоянное развитие систем продаж и HR-технологий, требующее постоянного повышения квалификации собственного персонала - ужесточающиеся требования к результатам обучения со стороны крупных корпоративных клиентов
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - наличие предложений на рынке труда на квалифицированный персонал HR и продаж - прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области HR и продаж - финансовый кризис и связанное с ним ухудшения финансового состояния отечественных организаций
Экологические факторы	-
Политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - политика правительства направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала - ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений - выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан

Для выявления наших сильных и слабых сторон рассмотрим цепочку ценностей (по Портеру) при организации тренингов (семинаров) по HR и продажам в учебном центре ОАО «Полет».

Хорошо развитая инфраструктура, профессиональный топ-менеджмент, планирование, финансы, правовое обеспечение, бухгалтерский учет, система управления качеством					Инфраструктура	
Ключевой персонал (директор по персоналу, руководитель отдела обучения) имеют опыт организации и проведения тренингов (семинаров)						УЧР
Наличие разработанных авторских технологий позволяющих эффективно развивать требуемые навыки в процессе обучения						Развитие
Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых квалифицированных бизнес-тренеров						Снабжение
1. Высоккоквалифицированные бизнес-тренеры, имеющие большой опыт практической деятельности и ведения образовательных курсов 2. Наличие разработанных эффективных практико-ориентированных тренингов (семинаров) по HR и продажам 3. Хорошо оснащенная материальная база учебного центра 4. Профессионалы часто меняют компании, с которыми сотрудничают в поисках новых профессиональных задач	1. Мотивированные на отличный результат бизнес-тренеры 2. Деловая, уютная и удобная обстановка в учебном центре Все это обеспечивает высокий профессиональный уровень обучения	1. Нахождение учебного центра на территории основного производства имеющего характерный запах 2. Некоторая удаленность учебного центра от основных транспортных сетей Все это снижает привлекательность учебного центра для сторонних клиентов	Недостаточная информированность потенциальных корпоративных и частных клиентов о возможностях нашего учебного центра	Получение обратной связи от клиентов, прошедших у нас обучение об эффективности полученных знаний и навыков, корректировка на основе полученной информации программ курсов		
Входная логистика	Операции	Выходная логистика	Маркетинг и продажи	Послепродажное обслуживание		

Рис.4.2. Цепочка ценностей (по Портеру) при организации тренингов (семинаров) по HR и продажам в учебном центре ОАО «Полет»

Стоит отметить, что на рис.4.2 **жирным шрифтом** выделены те составляющие цепочки ценностей, которые снижают ценность оказываемых нами образовательных услуг для потребителя. Затем систематизируем полученные нами выше данные в таблицу SWOT-анализа (табл. 4.4).

Таблица 4.4

SWOT-анализ перспективности бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров для специалистов HR и отделов продаж» в УЦ ОАО «Полет»

Внутренние факторы	Внешние факторы
1	2
<p align="center"><i>Сильные стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Высококвалифицированные бизнес-тренеры, имеющие большой опыт практической деятельности и ведения образовательных курсов • Наличие разработанных эффективных практико-ориентированных тренингов (семинаров) по HR и продажам • Хорошо оснащенная мат. база учебного центра • Мотивированные на результат бизнес-тренеры • Деловая и уютная обстановка в учебном центре • Получение обратной связи от клиентов, прошедших у нас обучение об эффективности полученных знаний и навыков, корректировка на основе полученной информации программ курсов • Хорошо развитая инфраструктура, профессиональный топ-менеджмент, планирование, финансы, правовое обеспечение, бухгалтерский учет, система управления качеством • Ключевой персонал (директор по персоналу, руководитель отдела обучения) имеют опыт организации и проведения тренингов (семинаров) • Наличие разработанных авторских технологий позволяющих эффективно развивать требуемые навыки в процессе обучения • Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых квалифицированных бизнес-тренеров 	<p align="center"><i>Возможности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом; • рост социальной обеспокоенности за свое будущее одним из следствий, которого является решение о самостоятельном повышении квалификации • постоянное развитие систем продаж и HR-технологий, требующее постоянного повышения квалификации собственного персонала • наличие предложений на рынке труда для квалифицированного персонала HR и продаж • прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области HR и продаж • политика правительства направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала • выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан • Тренинги по HR плохо представлены в высоком ценовом сегменте, плохо представлены в среднем и отсутствуют в низком. Возможность занять данную рыночную нишу
1	2
<p align="center"><i>Слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Нахождение учебного центра на территории основного производства имеющего характерный запах • Некоторая удаленность учебного центра от основных транспортных сетей • Недостаточная информированность потенциальных корпоративных и частных клиентов о возможностях нашего учебного центра • Профессионалы часто меняют компании, с которыми сотрудничают в поисках новых профессиональных задач 	<p align="center"><i>Угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • рост безработицы и снижение доходов населения; • недостаточное понимание у собственников бизнесов важности HR-службы на предприятии и вызванное этим их нежелание обучать персонал • постоянное развитие технологий обучения, направленное на привитие конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей) • финансовый кризис и связанное с ним ухудшения фин. состояния организаций • ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений • ужесточающиеся требования к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов • сильная конкуренция в отрасли • невысокие входные барьеры, возможны новички

Далее проранжируем вышеприведенные факторы по степени их значимости.

Таблица 4.5

Матрица сильных и слабых сторон

	Сильное влияние	Заметное влияние	Незначительное влияние
1	2	3	4
Сильные стороны	<p>1. Высококвалифицированные бизнес-тренеры, имеющие большой опыт практической деятельности и ведения образовательных курсов</p> <p>2. Наличие разработанных эффективных практико-ориентированных тренингов (семинаров) по HR и продажам</p> <p>3. Хорошо оснащенная материальная база учебного центра</p> <p>4. Мотивированные на отличный результат бизнес-тренеры</p> <p>5. Получение обратной связи от клиентов, прошедших у нас обучение об эффективности полученных знаний и навыков, корректировка на основе полученной информации программ курсов</p> <p>Наличие разработанных авторских технологий позволяющих эффективно развивать требуемые навыки в процессе обучения</p>	<p>1. Деловая, уютная и удобная обстановка в учебном центре</p> <p>2. Ключевой персонал (директор по персоналу, руководитель отдела обучения) имеют опыт организации и проведения тренингов (семинаров)</p> <p>3. Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых квалифицированных бизнес-тренеров</p>	<p>Хорошо развитая инфраструктура, профессиональный топ-менеджмент, планирование, финансы, правовое обеспечение, бухгалтерский учет, система управления качеством</p>
1	2	3	4
Слабые стороны	<p>1. Недостаточная информированность потенциальных корпоративных и частных клиентов о возможностях нашего учебного центра</p> <p>2. Нахождение учебного центра на территории основного производства имеющего характерный запах</p> <p>3. Некоторая удаленность учебного центра от основных транспортных сетей</p>	<p>Профессионалы часто меняют компании, с которыми сотрудничают в поисках новых профессиональных задач</p>	

Таблица 4.6

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Заметное влияние	Незначительное влияние
Высокая вероятность	<p>1. Наличие предложений на рынке труда для квалифицированного персонала HR и продаж</p> <p>2. Тренинги по HR плохо представлены в высоком ценовом сегменте, плохо представлены в среднем и отсутствуют в низком. Возможность занять данную рыночную нишу.</p>	<p>Увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом;</p>	

Средняя вероятность	Постоянное развитие систем продаж и HR-технологий, требующее постоянного повышения квалификации собственного персонала	Прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области HR и продаж	Рост социальной обеспокоенности за свое будущее одним из следствий, которого является решение о самостоятельном повышении квалификации
Низкая вероятность	Выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан		Политика правительства направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала

Таблица 4.7

Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Критическое состояние	Среднее состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	Недостаточное понимание у собственников бизнесов важности и необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим их нежелание обучать персонал	1. сильная конкуренция в отрасли 2. ужесточающиеся требования к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов	Постоянное развитие технологий обучения, направленное на привитие конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей)
Средняя вероятность	1. финансовый кризис и связанное с ним ухудшения финансового состояния отечественных организаций 2. рост безработицы и снижение доходов населения;	Невысокие входные барьеры, возможны новички	Ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений
Низкая вероятность	-	-	-

В заключение проводимого анализа проведем «наложение» содержания сильных и слабых сторон с факторами внешней среды.

Поле СИВ (Сила и Возможности).

У нас есть высококвалифицированные бизнес-тренеры, обладающие авторскими технологиями обучения, разработанными практико-ориентированными программами тренингов по HR и продажам; хорошо оснащенная материальная база учебного центра,

деловая и уютная обстановка; наличие действенной системы поиска новых квалифицированных бизнес-тренеров; хорошо развитая инфраструктура в виде квалифицированного управленческого персонала и других административных систем. Все перечисленное позволит нам занять нишу тренингов по HR и продажам, воспользовавшись:

- практическим отсутствием аналогичных образовательных предложений на рынке Республики Татарстан;
- нехваткой квалифицированного персонала по HR и продажам на рынке труда;
- требованиями к постоянному повышению квалификации сотрудников в преуспевающих компаниях;
- выделенным федеральным финансированием для профессиональной переподготовке безработных граждан.

Кроме того, заметное положительное влияние на достижение нашей цели оказывает:

- рост количества безработных граждан, которым требуется профессиональная переподготовка;
- прогнозируемый рост рынка образовательных услуг, вызванный в целом ростом научно-технического прогресса.

К факторам, формирующим общий положительный фон можно отнести:

- самостоятельное желание людей повышать свою квалификацию, чтобы уверенно смотреть в будущее;
- общая политика правительства, направленная на развитие инновационной экономики за счет развития интеллектуального потенциала людей.

Поле СИУ (Сила и Угрозы).

Выше перечисленные наши сильные стороны (прежде всего качество предоставляемых услуг) позволит нам организовать сотрудничество с крупными корпоративными клиентами в условиях дефицита у них бюджета на подготовку кадров. Высокий практический результат нашего обучение позволит в условиях снижения дохода населения привлечь безработных граждан по программе профессиональной переподготовки по продажам и HR. Кроме того, учитывая большие финансовые, административные и прочие возможности компании ОАО «Полет», мы сможем противостоять усиливающейся конкуренции в отрасли, угрозе появления новичков, заменителей, ужесточению законодательной базы.

Поле СЛВ (Слабости и Возможности).

Вместе с тем недостаточная информированность потенциальных потребителей, как корпоративных клиентов, так и частных лиц о наших возможностях; удаленность

учебного центра от центра города и характерный запах на производственной площадке, где располагается учебный центр, существенно снижают наши шансы на использование возможностей по освоению рыночной ниши тренингов по продажам и HR.

Поле СЛУ (Слабости и Угрозы).

К сожалению, мы не можем противопоставить ничего *принципиального* такой внешней угрозе, как непонимание собственников бизнеса необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим нежелание их обучать.

Кроме того, потеря одного из ключевых бизнес-тренеров, в связи с его увольнением из компании, может поставить под угрозу качественное проведение одного из курсов.

Основные выводы.

1. Есть перспективы развития предлагаемого бизнес-направления с корпоративными клиентами в высоком ценовом сегменте. Это обусловлено с одной стороны наличием у нас возможностей для оказания качественных образовательных услуг, а с другой стороны благоприятной внешней ситуацией (отсутствием аналогичных предложения на рынке, востребованностью специалистов, постоянная необходимость в повышении квалификации персонала и т.д).

2. Есть перспективы развития предлагаемого бизнес-направления с частными лицами в среднем и низком ценовом сегменте, чему также способствует благоприятствование внешней среды (рост безработицы и выделение федерального финансирования на переподготовку)

3. Вместе с тем выявлен ряд серьезных угроз:

- недостаточная информированность потенциальных потребителей, как корпоративных клиентов, так и частных лиц о наших возможностях.

В данном случае необходимо проведение рекламной компании.

- удаленность учебного центра от центра города. Возможно, организовать доставку обучаемых на собственном автобусе.

- характерный запах на производственной площадке, где располагается учебный центр. В перспективе, если данное бизнес направление будет признано перспективным перенос учебного центра в центр города.

- непонимание собственников бизнеса необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим нежелание их обучать. Принципиально здесь мы изменить ничего не можем, однако на данном этапе от лица нашего учебного центра мы можем проводить определенную разъяснительную работу на добровольных основаниях. Например, проведение ознакомительных семинаров, публикация статей в ведущих практических журналах и т.д.

- вероятность потери одного из ключевых бизнес-тренеров. В данном случае необходимо совершенствовать систему удержания ключевых сотрудников в компании.

Основные рекомендации

1. В срок до 1.10.09г. отделу по связям с общественностью совместно с отделом подготовки персонала разработать план проведения рекламной компании и предоставить на утверждение Генеральному директору. Тем же исполнителям срок до 1.12.09г. провести рекламную компанию в соответствии с утвержденным планом, для чего финансовому отделу обеспечить необходимое финансирование.

2. В срок до 1.10.09г. отделу обучения разработать маршрут доставки обучаемых в учебный центр ОАО «Полет» и предоставить его Главному инженеру. Главному инженеру в срок до 15.10.09г. организовать доставку обучаемых автобусом в учебный центр согласно предоставленного маршрута.

3. Отделу капитального строительства в срок до 1.10.09г. внести в перспективный план развития на период до 2015г проект по строительству учебного центра в центре города.

4. Отделу обучения постоянно проводить ознакомительные бесплатные семинары с руководителями крупных компаний, направленные на повышение их понимания значимости HR-службы на предприятии.

5. Отделу управления персоналом в срок до 1.11.09г. разработать и утвердить программу удержания и развития ключевых бизнес-тренеров.

Возможные результаты:

1. Качество проводимой рекламной компании зависит от выделенного финансирования и профессионализма привлеченных специалистов.

2. Доставка обучаемых автобусом позволит полностью нейтрализовать влияние фактора удаленности.

3. Перспектива переноса учебного центра с производственной территории никаким образом не повлияет на повышение привлекательности нашего центра в настоящее время. Это возможно в будущем.

4. Бесплатные семинары и публикации в журналах, влияя на собственников бизнеса опосредованно, через руководителей среднего звена, возможно, позволят в перспективе изменить их отношение к HR.

5. Вполне реально разработать действенную систему удержания и развития тренеров, однако полностью проблему это не решит.