МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование системы обучения персонала в торговой сфере (на примере ООО «КерамоДом»)»

Студент _____ Мхитарян А.В._____
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____ Кошарная Г.Б._____
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ Данилова Е. А._____
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____ Кошарная Г.Б._____
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Корж Н. В._____
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..…**5**

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА…….**8**

1.1 Понятие и значение обучения персонала в организации…….……8

1.2 Формы и методы обучения…….……17

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ……...……..**26**

2.1 Особенности организации и управления персоналом в торговле…..……26

2.2 Организация обучения персонала в ООО «КерамоДом» и разработка направлений по его совершенствованию…….……...……36

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...……**50**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..……**53**

ПРИЛОЖЕНИЯ ……..……**56**

ВВЕДЕНИЕ

Любая современная организация для того, чтобы эффективно функционировать в современных условиях, должна постоянно совершенствовать свою деятельность по всем направлениям. И одним из ведущих в их числе является совершенствование работы с персоналом, так как именно персонал в современных условиях является важнейшим ресурсом учреждения, от рациональности организации работы с которым зависит эффективность работы самого учреждения и отдельных направлений его деятельности.В соответствии с этим важным ресурсом повышения эффективности работы современного предприятия является организация рациональной системы управления персоналом, что выступает основой повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников, их заинтересованности в работе учреждения, повышении его прибыли и рентабельности.

В современной системе управления персоналом выделяется множество самых разнообразных аспектов. В их числе любые проблемы, связанные с трудовыми отношениями в рамках повышения их эффективности. В соответствии с тем, что управление персоналом представляет собой систему, в рамках которой выделяются самые разные элементы, то каждое из них в отдельности становится проблемой для рассмотрения. В этой связи принято анализировать особенности и методы найма и отбора персонала, его адаптации и оценки, мотивации. Однако, рассматривая каждую из них, важно помнить, что поступая на работу в определенную организацию, работник не остается неизменным с точки зрения профессионального развития. Он приобретает определенные знания, которые связаны с его профессиональным развитием, навыки и умения.

При этом получение этих навыков и знаний происходит как в практической профессиональной деятельности, так и посредством специального обучения, на которое сотрудник направляется в рамках

политики повышения квалификации персонала, его развития.

Это демонстрирует то, что организация напрямую заинтересована в профессиональных сотрудниках. Ведь от эффективности их работы зависит качество производимых товаров или услуг, степень удовлетворения потребностей клиентов, что, в свою очередь, напрямую влияет на прибыль учреждения, его имидж как среди клиентов, так и среди конкурентов. Именно поэтому в системе современной кадровой политики требования к подготовке и переподготовке персонала, повышению квалификации сотрудников предъявляются серьезные требования.

Степень изученности темы исследования. В научной литературе вопросы содержания и организации обучения персонала освещены довольно подробно. Определение понятия обучения и его значения для работы современного предприятия представлено в работах А. Альбекова, А.В. Бычковой, Е.П. Ильина. Основные виды и формы обучения, их преимущества и недостатки в определенных условиях представлены в работах М.Ю. Абрамовой, Н.В. Булкиной, А.В. Виноградова. Особенности организации обучения персонала охарактеризованы в исследованиях В.Е. Данилова, А.П. Егоршина, А.И. Ключевского, Л.А. Пыжовой. Особенности обучения сотрудников сферы услуг, в том числе, торговли, определены в исследовании А.Н. Зайнагутдиновой.

В соответствии с этим актуально исследование системы обучения персонала, предпринятое на примере одного из торговых предприятий города Пензы - ООО ТМ «КерамоДом».

Объектом работы является обучение персонала организации.

Предмет анализа – система обучения персонала торговой организации.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ действующей системы обучения сотрудников торговой организации и определение направлений ее совершенствования (на примере ООО ТМ «КерамоДом»).

Для достижения цели в работе поставлены и решены соответствующие задачи:

1) дать понятие и охарактеризовать значение обучения персонала в организации;

2) изучить основные формы и методы обучения;

3) охарактеризовать особенности организации и управления персоналом в торговле;

4) исследовать особенности организации обучения персонала в ООО ТМ «КерамоДом» и разработать направления ее совершенствования.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались методы анализа, обобщения материалов научной и учебной литературы, периодической печати, социологические методы (наблюдение, анализ документов, интервьюирование).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и значение обучения персонала в организации

На современном этапе научно-технического развития, несмотря на роль и значение технологий и инноваций в процессе производства, все большее внимание уделяется кадровому обеспечению работы предприятия, что произошло благодаря осознанию роли человека в процессе производства товаров или услуг. Именно эффективность работы персонала выступает в современности в качестве решающего фактора организации работы компании, роста ее прибыли и улучшения положения на рынке. Согласно статистике опросов, японские менеджеры, например, на первое место в числе наиболее актуальных задач в большинстве (85%) ставят именно развитие человеческих ресурсов [7, с. 71].

Для того чтобы в полной мере соответствовать производственным потребностям любого современного предприятия, вне зависимости от сферы его деятельности или объема оказываемых услуг, производимых товаров, сотрудник должен обладать рядом параметров личностного и профессионального развития: предприимчивость, стратегическое, креативное мышление, широкая эрудиция, стремление к развитию, высокий уровень культуры [7, с. 72].

В соответствии с этим на первый план выдвигается задача непрерывного развития кадров, то есть такого направления в системе управления персонала, которое предусматривает разработку и проведения ряда мероприятий, которые должны способствовать раскрытию собственного потенциала каждого из сотрудников и увеличению их способности внести значимый вклад в совершенствование результатов работы и деятельности организации. Постоянное развитие персонала выступает в качестве одного из основных направлений обеспечения

эффективности и качества его работы, обеспечения социально-экономической эффективности работы предприятия в целом. В системе развития персонала выделяются различные формы и методы его обеспечения. Одним из наиболее популярных и востребованных является обучение персонала.

В современной научной литературе отсутствует единообразный подход к определению сущности и значения обучения персонала. Характеризуя данный термин, авторы подходят к нему с различных точек зрения, обобщая в рамках определения термина его значение или основные формы и методы или способы организации.

Например, А.Я. Кибанов характеризует обучение как специально и целенаправленно организованный, заранее планируемый и поэтапно организуемый процесс, связанный с овладением сотрудниками данного предприятия профессионально востребованными новыми знаниями, умениями и навыками. Для обеспечения успешности данного процесса, с точки зрения автора, важна его реализация под руководством опытных наставников и преподавателей, специалистов и руководителей, имеющих непосредственное отношение к конкретной сфере труда [20, с. 165].

А.П. Егоршин характеризует профессиональное обучение как способ обеспечения соответствия между уровнем профессионального развития сотрудников предприятия и требованиями, которые предъявляются к нему современным уровнем развития науки, техники, научно-технического и производственного процесса [18, с. 194].

В.Р. Веснин говорит об обучении как о важнейшем инструменте управления персоналом современного предприятия, в результате применения которого руководство компании получает возможность максимально эффективного использования трудового потенциала предприятия и повышения уровня этой эффективности за счет приобретения сотрудниками необходимых профессиональных знаний и навыков, формирования определенного уровня мотивации профессионального развития и

организационной культуры [11, с. 218].

Все перечисленные определения, несмотря на наличие определенных различий между ними, указывают на то, обучение персонала представляет собой специально организованный и целенаправленный процесс, в рамках которого повышается уровень профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников. Сказанное позволяет обобщить, что под обучением персонала понимается система развития профессиональных умений, знаний и навыков сотрудника в соответствии с особенностями работы конкретного подразделения и целей его деятельности, что, в свою очередь, определяется с учетом стратегии компании. Основная цель организации обучения сотрудников – развитие кадрового потенциала, повышение эффективности его деятельности. Любая благополучная организация в целях стабилизации своей деятельности должна не только думать о своем будущем, но и планировать его, а также инвестировать в него определенные средства.

В современной системе управления персоналом используются несколько основных подходов к организации профессионального обучения.

1. Проблемно - ситуационный подход к обучению представляет собой такую концепцию обучения, в рамках которой обучение сотрудников организуется спонтанно, необходимость в нем возникает неожиданно, в связи с возникновением на практике определенной ситуации или проблемы, для разрешения которой необходимо повышение уровня профессионального развития сотрудников. В качестве примера такой ситуации или проблемы можно привести установку на предприятии нового оборудования, навыков работы с которым нет ни у одного из сотрудников компании, или внезапное увольнение сотрудника, который один обладал определенными профессиональными умениями или навыками, и так далее. Такой подход используется, преимущественно, на предприятиях, которые заблаговременно не планируют процессы обучения и развития своих сотрудников.

2. Тактический подход к обучению сотрудников используется в связи с существенными изменениями, которые произошли в бизнесе: для реализации

данных направлений возникает необходимость в приобретении сотрудниками дополнительных знаний, умений и навыков. Данная концепция ориентирована на решение текущих проблем, возникающих в работе предприятия. Гибкость данного подхода дает возможность для быстрой ориентации в ситуации и выборе наиболее выгодного варианта. Сотрудники быстро и достаточно легко адаптируются в результате к возникшей ситуации и подстраиваются под нее.

3. Стратегический подход к организации обучения на предприятии предполагает заблаговременное планирование и разработку программ развития персонала, в структуре которых выделяются различные направления, связанные с адаптацией и обучением сотрудников, оценкой их профессиональной эффективности, определение недостатков и преимуществ работы конкретного сотрудника, необходимости формирования у него определенных знаний, умений и навыков, которые будут востребованными и необходимыми с учетом стратегии развития компании в будущем.

Данный подход является наиболее эффективным, поскольку позволяет согласовать стратегические цели развития компании в целом с особенностями, методами и формами, потребностями в области развития и конкретно обучения персонала, делая эти процессы взаимозависимыми. Данная концепция обучения персонала используется в тех компаниях, где человеческий капитал осознается как важнейший стратегический ресурс предприятия [12, с. 109].

Несмотря на явные преимущества последнего подхода с точки зрения предварительного планирования обучения с учетом текущей ситуации на предприятии, сферы ее деятельности, потребностей и возможностей, каждый из перечисленных подходов имеет определенные преимущества и недостатки – приложение А. В соответствии с данными представленной таблицы понятно, что каждый из перечисленных подходов имеет определенные недостатки и слабые стороны, равно как и определенные преимущества. Но использование стратегического подхода дает предприятию максимальные

возможности. Для обеспечения качественной и планомерной работы по обучению персонала она должна строиться с учетом следующих принципов – рисунок 1.

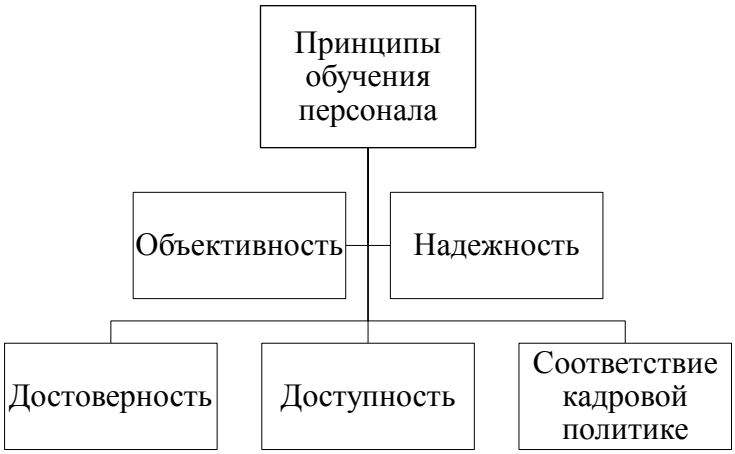


Рисунок 1 – Основные принципы организации обучения персонала

Источник: Дмитриев, Ю.П. Управление персоналом в современных условиях / Ю.П Дмитриев, А.В. Краев. – Владимир: Собор, 2016. – С. 154.

В соответствии с тем, что обучение персонала имеет определенные особенности с точки зрения своего содержания, оно характеризуется как двухсторонний процесс. В нем принимают участие как работодатель, так и сами сотрудники, что влияет на цели обучения – таблица 1.

Таблица 1 – Цели обучения персонала

Цели работодателя	Цели работника
Повышение к производительности труда Сокращение производственных издержек, возникающих в связи с ошибками персонала Повышение уровня знаний и умений для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе Обеспечение роста мотивации Повышение уровня лояльности Формирование общекорпоративных ценностей	Реализация личного потенциала Формирование и развитие новых компетенций Повышение уровня конкурентоспособности на рынке труда Карьерный рост и продвижение Признание руководством Определение перспектив профессионального развития

Источник: Дмитриев, Ю.П. Управление персоналом в современных условиях / Ю.П Дмитриев, А.В. Краев. – Владимир: Собор, 2016. – С. 156.

Таким образом, с учетом целей обучения, определенных с точки зрения

работодателя и самих работников, понятно, что данный процесс является обоюдовыгодным для его участников, так как позволяет повысить эффективность работы как предприятия в целом, так и отдельных сотрудников, соответственно, и является необходимым для каждой из сторон [12, с. 110].

Для обеспечения обучения сотрудников на должном уровне и получения ожидаемого результата, необходимо качественным образом организовать и заранее спланировать процесс обучения. В этом случае основные этапы его организации могут быть представлены следующим образом – рисунок 2.

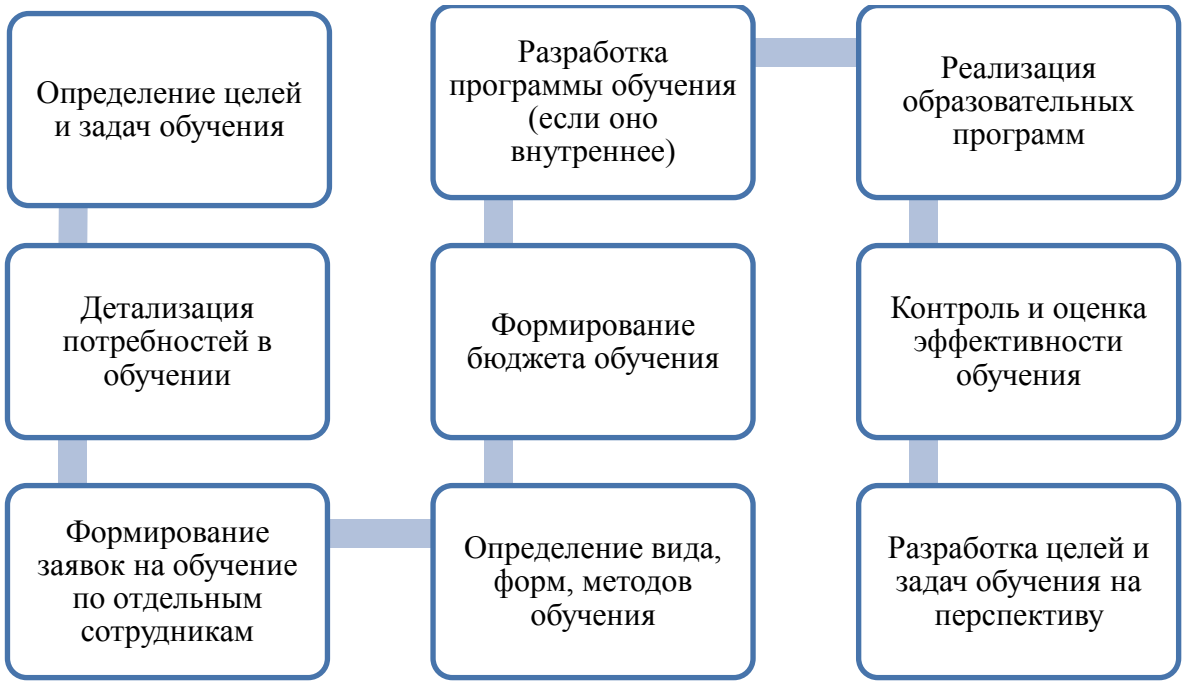


Рисунок 2 – Основные этапы процесса обучения сотрудников на предприятии

Источник: Адян, А.О. Совершенствование системы развития персонала: Учебно-методическое пособие / А.О. Адян. – М.: Академия управления МВД России, 2016. – С. 164.

При формировании системы обучения персонала следует помнить, что современная парадигма построения этой системы во многом определяется с точки зрения целей и задач, стратегии и политики, научных принципов, технологий и методов развития сотрудниковв организации, которые способны одновременно обеспечить и соответствие нормам качественного

уровня развития сотрудников, учитывая цели и задачи развития самого предприятия, и возможности сотрудников в направлении профессиональной самореализации.

Соответственно, необходимо достичь определенного компромисса между двумя названными направлениями, которые обуславливают необходимость развития персонала как комплексного и непрерывного процесса. С одной стороны, система обучения персонала направляется в соответствии с приоритетами, целями и задачами, стратегией развития компании как единого целого, а с другой стороны формируется, исходя из личностных и профессиональных потребностей сотрудников и необходимости обеспечить удержание кадров – рисунок 3.

Рисунок 3 – Стадии обучения персонала как комплексного и непрерывного процесса

Источник: составлено автором на основе: Воронов, К.П. Управление персоналом / К.П. Воронов. – СПб.: Питер, 2016. – С. 198.

В зависимости от особенностей кадровой политики предприятия, аспектов управления персоналом и профессионального развития отдельных сотрудников подобные мероприятия могут носить как индивидуальный, так и групповой характер, проводятся специализированно или на рабочем

месте, будучи ориентированными на развитие специальных умений и навыков или общих способностей сотрудника [3, с. 156].

Говоря о формировании целостной системы обучения персонала, следует иметь ввиду, что в этом случае идет речь об общих ценностях предприятия, обеспечении условий для облегчения организационных изменений на предприятии и предоставлении всем сотрудникам одинаковых возможностей для того, чтобы получить достойный заработок, служебное продвижение.

Как правило, ожидаемыми результатами реализации всех разработанных мероприятий в данном направлении являются следующие:

– повышение производительности труда и сокращение сроков работы;

– рост профессионализма сотрудников;

– инновационный характер производства;

– снижение текучести кадров и расходов на управление персоналом;

– улучшение социально-психологического климата и атмосферы; улучшение качества продукции;

– повышение эффективности работы предприятия и его конкурентоспособности [15, с. 345].

Таким образом, обучение персонала представляет собой систему развития профессиональных умений, знаний и навыков сотрудника в соответствии с особенностями работы конкретного подразделения и целей его деятельности, что, в свою очередь, определяется с учетом стратегии компании. Основная цель организации обучения сотрудников – развитие кадрового потенциала, повышение эффективности его деятельности. Данный процесс является обоюдовыгодным для его участников, так как позволяет повысить эффективность работы как предприятия в целом, так и отдельных сотрудников, соответственно, и является необходимым для каждой из сторон.

1.2 Формы и методы обучения

Согласно целям и задачам развития предприятия обучение сотрудников может быть организовано в различных формах.

Прежде всего, обучение может носить узкоспециальный (профессиональный) или корпоративный характер. В соответствии с этим оно проходить в виде семинаров, лекций, тренингов.

Также следует выделить внутреннюю или внешнюю формы обучения сотрудников. Внешней формой обучения выступает совокупность методов обучения, предполагающих услуги сторонних образовательных организаций. Внутреннее обучение предполагается использование собственных учебных программам, которые подготовлены и разработаны внутри самого предприятия с учетом целей и задач профессионального развития. Выбор внешней или внутренней формы обучения предполагает определение приоритетов и потребностей развития сотрудников, оценку качества, содержания и насыщенности собственных программ обучения и наличие специалистов внутри предприятия для организации обучения [14, с. 238].

Традиционно для системы управления персоналом считается, что сотрудники, которые посещают курсы, семинары, лекции, организуемые сторонними образовательными организациями, они имеют больше возможностей для развития и обучения, а также более широкие перспективы их дальнейшего использования результатов обучения. В результате семинаров, лекций и тренингов, которые проходят вне организации, сотрудники получают возможность не только получения знаний, овладения навыками и умениями, но и общения, как формального, так и неформального, с коллегами по работе, представителями других организаций [7, с. 98].

Внешнее обучение будет максимально эффективным в том случае, если оно тесно взаимосвязано с целями и стратегическими задачами развития организации, ее миссией и ближайшими планами. В соответствии с этим цели обучения должны быть заранее определены и проконтролированы по

итогам обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности или должностное перемещение: сотрудникам, которые прошли обучение, может быть поручено решение определенных целей и задач, выполнение сложных заданий или подготовка индивидуальных проектов. Это станет, во-первых, возможностью реализации полученных знаний на практике, а во-вторых, средством повышения эффективности работы предприятия в целом.

Основным недостатком внешних форм обучения персонала является его высокая стоимость. В соответствии с этим оно используется, преимущественно, для развития сотрудников среднего и высшего управленческого звена, специалистов или представителей кадрового резерва.

В связи с появлением современных методов развития персонала и соответствующих технологических возможностей применяются новые формы обучения. Это дистанционное, модульное и мультимедийное обучение. В связи с тем, что в практике управления персоналом современного предприятия активно используются инновационные технологии, достаточно распространено также дистанционное обучение посредством интернет-технологий. В этом случае лекции даются в онлайн-режиме, отводится определенное время для ознакомления с ними.

Также создателями дистанционных курсов продумывается режим практических заданий. После этого организуется тестирование, проходящее также в онлайн-режиме. По его результатам делается вывод об эффективности обучения, сотрудникам высылается документ о прохождении курса или повышении квалификации. В соответствии с особенностями и направлениями современной системы управления персоналом при использовании дистанционного обучения фирма может значительно сэкономить. Это объясняется тем, что вне зависимости от степени удаления предприятия от обучающей организации в учебный процесс может быть вовлечено максимальное количество работников. При этом они минимально отрываются от производственного процесса, в то время как качество учебного процесса может контролироваться. Форма дистанционного

обучения используется преимущественно крупными предприятиями.

Несмотря на наличие целого ряда положительных аспектов, и эта форма имеет определенные недостатки: необходимость технического оснащения; виртуальный характер взаимодействия преподавателя и учащихся, что снижает качество обратной связи и плохо корректирует качество обучения; общение участников учебного процесса организовано только на интеллектуальном уровне [21, с. 56].

Мультимедийная форма обучения требует наличие специально оснащенного компьютерного помещения, а также ПК или мультимедийных образовательных программ. В этом случае важно учесть, что использование мультимедийного обучения, с одной стороны, требует немалых финансовых затрат, а с другой – позволяет сэкономить средства на оплате труда для преподавателей.Использование модульной формы обучения предполагает формирование отдельной учебной программы, которая состоит из отдельных тематических разделов (модулей), список которых определяется исходя из потребностей развития отдельных сотрудников [21, с. 56].

Совокупность методов обучения может быть представлена следующим образом – рисунок 4.

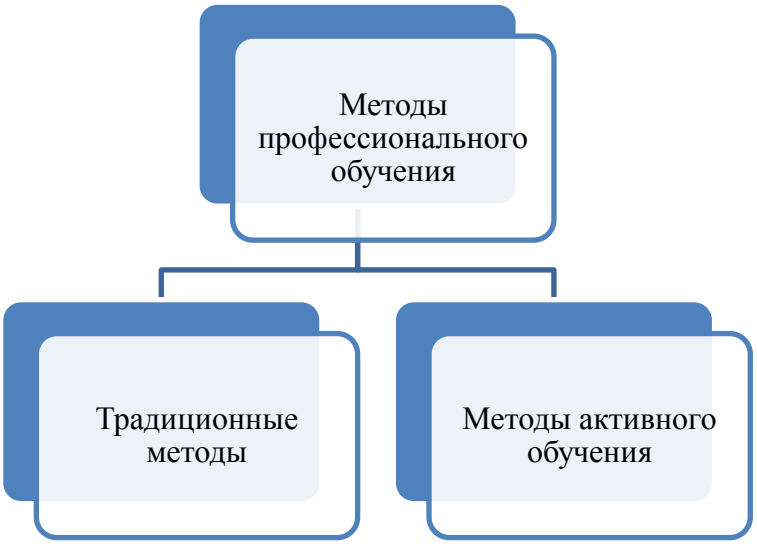


Рисунок 4 – Классификация методов обучения персоналом

Источник: Дмитриев, Ю.П. Управление персоналом в современных условиях / Ю.П Дмитриев, А.В. Краев. – Владимир: Собор, 2016. – С. 158.

В составе каждой группы выделяются собственные основания для

классификации.К числу традиционных методов обучения относятся следующие – рисунок 5.

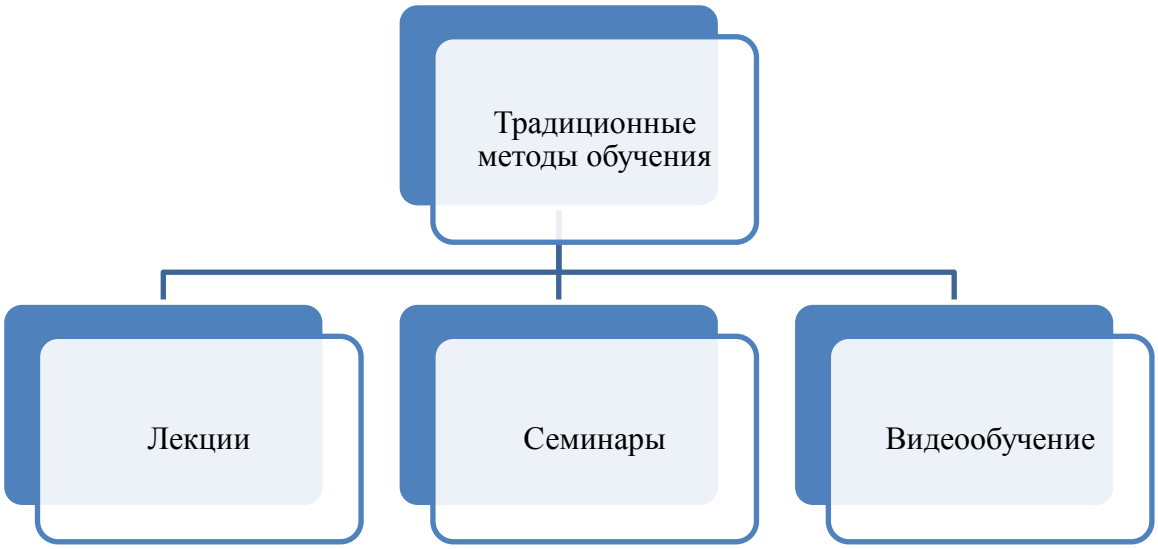


Рисунок 5 – Традиционные методы обучения

Источник: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 329.

Традиционные методы обучения чаще всего используются при передаче и закреплении общих и профессиональных знаний для сотрудников любого уровня. Эти методы используются как в обучении школьников, студентов, так и сотрудников предприятий. Несмотря на использование в течение довольно длительного времени, они не теряют своей актуальности и сегодня, что подтверждает их эффективность. Лекция – метод обучения, который применяется в случае необходимости передачи значительного объема информации и обеспечить обратную связь в целях ответа преподавателя на возникающие у учеников вопросы. При построении программы и плана лекции используются презентации, мультимедийные технологии, групповые дискуссии, бизнес-кейсы, раздаточный материал для демонстрации графического, статистического материала. Лекции, например, могут быть использованы в качестве средства передачи учебного материала для менеджеров по продажам и демонстрировать особенности современных систем логистики, продвижения, формирования товарной и ассортиментной

политики предприятия и т.д.Семинар используется в случае необходимости обеспечения активности участников, ситуации поиска решений для определенной проблемы. В современной практике управления персоналом используются корпоративные семинары, мозговые штурмы, стратегические сессии.Для организации видеобучения используются фильмы, после просмотра которых (или отдельных фрагментов) организуется соответствующее обсуждение [28, с. 566].

Методы активного обучения предполагают использование практических форм передачи знаний, формирования умений и профессиональных навыков. Совокупность этих методов представлена на рисунке 6.

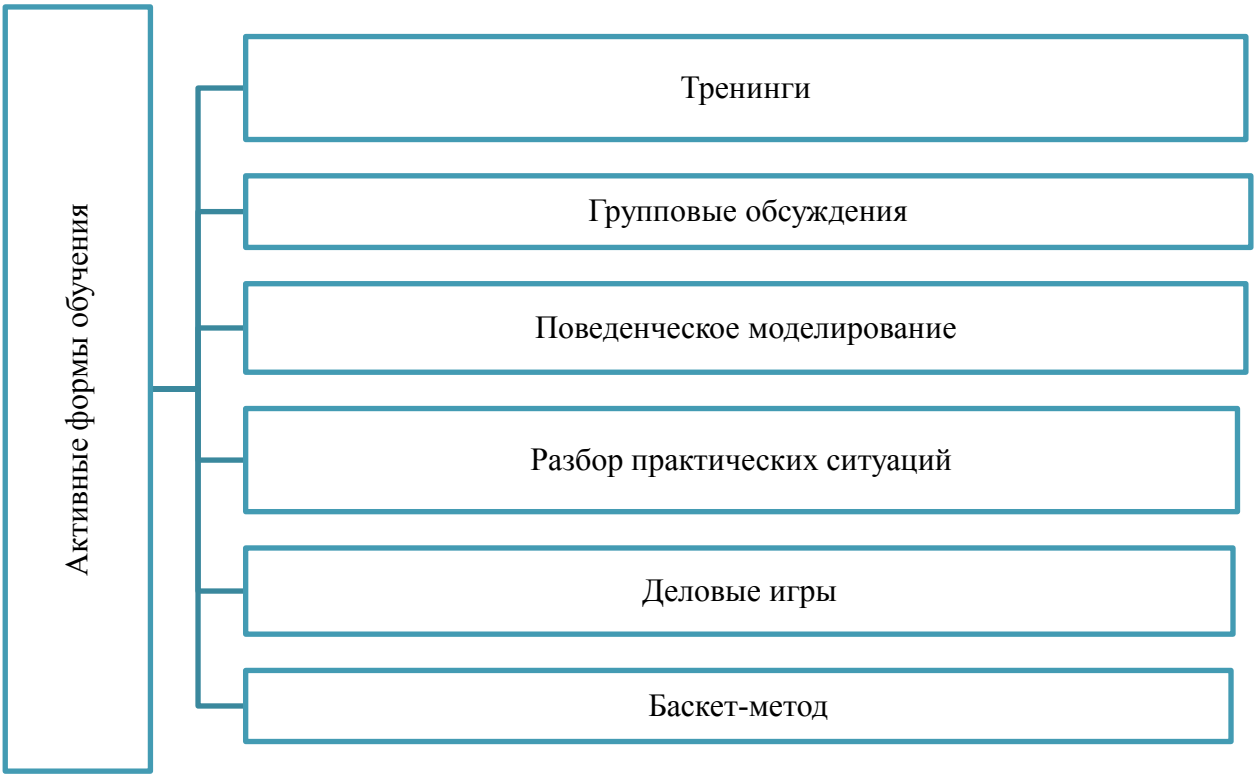


Рисунок 6 – Активные методы обучения

Источник: Сухорученко, О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации / О. В. Сухорученко. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf

Тренинг – форма обучения, в рамках которой теоретические знания сведены к минимуму, а главное внимание уделяется разработке практических

умений и навыков в процессе обсуждения.

Групповые обсуждения – это метод обучения в форме групповой дискуссии, которая предполагает использование опыта слушателей в целях повышения качества усвоения ими материала.

Деловая игра – метод обучения, при использовании которого обработка учебного материала происходит на основе специально смоделированных ситуаций. Деловая игра организуется на основе определенного сценария, правил игры [6, с. 98].

Поведенческое моделирование является достаточно новым методом обучения навыкам межличностного общения и перемены имеющихся установок. Чаще всего это метод используется в процессе организации тренингов. Примером поведенческого моделирования может быть, например, ситуации, в которой продавец со стажем обучает новичка технологии общения с покупателями, моделируя определенные ситуации.

Аналогичным образом строится разбор практических ситуаций. Однако в этом случае обучение строится с учетом реальных ситуаций или событий, максимально приближенных к действительности. Разбор практических ситуаций ориентируется, прежде всего, на формирование умений и повышение профессионального мастерства в определенной сфере.

Баскет-метод (ин-баскет или ин-трей, от англ. «in-basket test», «in basket technique», англ. «basket/tray»– корзина/поднос, лоток) – такой метод обучения персонала, который основан на имитации отдельных ситуаций, реальных для определенных видов профессиональной деятельности. Использование баскет-метода предполагает постановку перед обучающимся задания, в соответствии с которым он должен выступить в роли руководителя. Руководитель, по задумке, должен срочно разобрать деловые бумаги, накопившиеся у него на рабочем столе и принять по ним необходимые решения [31, с. 197].

Наконец, к числу основных методов профессионального обучения относятся: производственный инструктаж, наставничество, стажировки,

использование сотрудников как ассистентов, подготовка в проектных группах – рисунок 7.

Рисунок 7 – Производственные методы обучения

Источник: Дмитриев, Ю.П. Управление персоналом в современных условиях / Ю.П Дмитриев, А.В. Краев. – Владимир: Собор, 2016. – С. 154.

Данные методы обучения используются в целях овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками, овладевать имеющимися инструментами и оборудованием непосредственно в ходе профессиональной деятельности.

Основные достоинства производственных методов обучения:

– гибкость, так как формы, время и содержание производственного обучения легко адаптируются к особенностям работы организации и ее отдельных сотрудников;

– адаптивность, так как при организации обучения компания ориентируется на реальный ассортимент оборудования;

– повышенная эффективность в случае необходимости организации

однопрофильного обучения для больших групп сотрудников;

– рост эффективности производственной деятельности работников [24, с. 172].

Несмотря на удобство и преимущества данных методов обучения, имеются и определенные их недостатки: ориентация на контакты только с сотрудниками данного предприятия, возможности злоупотреблений внутри компании.

Производственный инструктаж – метод производственного обучения, который предусматривает знакомство сотрудников с новыми для них условиями профессиональной деятельности: трудовой деятельности, рабочего места, оборудования, инструментов, техники безопасности. Проводится на рабочем месте более опытными сотрудниками, руководителями подразделения и т.д. Инструктаж выступает простой и эффективной формой недорогого обучения персонала.

Наставничество – метод обучения, основанный на обучении нового сотрудника на примере наставника. В настоящее время по примеру западных компаний наставничество все больше развивается в российских компаниях.

Стажировкой называется также приобретение определенных навыков на рабочем месте [9].

Ротация кадров – производственные перемещения сотрудников внутри организации в целях получения новых знаний, умений, навыков в смежных сферах. Благодаря ротации кадров сотрудники получают представление о работе всех подразделений предприятия, возможность овладеть соответствующими умениями и навыками.

Для использования сотрудников в качестве ассистентов их обучение основывается на ознакомлении работников с целями и задачами, проблемными направлениями работы предприятия на высшем уровне. Ответственность за принятие соответствующих решений возлагается на самого учащегося.

Использование проектных групп обосновано, если речь идет о

ситуации, в которой имеются временные ограничения при одновременной необходимости решения серьезных проблем.

Одним из эффективных методов обучения сотрудников, развития у них навыков коммуникативного взаимодействия, является проведение корпоративных тренингов. Под корпоративными тренингами понимаются мероприятия, в проведении которых участвуют сотрудники одного предприятия. В числе основных преимуществ их использования для повышения сплоченности персонала:

– построение программы в зависимости от корпоративных целей компании, особенностей работы персонала и его профессиональной деятельности;

– программа подобного тренинга формируется в тесном взаимодействии тренера и руководства конкретного предприятия;

– использование конкретных случаев из практики предприятия в качестве основы для анализа;

– основой проведения подобных программ становится предварительное консультирование.

Актуально для сотрудников руководящего звена применение современных методов обучения, которые позволят развивать управленческие навыки. В числе эффективных форм организации таких занятий выделяются: презентация, деловая игра; мини-лекция; мозговой штурм; дискуссия; моделирование конкретных ситуаций. В зависимости от направленности тренинга и его целей в составе группы могут быть от 5 до 20 человек. Занятия могут проводиться в рамках помещения предприятия или компании, оказывающей услуги консалтинга. Основным преимуществом тренингов и их отличием от стандартных форм обучения является то, они дают уникальную возможность не просто записывать и бездумно заучивать абстрактные знания, но получать их, являясь непосредственным участником конкретной ситуации психологического характера или экономической направленности. В результате возможное решение формируется, исходя из

полученного практического опыта, а такие навыки ценны вдвойне. В ходе тренинга участники получают необходимые знания и применяют их в различных ситуациях. Такое обучение очень эффективно, но при отсутствии практики любые знания постепенно забываются. Чтобы этого не произошло, можно: принимать участие в тренингах различного рода 1-2 раза в течение года. Обновлять полученный опыт, использовать практику тренингов внутри компании; периодически организовывать мозговой штурм и проигрывать нестандартные ситуации, встречающиеся в процессе работы. Такая командная работа позволяет задействовать творческое мышление, найти ответы на имеющиеся вопросы и сплотить коллектив.

Приобретение руководителями предприятия навыков проведения подобных мероприятий позволит применять их в управленческой деятельности.

Таким образом, проведенное исследование форм и методов организации обучения свидетельствует о том, что их выбор определяется как целями и задачами обучения, так и спецификой его организации: обучение на рабочем месте предполагает преимущественное использование таких методов обучения, которые позволяют максимально быстро получить представление о практических умениях и навыках и отработать их. В соответствии с этим обучение на рабочем месте, под руководством более опытного наставника, обладающего соответствующим стажем работы и уровнем профессионального мастерства, в условиях производственного обучения является более востребованным. Однако и внешнее обучение при необходимости формирования более сложных по своей структуре и содержанию знаний, умений и навыков, будет эффективным. Его качество в данном случае зависит от правильно поставленных целей и задач, выбора образовательной организации и соответствия образовательной программы разработанной стратегии обучения персонала конкретного предприятия и уровню профессиональных знаний и мотивации конкретного сотрудника.

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ

2.1 Особенности организации и управления персоналом в торговле

Формирование системы обучения персонала строится в компании под влиянием различных факторов. Одним из них выступает сфера деятельности предприятия, в связи с чем система управления персоналом и обучения сотрудников торговых предприятий также имеет свои особенности. Более того, эти особенности дополнительно уточняются в зависимости от того, о какой сфере торговли идет речь. В связи с тем, что в аналитической части работы рассматривается система развития персонала магазина строительных материалов, необходимо проанализировать российский и зарубежный опыт по развитию персонала в аналогичных компаниях.

Одним из крупнейших в Германии магазинов строительных материалов и товаров для дома и дачи является сеть гипермаркетов «Hornbach». В стране более 300 магазинов сети, в которых представлено более 20000 товаров для строительства, ремонта, дачи и дома. Как и в любой торговой компании, основой обеспечения эффективности компании и роста ее конкурентоспособности выступает система развития персонала. Ее основой выступает обучение сотрудников [19].

Система обучения сотрудников в компании формируется на основе дифференцированного подхода. Они определяются в зависимости от того, какие умения и навыки необходимы сотрудникам для реализации должностных полномочий и карьерного развития. Обязательные модульные программы обучения реализуются в системе обучения сотрудников среднего звена. Например, очень важно, чтобы менеджеры грамотно управляли своими подчиненными, умели правильно общаться с ними, ставить задачи, стимулировать выполнение и обеспечивать контроль. Все менеджеры центрального офиса, имеющие в подчинении хотя бы одного сотрудника,

должны пройти программу из пяти модулей Gold. Так как обучение менеджеров всех уровней происходит по единым программам, вырабатывается единый язык общения и понимание процессов. Благодаря модульным программам формируется качественный подход к развитию сотрудников, который основан на индивидуальном подходе.

Одним из направлений формирования системы обучения является использование электронных курсов (дистанционного обучения). В общей сложности в компании действует более 50 онлайн-курсов для сотрудников различных должностей: по товарам и их выкладке, особенностям продаж, ИТ-системам и другим функциям. После прохождения курса сотрудники участвуют в электронном тестировании, проверяющем уровень знания.

Довольно креативно подходят в компании к пропаганде должностного роста. Один раз в квартал издается корпоративный плакат с изображением сотрудников, получивших повышение. Портреты обыгрываются в разной стилистике, например, Олимпийских игр и прочего. Яркие и красочные плакаты наглядно изображают систему продвижения и карьерного роста и продвижение конкретных сотрудников [34].

Одной из крупнейших торговых сетей по продаже строительных материалов является компания «ОБИ».

Компания была основана в 1970 году в Германии. В 1994 году за пределами государства, в Италии был открыт первый зарубежный магазин сети. Уже через несколько лет в Центральной и Восточной Европе функционировали более 500 магазинов, в которых продавались товары для дачи, дома, ремонта. Сегодня сеть представлена в 11 государствах. Общее количество магазинов – более 650. Общая численность персонала магазинов сети превышает 45 000 человек. Изначально одним из ключевых факторов обеспечения успеха предприятия называлась работа сотрудников, от качества и эффективности работы которых зависит удовлетворенность обратившихся в компанию клиентов, имидж магазина и отзывы о нем. Сотрудники сети должны обладать профессиональными знаниями относительно того товара,

который выбирают клиенты, постоянно быть в курсе новинок рынка, технологии их использования и применения, давать грамотные советы относительно дизайна, особенностей организации ремонта и выбора строительных материалов. В этой связи постоянное обучение персонала компании является одним из основных принципов организации управления персоналом. В качестве форм обучения в зарубежных магазинах сети используются различные методы индивидуального и группового обучения, обучения с отрывом и без отрыва от производства [19].

Каждый новый сотрудник, поступая на работу в сеть, вне зависимости от того, есть ли у него опыт работы в торговле, инструктируется и закрепляется за более опытным сотрудником. Основой развития сотрудников в ОБИ с начала их работы выступает наставничество. Таким образом нового сотрудника вводят в должность, определяя особенности и пределы его должностных полномочий и обязанностей. Система адаптации персонала является одним из важнейших элементов формирования коллектива, развития желания трудиться в нем, а значит, быть настроенным на успех, повышение качества работы как основные ценности компании. В соответствии с этим в процессе периода адаптации новый член коллектива не просто знакомится с коллективом и осваивается на своем месте, но и принимает участие в различных тренингах, обучении на рабочем месте, проходит электронные курсы. На вводном тренинге продаж для новых сотрудников в магазинах сети в Германии присутствует лично директор магазина.

В зависимости от того, какую должность занимает работник, периодически проводится оценка эффективности его труда, по результатам которой принимается решение о необходимости обучения, повышения квалификации. Форма обучения выбирается в зависимости от должности. Для сотрудников, непосредственно занимающихся торговлей, чаще используются практические тренинги продаж, формирования

коммуникативных навыков. Они направлены на повышение качества взаимодействия сотрудников с клиентами и его эффективности.

Одним из сильных элементов развития сотрудников по сети магазинов «ОБИ» в Западной Европе является корпоративная культура. Одним из сильных корпоративных начал, которое постоянно подчеркивается при работе с персоналом, является наличие сплоченной и высоко профессиональной команды людей, настроенных на единый результат. Надо отметить, что во всех магазинах изначально, при приеме сотрудников, организации собеседований с кандидатами, сотрудники по управлению персоналом стремятся сразу же уточнить ценные и мотивационные факторы претендента на должность. Основной формирования корпоративной культуры компании во всех странах и регионах ее присутствия является видение ОБИ как лидера на рынке продаж товаров для дома и ремонта, благоустройства быта. Этот принцип выступает основой отбора персонала и последующего управления им. У компании-лидера должен быть сплоченный коллектив , состоящий из сотрудников, стремящихся к лидерству и развитию В соответствии с этим в качестве корпоративных ценностей компании провозглашены: ответственность, результат, открытость, уважение. Определенные ценности являются одинаковыми для всех магазинов во всех странах, где представлена сеть. Поэтому основными началами развития сотрудников являются готовность брать на себя ответственность, повышать свой профессионализм и постоянно развиваться, уважать себя, своих коллег и клиентов, партнеров и поставщиков [34].

Для замещения руководящих должностей в зарубежных магазинах ОБИ используется кадровый резерв. Он формируется для того, чтобы замещение вакантных должностей проходило из числа тех сотрудников, которые уже знакомы с компанией, работали в ней, получили необходимые профессиональные знания и навыки, разделяют ценности компании. Формирование кадрового резерва происходит по схеме:

– оценка особенностей и перспектив развития магазина, определение

текущей ситуации с кадрами;

– разработка стратегии развития магазина, планирование персонала;

– определение потребности в новых сотрудниках управленческого звена;

– определение специалистов, которые могут занять вакантные должности;

– включение их в резерв;

– организация работы с резервом (обучение, повышение квалификации, мотивация к развитию и совершенствованию, саморазвитию);

– замещение вакантных должностей;

– оценка эффективности работы с резервом и его функционирования в целом [19].

Таковы, в общих чертах, особенности организации управления персоналом, его развития и основных подходов к обучению сотрудников в сети «ОБИ», если говорить о зарубежном опыте. Особенности работы с персоналом магазинов «ОБИ» в России строятся, исходя из условий среды и задач формирования коллектива торгового предприятия.

Необходимо отметить, что открытие первого магазина сети в России состоялось в 2003 году. Сеть «ОБИ» стала первым иностранным магазином по продаже строительный материалов, филиалы которого открылись с России. С 2003 года сеть успешно развивается. В настоящее время на территории РФ работают в общей сложности 28 гипермаркетов «ОБИ». Магазины представляют собой просторные гипермаркеты с продуманной и качественной логистикой и размещение материалов. В них представлено более 45 000 наименований строительных и отделочных материалов, товаров для дома, дачи, организации ландшафтного дизайна и садоводства. Одной из характерных особенностей магазинов «ОБИ» является то, что в них не просто предлагается широкий ассортимент качественных товаров в перечисленных категориях: сотрудники компании готовы оказать квалифицированную помощь по выбору необходимых материалов,

планированию и проектированию, подготовке дизайнерских проектов и прочим видам консультирования. В общей сложности в российских магазинах сети работает более 20 дополнительных сервисов, которые предоставляют различные услуги: от услуг гида, предлагаемых уже на входе, до профессиональных консультаций во всех отделах. Целый ряд дополнительных услуг представляется бесплатно. Развитыми, в силу требований времени, являются электронные сервисы и онлайн-услуги.

Основой формирования качественной и эффективной работы персонала сети в России также выступает организация управления персоналом. В общей сложности в сети работает 4800 сотрудников. И именно работа с персоналом выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности и успешности работы компании в целом.

Планирование персонала начинается одновременно с планированием открытия нового магазина и не останавливается никогда. Руководящий состав каждого из магазинов формируется также на этапе планирования открытия нового магазина. Руководство сети стремится к закрытию управленческих вакансий за счет внутренних источников. Одним из ключевых принципов работы с персоналом в этой связи является обеспечение постоянного профессионального развития и роста сотрудников, в связи с чем в течение нескольких лет любой работник, при наличии желания и способностей может пройти путь от простого продавцы до руководителя структурного подразделения [34].

Основным локальным нормативно-правовым актом, определяющим политику магазина в области развития персонала и обеспечения карьерного роста, выступает корпоративная программа «Система управления талантами». В результате действия программы, в 2017 году все вакантные управляющие должности были закрыты за счет внутренних источников.

Равно как и в зарубежных магазинах «ОБИ», в российских магазинах сети условия для профессионального развития и роста сотрудников создаются с первого дня его пребывания в компании. Руководство стремится

к тому, чтобы как можно более мягко прошла адаптация новых сотрудников в должности, в коллективе и на рабочем месте. Для этого разработана вводная программа обучения для новых сотрудников «ОБИ»: благодаря ее положениям новые сотрудники узнают об основных стандартах и ключевых ценностях компании, специфике основных бизнес-процессов, выступающих основой организации полноценной работы магазинов, ключевых моментах корпоративной культуры. После прохождения программы все сотрудники сдают экзамены.

В процессе работы в компании ее сотрудники также постоянно развиваются и совершенствуют свои умения и навыки, приобретают новые знания, необходимые для профессионального роста и развития. Одним из институтов профессионального обучения сотрудников, в том числе, на рабочем месте, выступает наставничество. Поступая на работу в «ОБИ» каждый новый сотрудник получает закрепленного за ним наставника, профессиональная поддержка, опыт и знания которого важны на начальных этапах работы для понимания сути деятельности, специфики бизнес-процессов и отдельных деталей работы. Важно в этой связи, что наставники не назначаются на должность просто так, даже с учетом опыта и профессиональных знаний. Для того чтобы стать наставником, необходимо быть участником «Школы сервиса», где с каждым из потенциальных наставников работает свой куратор. Ежемесячно Школе сервиса проходят Дни наставника, где наставники общаются с кураторами, обмениваются опытами, рассматривают те или иные проблемы. Если сотрудник прошел соответствующее обучение и является успешным куратором, он может рассчитывать на получение позиции старшего специалиста и дальнейший карьерный рост [34].

Кроме того, в каждом из магазинов действует внутренняя система обучения персонала. Ее основу составляют внутренние тренеры. В качестве тренеров могут выступать: директор магазина, его заместители, начальники и руководители подразделений, сотрудники по работе с персоналом.

Подготовка тренеров также осуществляется по особым программам, в результате реализации которых растет как качество работы тренеров, так и их количество в сети. По данным на 1 января 2019 года количество таких тренеров составило 124 человека, увеличившись более чем в два раза за несколько лет – рисунок 8.

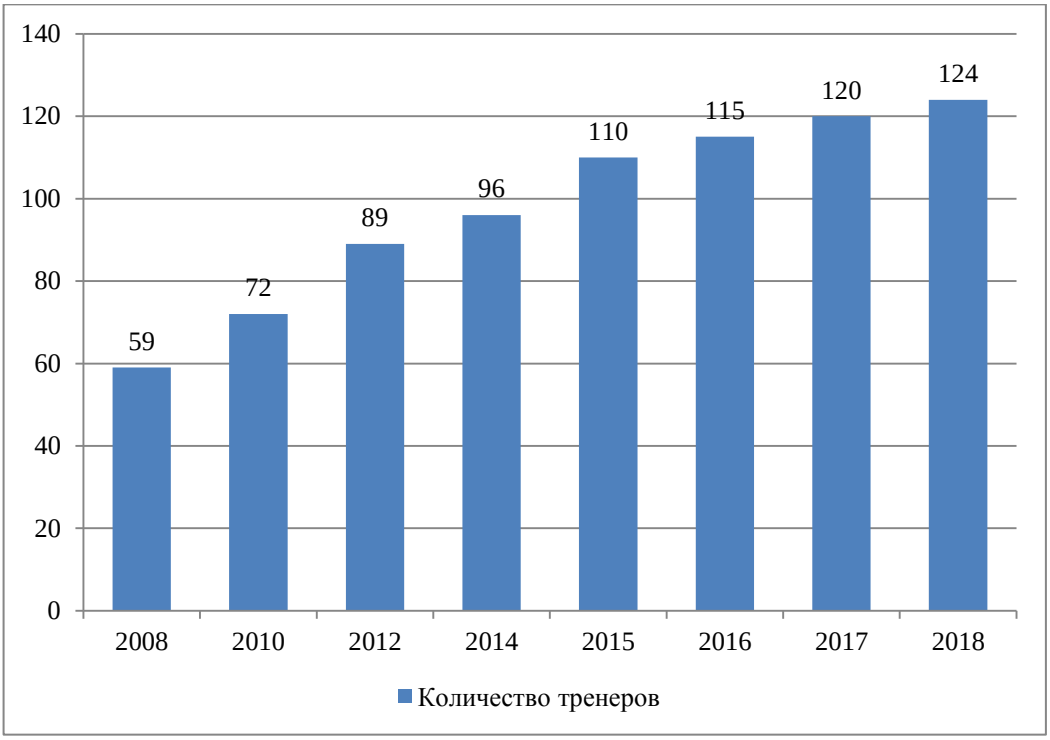


Рисунок 8 – Динамика количества тренеров в российской сети «ОБИ», 2008 – 2018 гг., чел.

Источник: составлено автором на основе данных официального сайта сети магазинов «ОБИ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.obi.ru/career/

Результатом реализации подобной системы развития персонала, основой которого является комплексный подход, становится повышение уровня мотивации и лояльности сотрудников компании, преданности корпоративным ценностям и идеалам, вовлеченности сотрудников.

В результате реализации такой политики компания, с одной стороны, помогает сотрудникам развиваться, реализовать свои способности и карьерные устремления, с другой стороны - обеспечивает формирование крепкого и профессионального коллектива единомышленников, в рамках которого имеются возможности для профессионального развития и роста

всех сотрудников.

Большую роль в развитии сотрудников имеет сильная корпоративная культура компании. В этой связи бренд работодателя выступает в качестве одного из ведущих факторов формирования позитивного отношения сотрудников к компании. Работа под брендом «ОБИ» воспринимается как престижная работа в сильной компании. При этом постоянно подчеркивается, что компания «ОБИ» представляет собой сильную компанию с высоким уровнем социальной ответственности, которая реализует активную социальную политику в отношении персонала и внешней среды.

Одним из элементов развития персонала и одновременно формирования корпоративной культуры является проведение конкурсов. Ежегодно в каждом магазине сети проводятся конкурсы «Лучший отдел», «Лучший сотрудник», «Лучший кассир», «Лучший мастер-консультант», конкурс среди наставников и так далее. Система конкурсов построена таким образом, что реализуется поэтапно: на уровне магазина; на уровне региона; на уровне компании в целом (финалы конкурсов проходят в Москве).

Для повышения эффективности работы персонала и обеспечения производительности труда разработана система мотивации. Ее главная задача – снижение текучести персонала, которая традиционно остается высокой в «ОБИ» как в другой розничной торговой сети [34].

Для каждой ступени карьерного развития реализуется собственная система обучения, определены обязательные программы обучения и тренинги, которые надо пройти, сформирована система экзаменов. Активно функционируют также центры оценки навыков начальников отделов, заместителей директора и директоров магазинов. Оценка этих категорий сотрудников проходит два раза в год. Менеджер, прошедший аттестацию, попадает в одну из трех зон, обозначенных по принципу светофора – «зеленая», «желтая», «красная». Если по результатам оценки сотрудник оказывается в зеленой зоне, это означает, что он подтвердил необходимый

уровень знаний и навыков и может получать новое, более высокое назначение. Попадание в «желтый» тоже положительная оценка, означающая, что сотрудник пока не готов к переходу на более высокую карьерную ступень и необходимо развивать его навыки. Те, кто оказывается в «красной», не прошли оценку [19].

Стремится компания и к использованию современных методов обучения и развития сотрудников. В 2015 году, например, в качестве средства развития сотрудников и воспитания руководителей была выпущена компьютерная игра «Ритмен» (сокращенное наименование от названия «Ритейл Менеджер»). Игра служит в качестве одного из инструментов обучения сотрудников. С помощью игры можно пройти основные стадии карьерного развития и роста, и результаты ее использования в компании являются впечатляющими: за три годы в должности руководителя в игре себя попробовали около 1000 сотрудников, на 30% были сокращены затраты на обучение персонала, на 85% сократилось время на обучение одного руководителя, на 10% сократился уровень текучести стажеров на руководящие должности. В компании планируют использовать игру и далее: не только в качестве инструмента обучения руководителей, но и как метода отбора и знакомства потенциальных кандидатов с бизнес-процессами гипермаркетов «ОБИ» и ритейла в целом [34].

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о том, что крупные торговые сети, специализирующиеся на продаже строительных материалов и товаров для дома, представляют собой специфическую сферу торговли, в которой необходимым условием успеха компании является высокий уровень профессионализма сотрудников. Осознавая это, компании стремятся обеспечить максимальный уровень развития сотрудников и перспективы карьерного роста, что невозможно без использования современных методов обучения. В соответствии с этим обучение сотрудников выступает одним из важных элементов управления персоналом.

2.2 Организация обучения персонала в ООО «КерамоДом» и разработка направлений по его совершенствованию

ООО ТМ «КерамоДом» является оптово-розничным поставщиком керамогранита и керамической плитки на территории Пензы и Пензенской области.

В магазине ООО ТМ «КерамоДом» можно приобрести материал фабрик: Италон (Italon), КолизеумГрес (ColiseumGres), Пиастрелла (Piastrella), Атлас Конкорд (AtlasConcorde), Эстима (Estima), Уральский гранит (UralGres) , КерамаМарацци (KeramaMarazzi), Грасаро (Grasaro) по самым выгодным ценам и условиям. В соответствии с основными принципами работы предприятия оно стремится удовлетворить потребности и интересы каждого своего клиента, вне зависимости от объема заказа и его стоимости. Компания выступает в качестве официального дилера в Пензе фабрик: «Италон» (Italon), «КолизеумГрес» (ColiseumGres), «Пиастрелла» (Piastrella). В соответствии с этим предлагает своим покупателям специальные условия при приобретении продукции данных фабрик.

Имея собственные склады и свою логистическую систему, компания стремится к максимальному соблюдению сроков доставки и условий сотрудничества с физическими или юридическими лицами.На особых условиях предприятие сотрудничает с дизайнерами, строителями, архитекторами, подрядными организациями.

Организационная структура предприятия представлена в приложении Б. Высшим органом управления ООО ТМ «КерамоДом» выступает Генеральный директор. Им, в частности, обеспечивается выполнение решений собрания участников, он представляет предприятие в государственных органах, учреждениях, при проведении переговоров и заключении договоров, осуществляет непосредственное руководство в соответствии с особенностями производственного процесса, открывает расчетные счета в кредитных учреждениях, контролирует финансовые

потоки. Исполнительным органом ООО ТМ «КерамоДом» является коммерческий директор. На должность коммерческий директор назначается в соответствии с решением Общего Собрания Участников и генерального директора. Срок полномочий - пять лет.

В соответствии с основными направлениями деятельности и сформированным положительным имиджем компании на рынке, она имеет положительную динамику финансовых результатов, которая свидетельствует и об удовлетворении спроса покупателей, и о наличии ресурсов для дальнейшего развития. Динамика выручки предприятия от реализации в течение последних лет представлена на рисунке 9.

Рисунок 9 – Динамика выручки предприятия, 2015 – 2018 гг., тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании данных финансовой отчетности предприятияООО ТМ «КерамоДом»

Таким образом, в соответствии с данными рисунка 8 понятно, что выручка предприятия в течение анализируемого периода стабильно растет, несмотря на то, что в отдельные годы прирост ее ниже средних темпов. Так или иначе, наличие стабильного увеличения валовой выручки

свидетельствует об эффективности работы компании, стабильном спросе на реализуемую продукцию, сформированную репутацию и высокий уровень конкурентоспособности на рынке.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что ООО ТМ «КерамоДом» выступает в качестве современного хозяйствующего субъекта, специализирующегося на организации торговли керамической плиткой и керамогранитом. В соответствии с налаженными контактами с поставщиками и имеющимся опытом в работе предприятие характеризуется высоким уровнем конкурентоспособности, известностью у покупателей – как физических, так и юридических лиц, положительной репутацией в сегменте рынка.

Управление персоналом предприятия осуществляется отделом кадров компании. Он представлен двумя сотрудниками: начальником отдела кадров и менеджером по работе с персоналом. Основой работы отдела выступает утвержденное руководителем Положение об отделе кадров (приложение В).

Основные задачи отдела кадров предприятия:

1. Комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальности и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

2. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.

3. Подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

4. Контроль правильности использования работников в подразделениях предприятия.

Для получения сведений об особенностях и основных направлениях работы с персоналом, а также ключевых принципах системы управления персоналом, организации обучения сотрудников было проведено интервью с начальником отдела кадров. Для этого предварительно были разработаны вопросы для проведения интервью (представлены в приложении Г).

Отвечая на вопрос о динамике численности сотрудников предприятия, начальник отдела кадров отметил:

«В соответствии с данными на 1 января 2019 года штат сотрудников компании составляет 50 человек. Сведения о численности персонала в предыдущие периоды работы компании говорят о том, что штат компании постоянно расширяется, что обусловлено расширением объемов деятельности и продаж, открытием второго салона».

Данные о численности персонала и ее динамике представлены на рисунке – рисунок 10.

Рисунок 10 – Динамика численности сотрудников предприятия, чел.

Источник: составлено автором на основе данных отдела кадров ООО ТМ «КерамоДом»

Отвечая на следующий вопрос, касающийся принципов осуществления набора персонала, начальник отдела кадров отметил, что *«набор сотрудников осуществляется только после детального планирования, высвобождения вакансии в соответствии с производственными потребностям»*.

Потребность в кадрах, согласно ответам руководителя отдела кадров, определяется в соответствии с высвобождением вакантных должностей на

основе профессионально-квалификационного деления работников без какого-либо перспективного планирования.

В соответствии с данными начальника отдела кадров, на настоящий момент времени «*предприятие обеспечено всеми категориями сотрудников в соответствии с потребностями в тех или иных специальностях*». Регулярно осуществляется анализ эффективности профессиональной деятельности по отдельным направлениям работы. На основе этого делается вывод о том, достаточно ли сотрудников каждой специальности имеет предприятие. Появление новых вакансий в связи с расширением направлений деятельности становится причиной поиска новых сотрудников.

В соответствии с данными, представленными начальником отдела кадров предприятия, «*возраст основного количества сотрудников - от 22 до 35 лет.Возраст сотрудников оказывает непосредственное влияние и на динамику их персонального развития, и на формирование профессионально значимых качеств, обучаемость, стремление овладеть максимально доступным и возможным количеством знаний, повысить квалификацию. Довольно молодой возраст основного количества сотрудников в этой связи свидетельствует о том, что сотрудники предприятия, в основном, молоды, квалифицированы, амбициозны и легко поддаются обучению, что говорит о потенциальной эффективности программ по обучению, развитию и повышению квалификации кадров*».

При этом значительное количество сотрудников имеют высшее или неоконченное высшее образование, а также среднее профессиональное образование согласно специальности – рисунок 11.В соответствии с данными, представленными на рисунке, понятно, что основное количество сотрудников предприятия – 20 человек, или 40% от общей численности имеют среднее образование в соответствии с профилем работы. Достаточное количество сотрудников имеет высшее (10%) или неоконченное высшее образование (12%), что позволяет в целом положительно охарактеризовать трудовой потенциал предприятия и перспективы его развития.

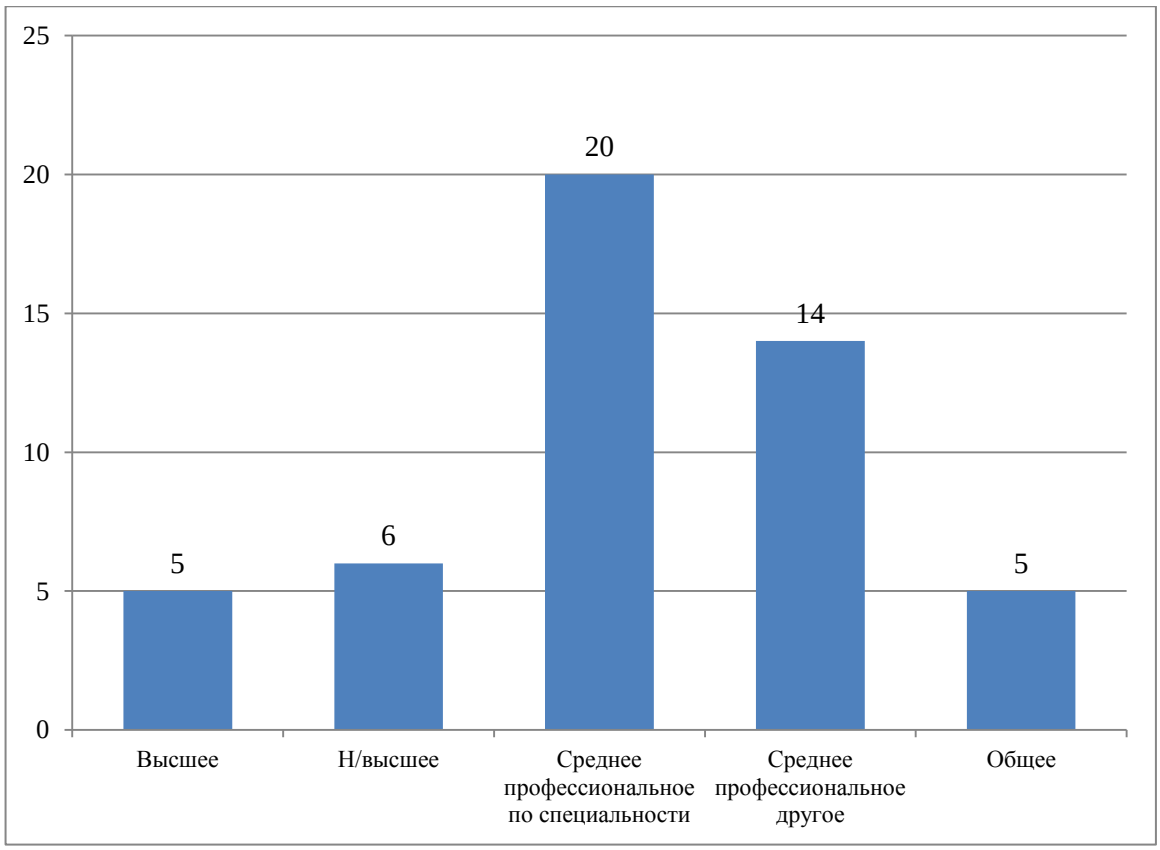


Рисунок 11 – Структура персонала по уровню образования, 2018 год,чел.

Источник: составлено автором на основе данных отдела кадров ООО ТМ «КерамоДом»

Отвечая на вопрос о том, насколько развитой считает он действующую на предприятии систему управления персоналом, начальник отдела кадров отметил:

«В настоящее время в компании сформирована эффективная и качественно работающая система управления персоналом, основной задачей которой является выбор наиболее эффективных форм и методов управления персоналом. Основными направлениями ее деятельности является отбор и обучение сотрудников, формирование их мотивации, планирование численности персонала и карьерного развития».

Значительное внимание руководство предприятия уделяет развитию персонала как эффективному инструменту повышения качества и эффективности профессионального взаимодействия сотрудника, роста уровня их развития и производительности труда. Основным методом

развития персонала, который используется на предприятии, выступает обучение сотрудников.

Рассматривая основные направления и значение обучения персонала, начальник отдела кадров указывает на то, что *«оно выступает в качестве основного способа развития потенциала сотрудников, повышения уровня эффективности, качества и производительности их труда, а также роста профессионализма и привлекательности для них профессии, мотивации к дальнейшему профессиональному и карьерному росту»*.

Отвечая на вопрос об организации обучения и динамике сотрудников, которые прошли обучение в течение последних лет, начальник отдела кадров отметил, что обучение сотрудников планируется предварительно, в соответствии с данными о развитии каждого из сотрудников и его профессиональных потребностях. Как было отмечено ранее, в 2018 году обучение прошли 11 сотрудников, что составляет 22% численности персонала. В соответствии с данными об обучении это были, прежде всего, специалисты и рядовые сотрудники. Данные о динамике сотрудников, прошедших обучение, представлены на рисунке 12.

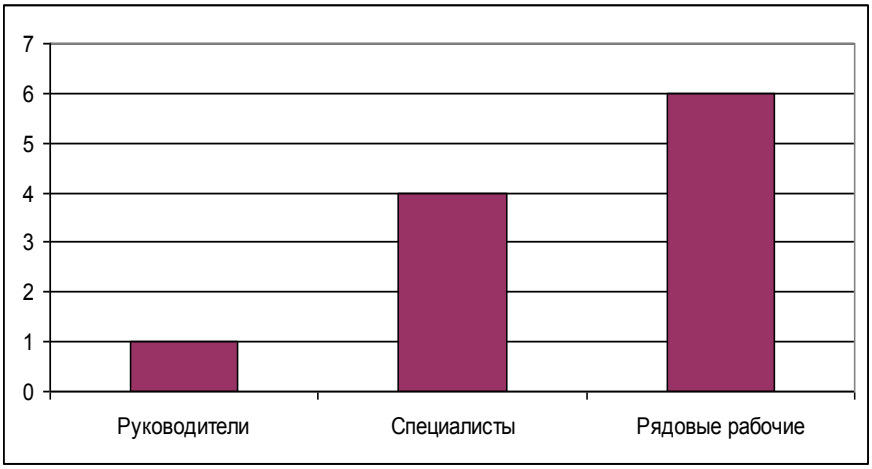


Рисунок 12 – Данные о количестве сотрудников, прошедших обучение в 2018 году

Источник: составлено автором на основе данных отдела кадров ООО ТМ «КерамоДом»

Рассматривая состояние современной системы управления в области

развития и обучения сотрудников, начальник отдела кадров считает ее состояние удовлетворительным и соответствующим особенностям работы предприятия в целом. Стратегическими направлениями деятельности по обучению и развитию персонала системы ООО «КерамоДом» определены следующие аспекты – рисунок 13.

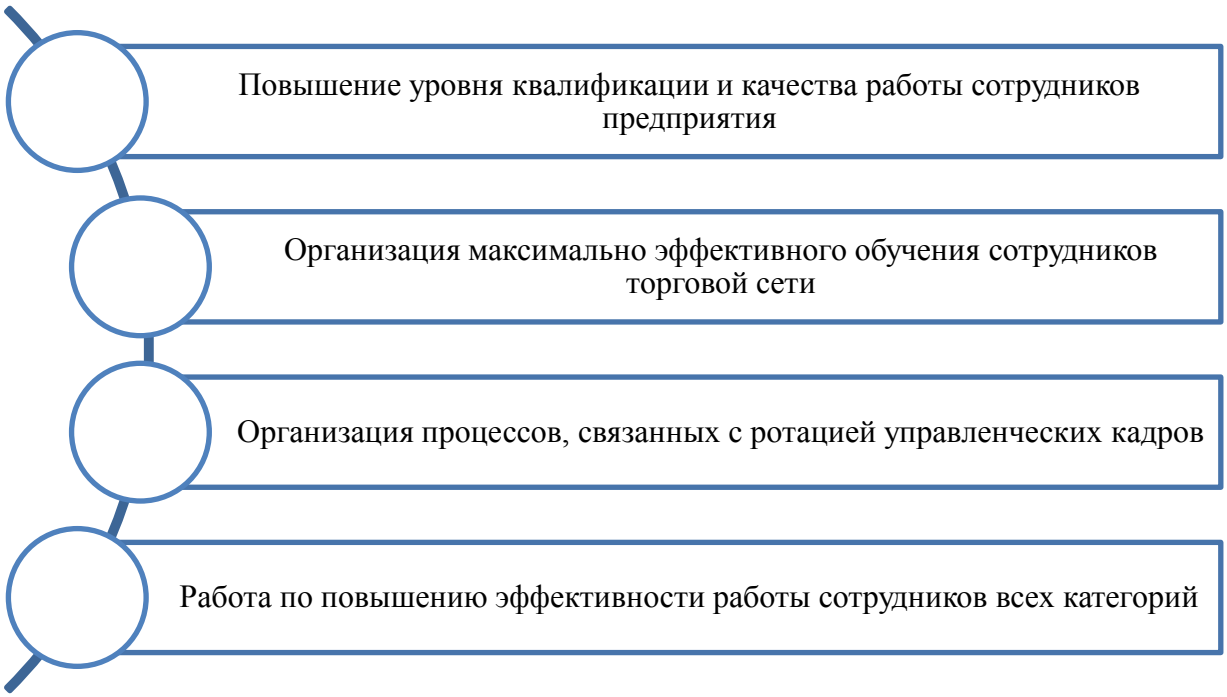


Рисунок 13 – Стратегические задачи организации обучения сотрудников ООО «КерамоДом»

Источник: составлено автором на основе данных отдела кадров ООО «КерамоДом»

Отвечая на вопрос о том, какие методы обучения в компании используются чаще всего, начальник отдела кадров пояснил, что компании отдается предпочтение внутренним методам обучения, которые не предполагают отрыва от производства, начальник отдела кадров считает, что с практической точки зрения именно данные методы обучения более эффективны для современных сотрудников торговых предприятий по ряду следующих причин: являются менее затратными с точки зрения расходов времени; не отрывают сотрудника от основного места работы; позволяют соединять теоретические аспекты обучения с немедленным опробованием их на практике; способствуют практической отработке полученных умений и

навыков; позволяют вовлекать в процессы обучения группы сотрудников, объединяя индивидуальные и групповые формы работы. В результате для сотрудников торговой сети, которые максимально нуждаются именно в приобретении практических навыков, данная форма обучения является более эффективной и востребованной.

При этом, по мнению начальника отдела кадров,*«по месту работы основные методы обучения сотрудников разных должностей, с разным уровнем первоначального образования и опыта работы, могут значительно не различаться, тогда как в определенной степени данные различия могут касаться содержания занятий, усваиваемого теоретического и практического материала»*.

«Система оценки качества обучения на предприятии не проводится. Ее основные критерии и алгоритмы проведения на данный момент времени не сформированы.

В рамках управления персоналом планирования карьерного развития не проводится. Работа по формированию кадрового резерва в настоящее время не организована практически, существует преимущественно только номинально. Для повышения квалификации и стимулирования сотрудников на предприятии не проводятся профессиональные конкурсы.

Рассматривая перспективные для предприятия методы обучения сотрудников, начальник отдела кадров отметил следующие моменты:

«В настоящее время существует необходимость четкого разделения методов обучения и повышения квалификации персонала, относящегося к разным уровням управления и сферам деятельности (торговый персонал, специалисты, руководители)».

В соответствии с этим необходимо отметить важность внедрения современных методов обучения персонала, непосредственного связанного с общением с покупателями (тренинги) и управлением (деловые игры, мозговые штурмы). Не менее востребованным является использование дополнительных методов стимулирования сотрудников предприятия к

профессиональному развитию и обучению: проведение оценки эффективности работы сотрудников, конкурсов профессионального мастерства, соревнований между сменами, подразделениями и так далее. Аналогичного мнения придерживается и начальник отдела кадров предприятия, отмечая:

«Для повышения качества обучения руководящего состава необходима разработка принципов формирования кадрового резерва и обучения сотрудников внутри него».

Перечисленные направления, по мнению начальника отдела кадров, станут основой повышения эффективности разработанной на предприятии системы обучения сотрудников и их дальнейшего развития в целях оптимизации системы управления персоналом.

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в настоящее время, по мнению начальника отдела кадров, на предприятии сформирована эффективная, с учетом сферы его деятельности, система обучения сотрудников. Но ее анализ выявил ряд недостатков, для устранения которых необходимо разработать и внедрить более совершенную систему профессионального обучения, которая позволит, с одной стороны, учесть особенности сферы деятельности предприятия, с другой стороны – охарактеризует методы обучения применительно к отдельным категориям сотрудников – рисунок14.

После внедрения новой системы профессионального обучения и развития сотрудников должны быть достигнуты следующие результаты:

– регулярное повышение квалификации сотрудников;

– сокращение расходов на поиск, обучение персонала;

– рост лояльности сотрудников;

– повышение уровня выручки предприятия, его прибыли и основных показателей рентабельности.

Таким образом, разработка и внедрение новой системы обучения персонала позволят оптимизировать существующий подход и повысить

социально-экономическую эффективность работы с персоналом.

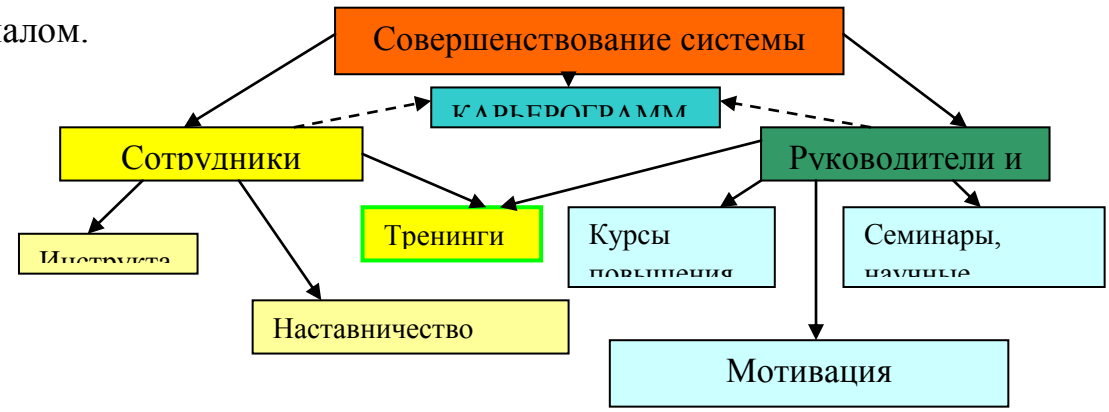


Рисунок 14 – Направления повышения системы развития персонала

Источник:Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала / В.Л. Нестеров [Электронный источник] – Режим доступа: http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=13093

Для совершенствования системы управления обучением сотрудников необходимо также исследовать отечественный и зарубежный опыт развития и повышения квалификации кадров, которые используются в торговле, в том числе, в магазинах, которые специализируются на продаже строительных и бытовых товаров. Так как предприятие работает в сфере услуг, одной из основных его задач является обеспечение высокого уровня профессионализма сотрудников. Именно на основании этого критерия необходимо строить систему управления профессиональным развитием и обучением сотрудников.

В частности, в соответствии с практикой управления, на предприятии не проводятся конкурсы. Понятно, что согласно количеству сотрудников и разным направлениям работы подразделений проведение конкурсов, например, по объемам выручки среди подразделений, затруднительно.

Однако при этом определение приоритетных направлений для конкурсной программы для конкурсов мастерства для сотрудников вполне может иметь место. Это позволило бы организовать соревнование среди сотрудников, стимулировать развитие профессионального мастерства и уровня профессиональных знаний, а также положительно повлиять на систему взаимоотношений внутри коллектива, так как при подготовке к конкурсу сотрудники определенного подразделения будут активно взаимодействовать между собой. Не менее эффективным является участие сотрудников коллектива в аналогичных мероприятиях общегородского или областного масштаба. Это повышает чувство ответственности, солидарности, принадлежности к определенному коллективу, дает возможность представлять предприятие, развиваться в профессиональном плане, испытывать гордость за своих коллег. Конкурсы профессионального мастерства должны проводиться в несколько этапов – таблица 2.

Таблица 2 – Этапы проведения конкурсов профессионального мастерства

Этап	Описание	Ответственные
1	Подготовка документации. Формирование положения о конкурсе. Определение критериев.	Администрация Менеджер по кадрам
2	Объявление о конкурсе. Прием заявок.	Администрация Менеджер по кадрам
3	Проведение конкурса	Менеджер по кадрам
4	Подведение итогов конкурса. Награждение победителя	Администрация Менеджер по кадрам

Источник: Составлено автором на основе: Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала / В.Л. Нестеров [Электронный источник] – Режим доступа: http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=13093

Для проведения конкурса важно сформировать этапы и критерии оценки. В качестве этапов могут, например, использоваться следующие: определение уровня теоретических знаний; самопрезентация; проведение

профессионального соревнования; голосование; определение итогов конкурса; награждение.

Критерии могут быть сформулированы следующим образом – приложение Д.

В соответствии с результатами проведенного исследования понятно, что в настоящее время на предприятии не организована система подготовки и работы с кадровым резервом. Между тем, создание и проведение грамотной работы с кадровым резервом в условиях современного развития предприятий выступает в качестве одного из основных направлений кадровой работы.

Например, для замещения руководящих должностей в зарубежных магазинах ОБИ активно используется кадровый резерв. Он формируется для того, чтобы замещение вакантных должностей проходило из числа тех сотрудников, которые уже знакомы с компанией, работали в ней, получили необходимые профессиональные знания и навыки, разделяют ценности компании.

Формирование кадрового резерва происходит по схеме: оценка особенностей и перспектив развития магазина, определение текущей ситуации с кадрами; разработка стратегии развития магазина, планирование персонала; определение потребности в новых сотрудниках управленческого звена; определение специалистов, которые могут занять вакантные должности; включение их в резерв; организация работы с резервом (обучение, повышение квалификации, мотивация к развитию и совершенствованию, саморазвитию); замещение вакантных должностей; оценка эффективности работы с резервом и его функционирования в целом.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам организации с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Для организации развития персонала в рамках управленческого

резерва необходимо:

1. Разработать Положение о кадровом резерве.

2. Составить профессиограммы для руководящих сотрудников.

3. Сформировать на основе профессиограммы для каждого сотрудника индивидуальный план карьерного развития и роста.

4. Наметить план профессионального обучения и развития сотрудника.

5. Разработать лист оценки эффективности обучения.

6. Анализировать результаты обучения и карьерного развития во взаимосвязи и динамике.

Одним из недостатков работы по обучению персонала на предприятии выступает также отсутствие системы оценки эффективности проведенного обучения. Для оценки качества обучения необходимо внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного руководителя (приложения Е,Ж).

Таким образом, сформированная на предприятии система обучения сотрудников в целом соответствует особенностям и направлениям работы предприятия, сфере его деятельности. Но при этом она характеризуется определенными недостатками, связанными с отсутствием практики использования современных методов обучения, отсутствием работы с кадровым резервом и оценки эффективности системы обучения. В соответствии с этим предложенные мероприятия позволят повысить качество и эффективность системы обучения, сделав ее более понятной, прозрачной и эффективной в использовании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важнейших элементов современной системы управления персоналом является обучение сотрудников, необходимое для приобретения и развития таких профессиональных знаний, умений и навыков, которые соответствовали бы стратегии, целям и задачам работы предприятия, его долгосрочному развитию и повышению эффективности работы и уровня конкурентоспособности. С учетом сказанного, обучение персонала представляет собой систему развития профессиональных умений, знаний и навыков сотрудника в соответствии с особенностями работы конкретного подразделения и целей его деятельности, что, в свою очередь, определяется с учетом стратегии компании. Основная цель организации обучения сотрудников – развитие кадрового потенциала, повышение эффективности его деятельности.

Согласно целям и задачам развития предприятия обучение сотрудников может быть организовано в различных формах: внешней или внутренней, в зависимости от чего осуществляется выбор метода обучения. В современной практике обучения используются традиционные методы обучения, методы профессионального обучения, методы активного обучения. Традиционные методы обучения чаще всего используются при передаче и закреплении общих и профессиональных знаний для сотрудников любого уровня. Методы активного обучения предполагают использование практических форм передачи знаний, формирования умений и профессиональных навыков. Методы профессионального обучения используются в целях овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками, овладевать имеющимися инструментами и оборудованием непосредственно в ходе профессиональной деятельности.

Формирование системы обучения персонала строится в компании под влиянием различных факторов. Одним из них выступает сфера деятельности предприятия, в связи с чем система управления персоналом и обучения

сотрудников торговых предприятий также имеет свои особенности. Более того, эти особенности дополнительно уточняются в зависимости от того, о какой сфере торговли идет речь. В соответствии с этим в процессе подготовки работы обобщены особенности и подходы к организации управления персоналом и его обучения в торговле.

Особенности управления обучением сотрудников проанализированы на примере конкретного предприятия. ООО ТМ «КерамоДом» является оптово-розничным поставщиком керамогранита и керамической плитки на территории Пензы и Пензенской области.

Для получения сведений об особенностях и основных направлениях работы с персоналом, а также ключевых принципах системы управления персоналом, организации обучения сотрудников было проведено интервью с начальником отдела кадров предприятия. Для этого предварительно были разработаны вопросы для проведения интервью. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в настоящее время, по мнению начальника отдела кадров предприятия, на предприятии сформирована эффективная, с учетом сферы его деятельности, система обучения сотрудников. Но при этом она характеризуется определенными недостатками, связанными с отсутствием практики использования современных методов обучения, отсутствием работы с кадровым резервом и оценки эффективности системы обучения. В соответствии с этим для совершенствования действующей системы обучения сотрудников на предприятии рекомендовано:

– разработать и закрепить на уровне локальных правовых актов новые принципы системы обучения, которые будут учитывать особенности профессиональной деятельности сотрудников, их стаж и опыт работы;

– активно использовать современные методы обучения (деловые игры, тренинги, мозговые штурмы);

– в качестве основы для выявления необходимости обучения сотрудников и формирования действенной системы мотивации к

профессиональному развитию использовать конкурсы профессионального мастерства;

– усовершенствовать работу с кадровым резервом предприятия, для чего: разработать Положение о кадровом резерве, составить профессиограммы для руководящих сотрудников, сформировать на основе профессиограммы для каждого сотрудника индивидуальный план карьерного развития и роста, наметить план профессионального обучения и развития сотрудника, разработать лист оценки эффективности обучения, анализировать результаты обучения и карьерного развития во взаимосвязи и динамике;

– для оценки качества обучения необходимо внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного руководителя.

В соответствии с этим предложенные мероприятия позволят повысить качество и эффективность системы обучения, сделав ее более понятной, прозрачной и эффективной в использовании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, М.Ю. Организация профессионального развития сотрудников современных предприятий / М.Ю. Абрамова // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 452 – 459.

2. Адян, А.О. Совершенствование системы развития персонала: Учебно-методическое пособие / А.О. Адян. – М.: Академия управления МВД России, 2016. – 346с.

3. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.

4. Альбеков, А. Управление персоналом: Учебник. / А.Альбеков, С. Согомонян. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 386с.

5. Арутюнян, А.С. Сущность развития персонала / А.С. Арутюнян [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cyberleninka.ru/article/n/suschnost-razvitiya-personala

6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. - 224 с.

7. Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д.А. Аширов, С.В. Большаков. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансового права, 2015. – 104 с.

8. Баранова, Н.А. Управление персоналом: от А до Я / Н.А. Баранова. – М.: Высшая школа, 2017. – 514с.

9. Булкина, Н.В. Сущность и основные подходы к обучению персонала/ Н.В. Булкина [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osnovnje-podhodi-k-obucheniju-personala

10. Бычкова, А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие / А.В. Бычкова. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

11. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. -3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 556с.

12. Виноградов, А. В. Разработка комплексных программ обучения персонала / А.В. Виноградов // Молодой ученый. – 2018. – №41. – С. 109-115.

13. Воронов, К.П. Управление персоналом / К.П. Воронов. – СПб.: Питер, 2016. – 634с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом /В.И. Герчиков. – М.: Норма, 2015. – 458с.

15. Данилов, В.Е. Методы профессионального обучения / В.Е. Данилов // Молодой ученый. – 2018. – №2. – С. 345 – 349.

16. Дмитриев, Ю.П. Управление персоналом в современных условиях / Ю.П Дмитриев, А.В. Краев. – Владимир: Собор, 2016. – 272 с.

17. Друкер, П.Ф. Управление предприятием / П.Ф. Друкер. – М.: Слово, 2014. – 512с.

18. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 607 с.

19. Зайнагутдинова, А.Н., Проблематика организации обучения торговых работников // Научно-практические конференции ученых и студентов с дистанционным участием. Коллективные монографии / А.Н. Зайнагутдинова, З.Ф. Галева, В.А. Егоров [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://sibac.info.

20. Кибанов,А.Я. Управление персоналом: курс лекций / А.Я. Кибанов. – М.: Высшая школа, 2018. – 568с.

21. Ключевский, А.И. Современные формы и методы организации обучения персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. – 2017. - №11. – С. 56 – 59.

22. Конституция Российской Федерации: с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ. // СЗ РФ. – 2009. – №3. – Ст. 445.

23. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – М.: Высшая школа, 2012. – 688 с.

24. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / под ред. П.В. Шелитова. - М.: Инфра-М, 2016. – 458с.

25. Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала / В.Л. Нестеров [Электронный источник] – Режим доступа: http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=13093.

26. Панкратов, С.А. Маркетинг персонала / С.А Панкратов. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 612с.

27. Стрикланд, И. Персонал – это главное! / И.Стрикланд [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.reforum.atlanty.ru/files/9_ian_strikland_obi_ru.pdf.

28. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 565-567.

29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // СЗ РФ. – 2002. – №1. – Ст. 3.

30. Управление персоналом в России: Сб. науч. тр. материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Современные исследования, проблемы и решения» / редкол.: М.П. Волков, Е.А. Качагин. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 170 с.

31. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

32. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендер, В.М. Маслова, М.Е. Смирнова. – ВЗФЭИ. – М.: ИНФРА-М, 2016.– 398 с.

33. Юдин, Е.Н. Маркетинг персонала / Е.Н. Юдин. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 412с.

34. Яковлева, Ю.А. Обучение персонала торговой организации / Ю.А. Яковлева [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.hr-portal.ru/article/obuchenie-personala-v-torgovoy-kompanii

35. Янина, И.Д. Управление персоналом в организации / И.Д. Янина. – М.: Высшая школа, 2015. – 604 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

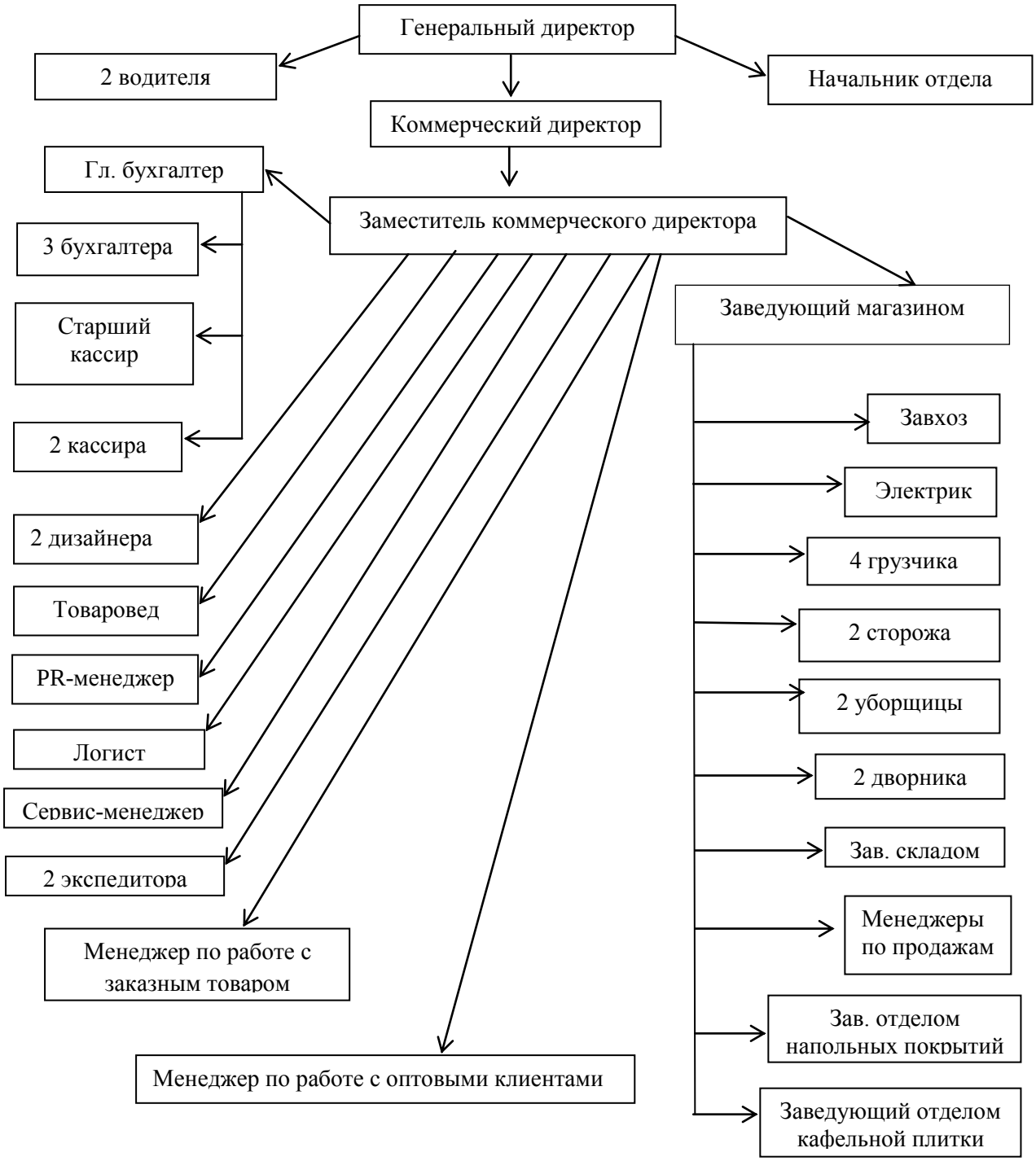
Преимущества и недостатки основных подходов к обучению персонала

Подход	Преимущества	Недостатки
Проблемно-ситуационный подход	При его использовании на первом же этапе обучения сотрудников очевидны пробелы в знаниях и умениях новых работников, в соответствии с чем быстро определяются основные направления, методы обучения, содержание.	Данная концепция ориентирована на решение конкретной проблемы, не оказывая положительного влияния на иные проблемы и вопросы, возникающие в системе управления персоналом. Проработанная и стратегически спланированная система управления персоналом при этом отсутствует.
Тактический подход	Позволяет оперативно и эффективно среагировать на любые изменения во внешней среде, дает возможность быстро адаптироваться к таким изменениям сотрудникам.	Использование такого подхода предполагает ориентацию на краткосрочные и среднесрочные цели компании. Долгосрочное планирование в этом случае не проводится, в связи с тем уровень профессионального развития сотрудников не позволяет обеспечить конкурентные преимущества предприятия.
Стратегический подход	Представляет собой наиболее качественный и интегрированный подход к обучению персонала и его развитию, с учетом стратегии работы компании в целом и основных ее задач на долгосрочный период. Способствует повышению уровня социально-экономической эффективности.	Для реализации данного подхода необходимы значительные финансовые вложения. Срок и уровень их окупаемости далеко не всегда являются очевидными.

Источник: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 324.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура управления ООО ТМ «КерамоДом»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение об отделе кадров ООО ТМ «КерамоДом»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением предприятия, которое починяется непосредственно директору предприятия.

1.2. Создание, ликвидация и реорганизация отдела кадров осуществляется приказом директора предприятия.

1.3. Отдел кадров возглавляется начальником отдела, назначаемым на должность приказом директора.

2. ЗАДАЧИ

2.1. Комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальности и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

2.2. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.

2.3. Подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

2.4. Контроль правильности использования работников в подразделениях предприятия.

3. СТРУКТУРА

3.1. Структуру и штаты отдела кадров утверждает генеральный директор предприятия по представлению начальника отдела кадров.

3.2. В состав отдела кадров входит руководитель отдела и менеджер по работе с персоналом.

4. ФУНКЦИИ

4.1. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

4.2. Обеспечение (совместно с руководителями подразделений предприятия) приема, размещения и расстановки молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью; организация проведения их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности.

4.3. Создание резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

4.4. Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение.

4.5. Участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий

по реализации решений аттестационной комиссий.

4.6. Определение круга специалистов подлежащих повторной аттестации.

4.7. Участие в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального передвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

4.8. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, распоряжениями и приказами руководителя предприятия.

4.9. Учет личного состава предприятия.

4.10. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

4.11. Хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам.

4.12. Подготовка материала для предоставления персонала к поощрениям и награждениям.

4.13. Подготовка документов по пенсионному страхованию, а так же документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям; представление их в органы социального обеспечения.

4.14. Проведение работы по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материальной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных систем и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

4.15. Методическое руководство и координация деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия.

4.16. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставление им установленных льгот и компенсаций.

4.17. Систематический анализ кадровой работы на предприятии, разработка предложений по ее улучшению.

4.18. Табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков.

4.19. Анализ причин текучести кадров; разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени; контроль их выполнения.

4.20. Составление и ведение установленной отчетности по учету личного состава предприятия, его подразделений и работе с кадрами.

4.21. Формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью.

4.22. Подготовка необходимых материалов для квалификационных,

аттестационных и конкурсных комиссий.

4.23. Заполнение, учет и хранение трудовых книжек; подсчет трудового стажа.

4.24. Внесение в трудовые книжки сведений о поощрениях и награждениях работающих.

4.25. Подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

5. ПРАВА

5.1. Контролировать состояние трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка.

5.2. Требовать от подразделений предприятия представления справок, данных, отчетов, иной информации, необходимых для осуществления отделом своей деятельности.

5.3. Давать указания подразделениям предприятия по вопросам, отнесенным к ведению отдела кадров.

5.4. Вносить предложения руководителям подразделений по улучшению кадровой работы на предприятии.

5.5. Контролировать исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

5.6. Контролировать соблюдение правил трудоустройства, увольнения, переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6.1. Начальник отдела кадров несет ответственность за добросовестное и своевременное выполнение функций, возложенных на отдел.

6.2. На начальника отдела кадров возлагается ответственность за соблюдение действующего законодательства, выполнение приказов и указаний руководства предприятия, предоставление достоверной информации о работе отдела.

6.3. Работники отдела кадров несут ответственность в порядке и объеме, установленных соответствующими должностными инструкциями.

7. СЛУЖЕБНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

7.1. Со **всеми отделами и производственными подразделениями предприятия** *по вопросам получения:*

-заданий по комплектованию кадрами рабочих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации

-предложений по формированию графика отпусков

-характеристик на сотрудников отдела (цеха)

-информации о нарушении работниками подразделения трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка

-объяснительных записок от нарушителей трудовой дисциплины,

правил внутреннего трудового распорядка

По вопросам представления:

-графика отпусков

-копий приказов о приеме, перемещении, переводе, увольнении работников

-копий приказов о поощрении и награждении

-копий приказов о наложении дисциплинарных взысканий

-результатов аттестации

7.1. **С бухгалтерией** *по вопросам получения:*

-утвержденного штатного расписания

-положений о премировании работников

-нормативов по труду

-предложений по предупреждению необоснованного сокращения численности занятых на предприятии в случае изменения объемов производства (регулирование продолжительности рабочего времени, перемещение на другие участки работы, введение сокращенной рабочей недели, раннего выхода на пенсию и др.)

-данных учета показателей по труду

-сведений о правильности установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате

По вопросам представления:

-сведений о текущей и перспективной потребности предприятия в кадрах

-данных о приеме, перемещении, переводе и увольнении работников предприятия

-систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности

-данных учета личного состава

-анализа причин текучести кадров

-предложений по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени

-установленной документации по кадрам

-документов о заработной плате работников для оформления пенсии, выдачи соответствующих справок

По вопросам представления:

-табеля учета рабочего времени

-копий приказов о приеме, перемещении, переводе, увольнении работников предприятия

-проектов приказов о приеме, перемещении, переводе, увольнении материально ответственных лиц

-графика отпусков

-больничных листов

-копий приказов о материальном поощрении

7.2. С коммерческим директором по вопросам получения:

-заключений, консультаций по правовым вопросам

-разъяснений действующего законодательства, в том числе трудового права

-заключений о соответствии действующему законодательству предоставленных на правовую экспертизу документов

-обобщенных результатов рассмотрения судами трудовых споров

По вопросам представления:

-проектов документов, в том числе проектов приказов о приеме, перемещении, переводе, увольнении работников предприятия, на правовую экспертизу и для визирования

-запросов по правовым вопросам

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Опросный лист для проведения интервью

1. Как изменилась численность сотрудников в течение последних лет работы предприятия?
2. Чем вызваны изменения в численности персонала?
3. На основе чего осуществляется набор новых сотрудников?
4. Всеми ли категориями сотрудников обеспечено предприятие?
5. Назовите средний уровень заработной платы в вашей компании.
6. Охарактеризуйте возраст и уровень образования сотрудников.
7. Считаете ли вы развитой существующую в компании систему управления персоналом? Какие направления выделяются в ней?
8. Приведите статистику относительно развития сотрудников. Определите ее роль и место в формирование взаимоотношений в коллективе. Охарактеризуйте систему обучения персонала.
9. Какие методы обучения персонала используются в Вашей организации?
10. Какие методы обучения сотрудников Вы считаете наиболее эффективными? Объясните свой выбор.
11. Должны ли, на Ваш взгляд, различаться методы обучения сотрудников разных должностей, с разным уровнем первоначального образования и опыта работы?
12. Существует ли в Вашей организации система оценки качества обучения? Как она функционирует?
13. Проводятся ли на предприятии конкурсы профессионального мастерства?
14. Какие способы и формы организации обучения сотрудников Вы считаете перспективными для использования в своей организации?

Благодарим за участие в работе!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Критерии для проведения конкурса профессионального мастерства

Оценка	Качество работ	Производительность труда	Владение профессиональными приемами и навыками	Соблюдение требований охраны труда и безопасности
5	Выполнение работ согласно требованиям к их качеству	Выполнение и перевыполнение плана	Точное и безукоризненное владение способами работы, навыками и приемами профессиональной деятельности	Соблюдение требований безопасности, охраны труда
4	Выполнение работ согласно требованиям с незначительным и ошибками	Выполнение норм времени	Владение способами работы, навыками и приемами профессиональной деятельности с небольшими ошибками, исправляемыми самостоятельно.	Соблюдение требований безопасности, охраны труда
3	Выполнение работы в соответствии с требованиями с незначительным и нарушениями, которые легко устраняются с помощью мастера, более опытных сотрудников.	Выполнение норм прибыли с незначительными отклонениями (до 10%)	Недостаточное владение профессиональными приемами и способами работы, необходимость в помощи.	Соблюдение требований безопасности, охраны труда
2	Несоблюдение технических условий и требований к организации торговли	Значительное нарушение норм прибыли и выработки	Неправильное выполнение приемов и способов работы, существенные ошибки.	Несоблюдение требований безопасности, охраны труда

Источник: Составлено автором на основе: Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала / В.Л. Нестеров [Электронный источник] – Режим доступа: http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=13093

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анкета для определения эффективности обучения руководителем

Подразделение предприятия _____
Руководитель _____
Участник обучения _____
Должность участника _____
Тема обучения _____

Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале: 1 – неудовлетворительно, 10 – отлично.

Критерий для проведения оценки	Оценка	Замечания
Практическая ценность полученных знаний для профессионального развития и дальнейшей работы		
Степень выполнения целей обучения		
Насколько обучение способствовало развитию профессиональных знаний, умений, навыков.		
Результативность обучения для выполнения задач подразделения		
Результативность обучения, по мнению руководителя		
Сумма баллов		
Коэффициент результативности обучения		

Какие еще профессиональные знания, умения и навыки нуждаются в совершенствовании и дальнейшем обучении сотрудника

_____

_____

_____

Ваши пожелания по совершенствованию процесса обучения в компании

_____

_____

Дата _____ Подпись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анкета для определения эффективности обучения (заполняется сотрудником)

Подразделение предприятия _____
Участник обучения _____
Должность участника _____
Тема обучения _____
Дата обучения _____
Место обучения _____

Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале: 1 – неудовлетворительно, 10 – отлично.

Критерий для проведения оценки	Оценка	Замечания
Соответствие содержания обучения поставленным целям		
Актуальность и значимость полученных знаний		
Новизна материала		
Практическая значимость полученных знаний		
Доступность и простота изложения		
Можете ли Вы внести предложения по совершенствованию профессиональной деятельности после обучения		
Насколько обучение способствовало развитию профессиональных навыков		
Насколько обучение способствовало развитию личных навыков		
Удовлетворенность полученными знаниями		
Сумма баллов		
Коэффициент результативности обучения		

Оценка качества преподавания по 10 - балльной шкале:

Критерий для проведения оценки	Оценка	Комментарий
Доступность изложения		
Использование различных методов		
Умение преподавателя наладить контакт с аудиторией		
Профессионализм		

Пожелания по организации обучения:

_____

_____

_____

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.
Рисунков 14, таблиц 2 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«___ »_____ 2020 г.

Мхитарян А.В.