

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
**«Совершенствование системы развития персонала в торговой сфере
(на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»))»**

Студент

(подпись, дата)

Кафтаева Г. З.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Понятие и сущность системы развития персонала.....	7
1.2 Управление системой развития персонала	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ СФЕРЕ	31
2.1 Изучение зарубежного и отечественного опыта развития персонала в торговой сфере	31
2.2 Анализ существующей системы развития персонала на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях важно не только подобрать штат персонала в соответствии с требованиями к его квалификации, но и правильно организовать его труд, максимально использовать профессиональный потенциал сотрудников и направить его на достижение целей организации. Высокий уровень развития персонала – это составляющая условия успеха любой организации. Для достижения высоких конечных результатов, на которые нацелена любая компания, необходима заинтересованность, прежде всего, самого персонала в развитии.

Практически любая организация стремится найти новые ресурсы для сохранения конкурентного преимущества. Одним из таких ресурсов может стать система развития персонала, позволяющая не только максимально использовать существующий трудовой потенциал работников, но и многократно умножать его. Изучение системы развития персонала является одним из главных направлений управления персоналом.

Актуальность развития персонала заключается в том, что система развития персонала способствует формированию коллектива, обладающего высокими возможностями и мощной мотивацией к осуществлению задач, стоящих перед организацией. Развитие персонала ведет к росту производительности и значительному повышению качества выполняемых работ, принимаемых решений, а значит, и к увеличению ценности человеческих ресурсов организации.

Разработка теоретических аспектов системы развития персонала, анализ его практической составляющей, является актуальной, учитывая возрастающий интерес со стороны практиков к данному спектру вопросов. Среди исследований, посвященных формированию системы развития персонала, заслуживают внимания труды таких российских учёных, как А. Я.

Кибанова, О. В. Сухорученко, Е. Е. Колчанова, Л. И. Лукичёва, Д. А. Баринаова, В. Р. Веснин и др.

Цель дипломной работы – выявление особенностей формирования и использования системы развития персонала на примере ООО «Леруа Мерлен Восток», разработка рекомендаций и совершенствования работы с ней.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

1. Исследовать понятие, сущность, методы и формы системы развития персонала;
2. Определить роль системы развития персоналом в организации;
3. Изучить зарубежный и отечественный опыт развития персонала в торговой сфере;
4. Проанализировать существующую систему развития персонала организации на примере ООО «Леруа Мерлен Восток» и определить основные направления ее совершенствования.

Объект исследования - системы развития персонала.

Предметом исследования является система развития персонала в торговой сфере.

В работе использовались методы анализа документов, обобщения материалов научной и учебной литературы, периодической печати, наблюдение, интервью.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность системы развития персонала

На современном этапе научно-технического развития, несмотря на роль и значение технологий и инноваций в процессе производства, все большее внимание уделяется кадровому обеспечению работы организации, 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 организации, 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.

Для того чтобы в полной мере соответствовать производственным потребностям любой современной организации, 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 [14, с. 34].

В соответствии с этим на первый план выдвигается задача непрерывного развития кадров, то есть такого направления в системе управления персоналом, которое предусматривает разработку и проведение 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. Развитие персонала, в этой связи определяется как совокупность различного рода социально-экономических и организационных

мероприятий, в состав которых включаются:

- выработка стратегии развития сотрудников организации;
- формирование и реализация основных принципов корпоративной культуры организации;
- оценка сотрудников и определение уровня их развития;
- планирование системы развития персонала;
- организация профессионального обучения, развитие системы профессиональных навыков;
- организация личностного развития персонала;
- формирование системы мотивации персонала;
- определение и распределение ответственности за развитие персонала, встраивание системы развития персонала в стратегию и основные бизнес-процессы организации [7, с. 171].

Несмотря на определение развития персонала в качестве одного из важнейших элементов современной системы управления персоналом, что признается исследователями в сфере кадрового менеджмента, само понятие «развитие персонала» к настоящему моменту времени не относится к числу тех дефиниций, которые трактуются однозначно. Так, О.В. Сухорученко, рассматривая процессы развития персонала, говорит о том, что оно может быть определено как соответствующим образом спланированный и реализованный процесс обучения сотрудников, по результатам которого совершенствуются их профессиональные умения и навыков, увеличивается количество освоенных компетенций, обеспечивая постоянный профессиональный и личностный рост, способствующий, в свою очередь, повышению эффективности работы организации [32, с.3].

А.Я. Кибанов, характеризуя развитие персонала, рассматривает это как совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на обучение, подготовку и переподготовку сотрудников организации, повышение уровня их профессиональной квалификации. В составе этих мероприятий также включается организация адаптации, оценка кандидатов

на вакантные должности, проведение оценки действующих сотрудников, планирование и проектирование карьеры персонала, способы обеспечения личностного роста сотрудников, организация профессионального продвижения, организация кадрового резерва и работа с ним [19, с. 223].

В соответствии с определением, предложенным Л.И. Лукичевой, развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, направленных на профессиональное обучение, различные способы переподготовки и повышения качества трудового потенциала организации, планирования деловой карьеры его сотрудников [24, с. 19].

Определение, данное В.Р. Весниным, трактует развитие персонала как совокупность мероприятий в области организации обучения сотрудников, повышения их квалификации, уровня профессиональной компетентности, мотивации и творчества [11, с. 304].

С учетом вышесказанного, следует обобщить предложенные трактовки развития персонала, отметив, что развитие представляет собой совокупность мероприятий, которые способствуют максимально возможному раскрытию потенциала работников организации, обеспечению условий для их профессионального и личностного роста, развития шансов увеличить вклад в деятельность организации. Соответственно, процессы развития персонала охватывают собой стадии как подготовки и переподготовки персонала, так и процессы повышения профессиональной квалификации и обеспечения личностного роста для сотрудников с разным опытом работы и возрастом. Процессы развития персонала, в соответствии с этим, определяются как трансформационные процессы, направленные на обеспечение качественного перехода от одного состояния к другому. Качественное развитие персонала направлено на достижение стратегических, долговременных целей и задач, результатами достижения которых становится создание условий, необходимых для осуществления качественных и количественных преобразований в структуре организации [1, с. 453].

При этом традиционно в литературе по управлению персоналом

признана позиция о том, что развитие персонала необходимо отличать от обучения, которое, в свою очередь, характеризуется как составной элемент системы развития персонала, но ни в коем случае не как равный ему. Однако в некоторых источниках предлагается определение развития персонала в узком смысле, как совокупности мероприятий, именно равных обучению, тогда как в широком смысле – оно включает в себя все прочие, перечисленные выше, элементы.

Соответственно, целью развития персонала организации выступает повышение трудового потенциала сотрудников, так как каждый работник обладает значительным личностным и профессиональным потенциалом для развития и роста, который, учитывая значение и постоянное удорожание человеческих ресурсов, необходимо постоянно раскрывать и задействовать. В результате сотрудники получают реальные возможности для профессионального развития, личностного и карьерного роста, повышения социального статуса и роста заработной платы, а сама организация – условия, необходимые для формирования коллектива, состоящего из высококвалифицированных, продуктивно работающих и заинтересованных в успешности организации сотрудников, что положительно влияет на его конкурентоспособность, имидж, экономическую эффективность [20, с. 5].

Построение качественной и эффективной системы развития персонала современной организации требует решения следующих задач:

- проведение качественной оценки сотрудников как основы обеспечения эффективности и конкурентоспособности организации и базы для принятия решений, касающихся как развития персонала, так и развития организации в целом;
- формирование целей и задач, стоящих перед сотрудником в плане перспективного профессионального развития, что важно для сравнения имеющейся и требуемой квалификации;
- определение стратегических целей и задач развития самой организации как предпосылок для профессионального и личностного

развития организации на перспективу;

- прогнозирование качественных и количественных потребностей в персонале на предстоящий период;
- формирование предварительного резерва кадров и организация работы с ним;
- определение наличия и достаточности имеющихся финансовых ресурсов;
- реализация мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала;
- разработка системы мотивации развития персонала;
- формирование принципов оплаты труда, основанных на качестве выполненной работы и производительности труда;
- формирование организационной культуры и принципов фирменного стиля управления;
- установление требований к сотрудникам в динамике [4, с. 386].

С учетом вышесказанного, следует определить ключевые принципы развития персонала современной организации:

- не существует единого и подходящего для всех сотрудников подхода в определении развития персонала: основой качественной системы развития выступает индивидуальный подход, использование которого обусловлено наличием индивидуальных различий у работников;
- важно создать необходимую мотивацию к развитию, чтобы сотрудник понимал и принимал те факторы, которые свидетельствуют о необходимости развития как для организации, так и для него лично;
- используемые направления развития и конкретные программы обучения и повышения квалификации сотрудников должны способствовать возникновению реальных условий для профессионального роста и самовыражения с учетом рабочего места и профессиональных обязанностей;
- развитие персонала выступает процессом, который должен осуществляться на постоянной основе, так как меняющиеся условия и

факторы, влияющие на функционирование организации, свидетельствуют о необходимости непрерывного развития.

Ответственность за организацию развития персонала несут непосредственные руководители подразделений, работники отдела кадров, администрация организации, а также сами сотрудники, которые, в целях повышения своих профессиональных умений и навыков должны быть нацелены на постоянное профессиональное развитие и самосовершенствование [13, с. 132].

Для того чтобы эта работа была качественной, последовательной и эффективной, в ее структуре должны присутствовать все необходимые элементы, к которым относятся следующие:

1. Разработка стратегии развития персонала. В зависимости от своей направленности, она может быть системной или ситуативной. Ситуативная стратегия развития персонала привязана к определенному бизнес-процессу или решению конкретной управленческой задачи (например, снижение текучести персонала или повышение объема продаж). Ее реализация чаще всего осуществляется в течение более короткого промежутка времени и на основе использования различных форм внешнего обучения. Системная стратегия является комплексной и постоянной, предполагая постоянное обучение и развитие сотрудников организации. Именно системная стратегия выступает основой качественного развития как профессиональных навыков, так и личностных качеств сотрудников, необходимых с учетом сферы профессиональной деятельности [2, с. 248].

2. Планирование потребности в персонале. Стратегия и тактика развития персонала определяется с учетом многих параметров. Одним из них выступает планирование численности сотрудников с учетом развития организации. Так как расширение штата, как и сокращение связано не только с наймом и отбором, но и с перемещением сотрудников, то неизменны перемещения оставшегося персонала, что необходимо учитывать при формировании стратегии развития [5, с. 224].

3. Профессиональное обучение выступает обязательным элементом системы развития персонала, может осуществляться на основании различных методов и подходов.

4. Переподготовка и повышение квалификации персонала выступает одним из элементов развития персонала и используется в связи с совершенствованием производственных процессов, развитием организации, внедрением нового оборудования и технологий [18, с. 88].

5. Планирование деловой карьеры. Важным элементом системы развития персонала выступает планирование деловой карьеры сотрудников. Очевидно, что для исключения противоречий развитие персонала и планирование деловой карьеры должны быть связаны между собой: для конкретного сотрудника, в соответствии с уровнем его профессионального развития и этапом карьерного роста подбираются и методы обучения, повышения квалификации, а также мотивации к развитию. Управление карьерой включает в себя совокупность действий, направленных на планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника с момента его принятия в организации, до времени предполагаемого увольнения. В соответствии с наличием у каждого человека определенных способностей, знаний, умений и навыков и представлений о своем карьерном развитии, очевидна роль и значение карьеры в реализации его устремлений, планов и желаний.

6. Ротация кадров выступает одним из современных элементов системы развития персонала. Она представляет собой процесс горизонтального перемещения сотрудников с одной должности на другую в пределах организации. В процессе ротации сотрудник не поднимается по карьерной лестнице вверх, а перемещается в пределах своего должностного уровня, приобретая полномочия и служебные обязанности, не свойственные ему ранее. В результате ротации персонала создаются условия для эффективного раскрытия персонала без значительных материальных расходов, а также эффективно снижаются производственные конфликты.

7. Работа с кадровым резервом представляет собой еще один значимый элемент системы развития персонала. Он представляет собой специальный отбор сотрудников для дальнейшего продвижения. Используется чаще всего для управленческих должностей, в соответствии, с чем и определяются наиболее эффективные методы развития. Наличие кадрового резерва в организации позволит заранее подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления. По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне [17, с. 18].

8. Организация адаптации сотрудников, вне зависимости от того, идет ли речь об адаптации нового сотрудника в рамках организации или адаптации работника к новому рабочему месту является значимым этапом формирования условий для развития персонала. Адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

9. Формирование корпоративной культуры организации как основы развития сотрудников. При разработке стратегии развития персоналом не следует забывать о связи развития с корпоративной культурой. Корпоративная культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), идей и ценностей, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива, принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения,

ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Целенаправленное формирование и управление корпоративной культурой может позволить:

- эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии;
- повысить уровень управляемости организацией;
- усилить сплоченность команды;
- использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации [6, с. 525].

С одной стороны, система развития персонала разрабатывается в соответствии с приоритетами, целями и задачами, стратегией развития организации как единого целого, а с другой стороны формируется, исходя из личностных и профессиональных потребностей сотрудников и необходимости обеспечить удержание кадров. На рисунке 1 представлены этапы формирования системы развития персонала.



Рисунок 1 – Этапы формирования системы развития персонала

Источник: Коломеец, Н.В. Компетентностный подход в развитии персонала / Н.В. Коломеец [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-obuchenii-i-razvitii-personala>

В зависимости от особенностей кадровой политики организации, 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.

В системе развития персонала основными составляющими является донесении до сотрудников ценностей организации, обеспечении условий для облегчения организационных изменений в организации, предоставлении всем сотрудникам одинаковых возможностей для того, чтобы получить достойный заработок, продвижение по карьерной лестнице [20, с. 37].

На рисунке 2 представлены ожидаемые результаты реализации мероприятий по развитию персонала в компании.

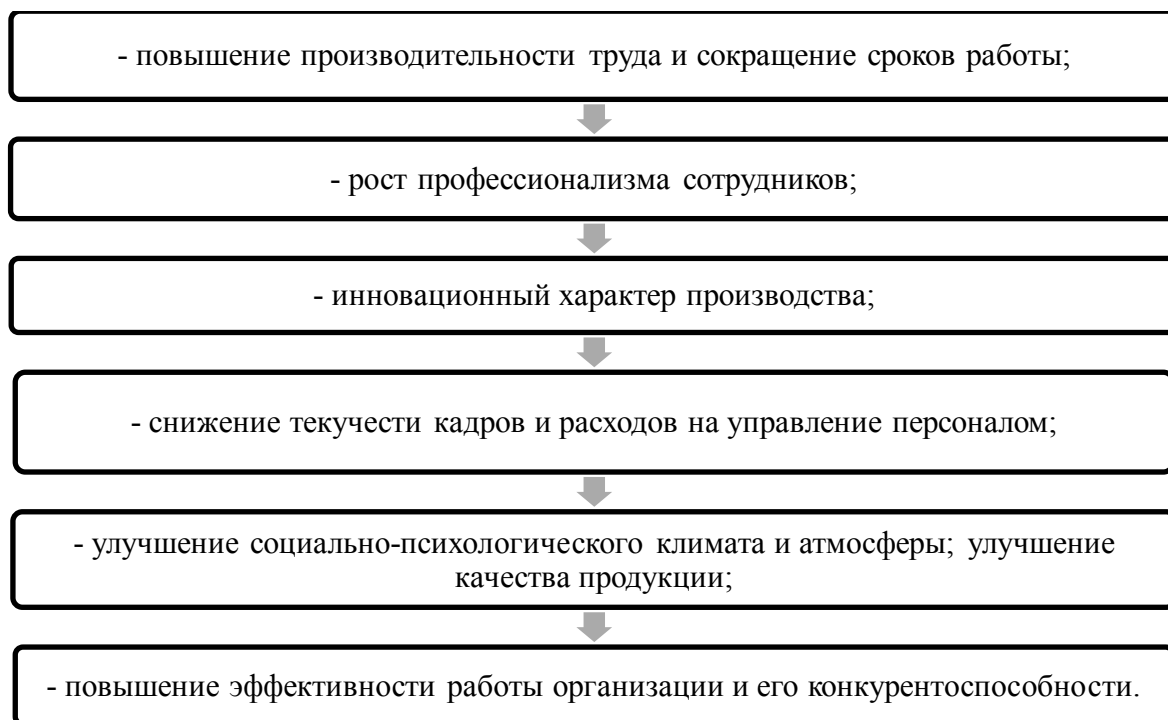


Рисунок 2 – Результаты развития персонала

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

В соответствии с современной практикой управления человеческими ресурсами крупных западных и отечественных организаций развитие

сотрудников представляет собой слаженную систему взаимосвязанных мероприятий, которые планируются с учетом стратегии организации, прогнозирования объемов оказания товаров и услуг, соответствующей потребности в кадрах. В соответствии с этим формируется система мероприятий по профессиональному росту работников, организации процесса оценки и адаптации сотрудников, развития системы обучения в совокупности с оптимизацией организационной культуры.

Для реализации сформулированных принципов и решения задач, связанных с развитием персонала, современные организации создают специальные системы, направленные на развитие сотрудников, создание кадрового резерва и организацию работы с ним.

В крупных организациях действуют специальные подразделения профессионального развития сотрудников, возглавляемые специалистами в обозначенной сфере.

Для соблюдения основных принципов организации современной системы управления персоналом возможности для развития должны быть предоставлены в равной степени всем сотрудникам организации. Результатом этого становится:

- повышение эффективности работы организации;
- улучшение социально-психологического климата;
- рост кадрового потенциала и облегчение процесса управления организацией, так как с учетом развития расширяются возможности для делегирования полномочий [10, с. 5].

С учетом вышесказанного, необходимо отметить, что развитие персонала может носить как общий, так профессиональный характер. В таблице 1 представлены типы развития, их определения и особенности.

Таблица 1 – Особенности общего и профессионального развития персонала

Тип развития	Определение	Особенности
Общее развитие	Определяет направления развития коммуникативных, организаторских и прочих способностей, знаний и умений, необходимых в соответствии с особенностями работы.	Направлено на расширение объема знаний, умений и навыков сотрудников. Мотивами могут стать получение новой должности, увеличение заработка, внесение предложений по оптимизации работы организации. На потребности сотрудника в общем развитии оказывают влияние факторы как внешней, так и внутренней среды.
Профессиональное развитие	Предполагает подготовку и адаптацию сотрудников к выполнению новых профессиональных обязанностей и должностных полномочий	Направлено на преодоление различий между требованиями к сотруднику и реальными профессиональными качествами. Требуется значительных усилий со стороны сотрудника. Мотивируется сокращением скорости овладения новой профессией, желанием сохранить должность или получить новую, повысить заработок.

Источник: Гармидер, Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала организации/ Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. – Чита: Молодой ученый, 2018. – С. 134.

Совокупность перечисленных элементов развития персонала формирует его комплексный характер и определяет итоговую эффективность.

Таким образом, с учетом проведенного анализа понятия развития персонала и его значения для современной организации, очевидно, что в настоящее время выдвигаются все новые требования к кадровому обеспечению работы организации. В этой связи развитие персонала выступает в качестве системы, определяющей особенности и направления принятия решений в кадровом менеджменте. В частности, в соответствии с этим определяется необходимость и периодичность оценки персонала, обучения, формирования кадрового резерва, перераспределение внутри организации.

В соответствии с этим, определяется роль развития персонала на современном этапе: во-первых, оно выступает в качестве основного средства

достижения стратегических целей организации, во-вторых, определяет направления повышения эффективности использования кадрового потенциала организации, в-третьих, облегчает процесс совершенствования системы управления организацией и реализации при необходимости организационных изменений [8, с. 532].

1.2 Управление системой развития персонала

Как и любой процесс, связанный с кадровым менеджментом, причем, процесс емкий и предполагающий несколько стадий и этапов реализации, развитие персонала нуждается в управлении. Управление развитием персонала может быть охарактеризовано как осуществление целенаправленного воздействия служб и структур управления персоналом, направленное на обеспечение совместной комплексной деятельности по совершенствованию работы персонала, создание условий для повышения профессионального опыта и уровня личностного развития работника, совершенствования его профессиональных качеств [12, с. 15]. Система управления развитием персонала имеет определенные стадии, которые представлены на рисунке 3.

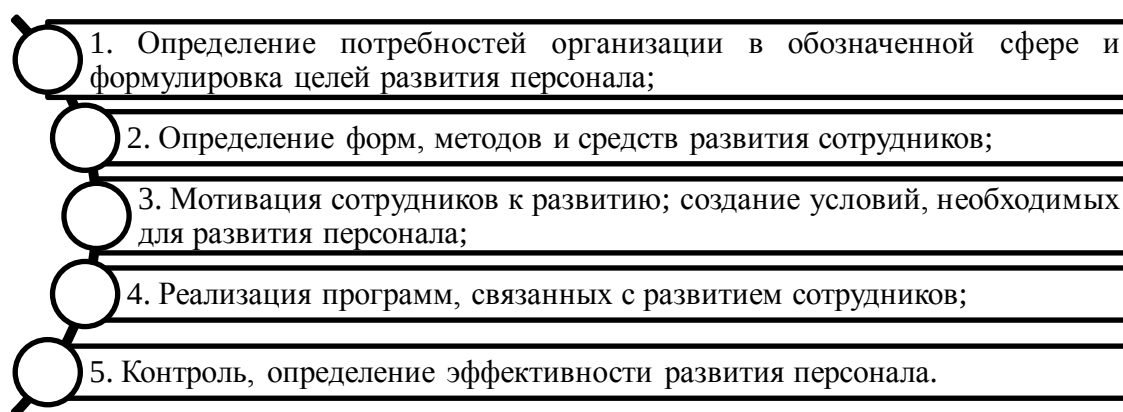


Рисунок 3 – Стадии системы управления развитием персонала

Источник: Гармидер, Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. – Чита: Молодой ученый, 2018. – С. 133-136

1. В качестве ключевого момента организации управления профессиональным развитием выступает определение потребностей организации в обозначенной сфере и формулировка целей развития персонала.

Необходимость развития персонала определяется как выявление несоответствия между уровнем развития профессиональных знаний, умений и навыков, которыми должны обладать сотрудники для решения основных целей и задач, поставленных перед организацией на основании стратегии его развития, и современным уровнем развития этих знаний, умений и навыков. Соответственно, проведение оценки персонала и выявление на ее основе основных направлений развития персонала выступает в качестве основы ее построения.

2. На следующем этапе определяются формы, методы и средства развития сотрудников. Их выбор осуществляется, исходя из различных факторов, в том числе, особенностей сферы деятельности организации и сферы профессиональной деятельности конкретного сотрудника, потребностями развития, наличия или отсутствия у организации реальных возможностей для разработки и реализации собственных программ обучения повышения квалификации кадров, наличие финансовых ресурсов, которые необходимо инвестировать в развитие организации, и так далее.

3. Далее необходимо смотивировать сотрудников к развитию, создав оптимальные условия для того, чтобы необходимость развития была осознана и понята, без чего невозможно достичь максимальной эффективности обучения. Для мотивации к развитию могут быть использованы как материальные, так и нематериальные стимулы.

4. Следующей стадией выступает непосредственная реализация программ, связанных с развитием сотрудников.

5. Этап контроля, или определения эффективности. С точки зрения условий и закономерностей современного развития этот этап, связан с определением эффективности той или иной программы развития персонала и

выступает в качестве обязательного, так как позволяет оценить эффективность конкретной программы и целесообразность инвестиций в развитие персонала, которые должны принести экономическую отдачу, выражающуюся в повышении эффективности работы организации [22, с. 47].

При определении эффективности той или иной программы или определенного направления развития персонала необходимо учитывать важность установления реальных и действующих в определенной ситуации методов оценки эффективности, так как некоторые программы обучения создаются и реализуются не столько для развития у сотрудников каких-то профессиональных умений и навыков, сколько для формирования определенных типов мышления и поведения.

Последнее, например, характерно для программ развития, предназначенных для молодых сотрудников организации. Так как действие подобной программы характеризуется долгосрочным эффектом, измерить ее эффективность довольно сложно, в связи с чем ориентироваться необходимо на косвенные методы оценки: наблюдение за сотрудниками в процессе обучения, определение характера изменений, которые произошли с ними после обучения, анкетирование или беседы с обучаемыми для проверки восприятия ими реализуемых программ, оценка изменения поведения и характера мышления после прохождения обучения [16, с. 9].

В соответствии с особенностями развития сотрудников, основными его формами и методами являются обучение, повышение квалификации персонала и переподготовка кадров, ротация кадров. В дальнейшем рассмотрим каждую из этих форм в отдельности.

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 организации. 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.

Согласно целям и задачам развития организации обучение сотрудников может быть организовано в различных формах. Прежде всего, обучение может носить узкоспециальный (профессиональный) или корпоративный характер. В соответствии с этим оно проходит в виде семинаров, лекций, тренингов. Также следует говорить о внутренней или внешней форме обучения сотрудников. Внешней формой обучения выступает совокупность методов обучения, предполагающих услуги сторонних образовательных организаций.

Внутреннее обучение предполагает использование собственных учебных программ, которые подготовлены и разработаны внутри самой организации 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 компании для организации обучения.

Внешнее обучение будет максимально эффективным в том случае, если оно тесно взаимосвязано с целями и стратегическими задачами развития организации, ее миссией и ближайшими планами. 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 [9, с. 61].

В связи с появлением современных методов развития персонала и соответствующих технологических возможностей применяются новые формы обучения. Это дистанционное, модульное и мультимедийное обучение. Достаточно распространено также дистанционное обучение посредством Интернет-технологий. В этом случае лекции даются в онлайн-

режиме, отводится определенное время для ознакомления с ними.

Несмотря на наличие целого ряда положительных аспектов, дистанционное обучение 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.

В современных организациях существуют следующие методы обучения: традиционные методы, методы профессионального обучения, методы активного обучения.

В составе каждой группы выделяются собственные основания для классификации. Традиционные методы обучения чаще всего используются при передаче и закреплении общих и профессиональных знаний для сотрудников любого уровня. К числу традиционных методов обучения относятся лекции, семинары. В структуру традиционных занятий легко включаются инновационные технологии. Например, в лекциях используются презентации, мультимедийные технологии, групповые дискуссии, бизнес-кейсы, раздаточный материал для демонстрации графического, статистического материала.

Методы активного обучения предполагают, прежде всего:

- использование практических форм передачи знаний;
- формирование умений;
- формирование профессиональных навыков [21, с. 30].

Совокупность методов активного обучения представлена на рисунке 4.

Кроме того, эти методы также обладают определенными преимуществами, так как позволяют, подойти к обучению с практической стороны.



Рисунок 4 – Активные методы обучения

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

На рисунке 5 отражены основные методы профессионального обучения. Данные методы обучения используются в целях овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками, овладевать имеющимися инструментами и оборудованием непосредственно в ходе профессиональной деятельности [26].

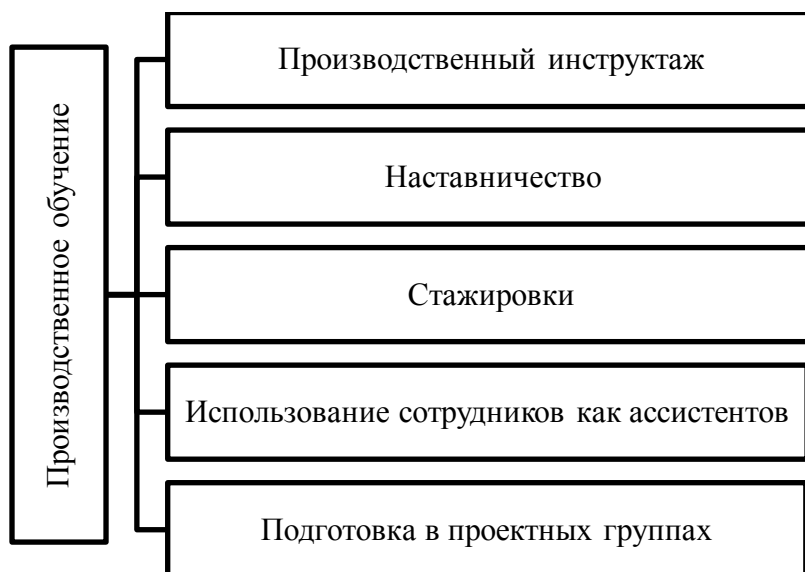


Рисунок 5 – Производственные методы обучения

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

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 организация ориентируется на реальный ассортимент оборудования; повышенная эффективность в случае необходимости организации однопрофильного обучения для больших групп сотрудников; рост эффективности производственной деятельности работников [25, с. 27].

Повышение квалификации кадров - это обучение сотрудников в целях максимального углубления профессиональных знаний, совершенствования навыков и умений, которые необходимы для выполнения определенных производственных задач.

В числе побудительных причин повышения квалификации могут выступать:

- стремление сохранить работу, должность;
- потребность профессионального развития;
- возможности карьерного роста;
- повышение уровня заработной платы;
- интерес к новым знаниям, умениям и навыкам.

Доказательствами того, что сотрудник нуждается в повышении квалификации, могут выступать следующие обстоятельства: снижение качества работы; снижение производительности; отставание конкретных работников от разряда работ, темпов работы коллег.

В отличие от подготовки новых сотрудников, повышения их квалификации или организации обучения в разных формах, переподготовка сотрудников предполагает освоение новой профессии. Она может быть организована как на самой организации, если имеется возможность не увольнять работников, обеспечив занятость на других производственных участках. В процессе повышения квалификации кадров могут быть задействованы некоторые из методов, используемых в процессе обучения.

Особенность данной формы развития персонала заключается в том, что она актуальна для сотрудников, которые уже обладают определенными профессиональными знаниями, умениями и навыками, но при этом нацелены на его повышение. Преимуществом данной формы развития персонала является именно наличие у сотрудников определенного объема как теоретических, так и практических знаний по профессии, что позволяет им более качественно, избирательно и осознанно подходить к освоению материала, критически осмысливая его уже на этапе восприятия. Это значительным образом сокращает время, необходимое на усвоение нового материала и способствует повышению качества его усвоения и более быстрому претворению в жизнь [36, с. 200].

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 организаций, возможность овладеть соответствующими умениями и навыками.

В рамках ротации кадров выделяются: горизонтальная и вертикальная ротация. Горизонтальная ротация представляет собой перемещение работников организации из одного производственного подразделения в другое, при сохранении квалификационного разряда. При желании работника при этом может измениться род деятельности. Преимуществами такого типа ротации кадров являются следующие аспекты:

- сотрудники получают возможность оценить достоинства и недостатки организации производственного процесса на каждом рабочем месте и усовершенствовать его впоследствии;

- выявляются возможности для дополнительного развития сотрудников и выявления потенциала персонала;

- у персонала появляется возможность познакомиться с производственными процессами, которые протекают в других подразделениях организации и приобрести соответствующие трудовые

знания, умения и навыки.

Дополнительно в результате ротации сотрудники приобретают возможность быстрой адаптации к изменению производственной ситуации.

В свою очередь, вертикальная миграция представляет собой перемещение сотрудников по карьерной лестнице в рамках одного и того же вида профессиональной деятельности [38, с. 16].

В качестве причин для ротации кадров выделяются следующие основания:

- инициатива горизонтального или вертикального перемещения проявляется самим работником, преимущественно, в связи с тем, что его перестает удовлетворять и мотивировать круг его профессиональных обязанностей и полномочий, и он стремится к повышению своего профессионального уровня;

- возникает угроза увольнения квалифицированного специалиста и для предоставления ему условий развития и совершенствования ротация инициируется руководством организации;

- возникает необходимость сотрудников многофункциональности и возможности работать в различных условиях, адаптируясь к соответствующим производственным процессам [17, с. 18].

Таким образом, характеристика основных процессов, связанных с организацией развития персонала, свидетельствует о том, что оно представляет собой комплексное явление. Поэтому при формировании системы развития кадров в организации необходимо внимательно определять основные задачи и способы их достижения. В ином случае, результат может быть противоположным желаемому. При построении системы развития персонала возможны следующие ошибки:

- формирование и реализация программ развития персонала без предварительной оценки и установления целей и задач развития;

- установление целевых показателей развития;

- несоответствие используемых методов развития особенностям

профессиональной деятельности сотрудников;

- нерегулярный характер развития персонала, реализация разовых мероприятий;

- несовпадение основных элементов развития персонала и стратегии развития организации в целом;

- отсутствие контроля качества развития персонала.

При организации системы развития персонала необходимо сформировать не только перечень рисков и ошибок, которые могут быть в организации в рамках этой системы, но и те критерии, которые позволят оценить эффективность системы развития персонала в целом [37, с. 28].

Показатели эффективности – это, чаще всего, численное изменение эффективности каких-либо мер. Логично, что для каждого комплекса мер должны быть сформированы собственные показатели, кроме того должны быть назначены и ответственные за достижение этих показателей.

Отдельно следует оценивать эффективность процессов адаптации, обучения, подготовку руководящих кадров, управления карьерой, повышения мотивации, снижения текучести кадров, а также управления производительностью труда. Кроме того, оцениваться должны и финансовые затраты предприятия на реализацию этих мер.

Показатели эффективности адаптации и обучения, а также подготовки сотрудников к карьерному росту или расширению списка исполняемых обязанностей должны рассчитываться на основании оценок линейного руководителя, наставника, менеджера по персоналу, а также самого сотрудника, которые собираются методом анкетирования или заполнения оценочных табелей (листов), после чего рассчитывается среднее значение по каждому показателю.

Эффективность управления карьерой также может оцениваться по тому количеству собственных сотрудников компании, которые в течение года были переведены на более высокие должности (в соответствии с планируемой потребностью в персонале) [31, с. 565].

Повышение мотивации и лояльности сотрудников напрямую связано с текучестью кадров. Здесь показатели эффективности могут быть следующие:

- данные анкетирования сотрудников об их удовлетворенностью работой и компанией, соответствии их целей и ценностей целям и ценностям компании, субъективном ощущении стабильности и защищенности;
- эффективность системы мотивации и внедрения новых мер мотивации в компании;
- процентное соотношение количества уволенных сотрудников к среднесписочной численности сотрудников компании за год (показатель текучести) [30, с. 612].

Организация системы развития персонала в компании – это создание комплекса мер, направленных на достижение целей развития (повышения производительности труда, роста эффективности работы предприятия, снижения издержек), а также комплекс показателей эффективности, которая позволяет отслеживать эффективность системы развития персонала и при необходимости вносить изменения в эту систему [15, с. 697].

Чтобы избежать этих ошибок и сформировать по-настоящему эффективную систему управления развитием персонала необходимо разработать основные критерии и алгоритм оценки эффективности развития персонала. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- эффективность (производительность) труда сотрудников до и после развития;
- качество коммуникативного взаимодействия в коллективе до и после развития, динамика социально-психологического климата;
- качество работы (брак, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг) до и после реализации программ развития;
- уровень профессиональных знаний, умений и навыков до и после программ развития персонала [34, с. 170].

На основании динамики этих показателей, которые могут быть конкретизированы с учетом особенностей профессиональной деятельности

сотрудников, проводится оценка социальной и экономической эффективности программ развития персонала.

Таким образом, в соответствии с особенностями развития сотрудников основными его формами являются обучение, повышение квалификации персонала, ротация кадров, переподготовка кадров, планирование карьеры, работа с кадровым резервом. Каждая из них имеет свои особенности, совокупность которых определяется на основании формы развития персонала и ее задач [3, с. 386].

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ СФЕРЕ

2.1 Изучение зарубежного и отечественного опыта развития персонала в торговой сфере

Формирование системы развития персонала строится в организациях под влиянием различных факторов. Одним из них выступает сфера деятельности организации, в связи с чем система развития персонала торговых организаций также имеет свои особенности. Более того, эти особенности дополнительно уточняются в зависимости от того, в какой сфере торговли реализуется деятельность. Рациональным является проведение сравнительного анализа системы развития персонала, учитывая российский и зарубежный опыт [2, с. 250].

Так, 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.

Система обучения сотрудников в организации «Hornbach» 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 в организации «Hornbach» 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.

Креативно подходят в «Hornbach» 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, что приводит к мотивированию сотрудников к развитию и к росту в профессиональном плане [17, с. 28].

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

Организация 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.

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 «ОВИ» 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 [28].

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 [30].

Одним из сильных элементов развития сотрудников по сети магазинов «ОВИ» в Западной Европе является корпоративная культура. Корпоративное начало, 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. Основой формирования корпоративной культуры компании во всех странах и регионах ее присутствия является видение «ОВИ» 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 началом развития сотрудников являются готовность брать на себя ответственность, повышать свой профессионализм и постоянно развиваться, уважать себя, своих коллег и клиентов, партнеров и поставщиков [27, с. 33].

Для замещения руководящих должностей в зарубежных магазинах «ОВИ» 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.

Таковы, особенности организации развития персонала 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 [27, с. 35].

Необходимо отметить, что открытие первого магазина сети в России состоялось в 2003 году. Сеть «ОБИ» стала первым иностранным магазином по продаже строительных материалов, филиалы которого открылись в 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. 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.

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 продавца до руководителя структурного подразделения [10, с. 6].

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 «OBI», в российских магазинах сети условия для развития 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 «OBI»: 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 развития сотрудников выступает наставничество. Поступая на работу в «ОВИ» 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 в Школе сервиса проходят Дни наставника, где наставники общаются с кураторами, обмениваются опытом, 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 [28].

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 6.

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.



Рисунок 6 – Динамика количества тренеров в российской сети «ОВИ», 2008 – 2018 гг., чел.

Источник: составлено автором на основе данных официального сайта ОВИ [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://hrbrand.ru/projects/467/>

В результате реализации данной 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 «ОВИ» воспринимается как престижная работа в сильной компании. При этом постоянно

подчеркивается, что компания «ОВІ» представляет собой сильную компанию с высоким уровнем социальной ответственности, которая реализует активную социальную политику в отношении персонала и внешней среды.

В компании реализуются также дополнительные материальные стимулы. Например, действует программа «Я рекомендую», когда сотрудник приводит кандидата на ту или иную должность. Если кандидат проходит все этапы собеседования и испытательный срок, человек, рекомендовавший его, получает премию. Существуют также премии на высокий сезон, по результатам оценки «тайным покупателем» и т. д. [28].

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.

Компания стремится 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 года 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 «ОВИ» и ритейла в целом [36, с. 204].

Исследуя отечественный опыт, в Пензенской области одним из крупнейших гипермаркетов строительных материалов является «Вектор». Компания «Вектор» была основана в 1995 г. Сейчас это самая масштабная и динамично развивающаяся организация по реализации строительных и отделочных материалов в Пензенском регионе. За время работы компанией была создана эффективная розничная сеть европейского уровня (5 магазинов общей площадью 15 000 кв. м.).

В ноябре 2006 года был открыт первый в Пензе гипермаркет строительных и отделочных материалов «Вектор», который положил начало новой розничной сети современного формата DIY («do it yourself» - сделай сам). Общее количество сотрудников в розничной и оптовой торговле – более 750 человек.

Организация «Вектор» заботится о новых сотрудниках, считая, что адаптация – это важный элемент развития персонала. Руководство считает, что эффективным методом адаптации персонала является наставничество как стратегически значимый элемент системы развития персонала, выдвигая на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала. В организации «Вектор» используется чаще традиционная модель наставничества - это взаимодействие между более опытным специалистом и

начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3-6-9-12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения. Руководство «Вектор» отмечает, что адаптация является важной частью в развитии молодых сотрудников с высоким потенциалом, а так же в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров компании.

В организации так же важным элементом развития персонала является мотивация сотрудников. Для этого реализуются следующие мероприятия:

- дальнейшее развитие системы наставничества;
- проведение конкурса лучших наставников;
- совершенствование системы материальной и нематериальной мотивации;
- установление прозрачной системы продвижения персонала. В компании существует четкая должностная градация: сотрудники I и II категории, старшие продавцы, начальники отдела, заместители директора и директор магазина с четким описанием того, что нужно сделать для перехода на очередную ступень;
- наличие собственных систем премирования для разных категорий сотрудников. Руководящий состав получает годовую премию, которая выплачивается в марте по финансовым показателям работы Компании. У рядового состава – ежемесячная премия. Основные показатели для премирования: уровень обслуживания клиентов, рост среднего чека и продаж.

Одним из элементов системы развития персонала и одновременно

формирования корпоративной культуры является проведение конкурсов. Регулярно компания проводит конкурсы на звания «Лучший специалист торгового зала», «Лучший кассир», «Лучший магазин», «Лучший наставник». Победители награждаются премиальными бонусами. Система конкурсов построена таким образом, что реализуется поэтапно: на уровне магазина и на уровне региона.

Основной элемент системы развития персонала в организации «Вектор» является продвижение по карьерной лестнице. В организации практикуется карьерный рост сотрудников: от специалиста торгового зала к менеджеру отдела, затем к администратору магазина, потом к заместителю директора и, наконец, к директору магазина. Организация стремится поддерживать высокое качество обслуживания в магазинах, что достигается за счет профессиональной подготовки, постоянного обучения. «Вектор» относится к своим сотрудникам, как к ценному ресурсу организации [29].

Таким образом, проведенный анализ 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.

2.2 Анализ существующей системы развития персонала на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»

В качестве объекта исследования было выбрано общество с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен Восток». Это международная компания-ритейлер, товарный ассортимент которой

охватывает 5 направлений: «дом», «интерьер», «стройматериалы», «ремонт», «сад».

В г. Пензе магазин открылся в 2015 году и находится по адресу пр. Строителей, 1л. Во внутренний состав магазина входит 3 основных сектора: торговый зал, сектор логистики и сектор касс. Численность организации более 210 сотрудников [27]. На рисунке 7 представлен возрастной состав организации ООО «Леруа Мерлен Восток». По данным рисунка видно, что в организации работают в основном молодые специалисты в возрасте 18-25 лет (20%) и 26-35 лет (40%). Меньше сотрудников 36-45 лет (28%) и выше 45 лет (12%). Средний возраст сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток» 32 года.

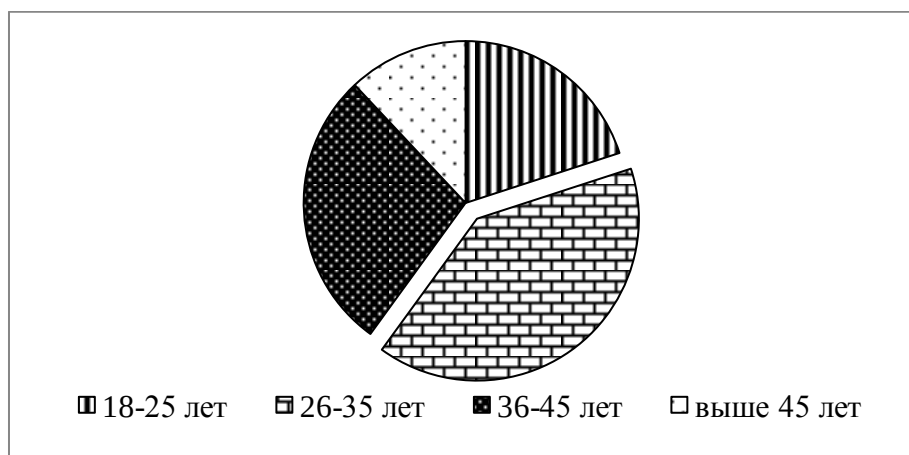


Рисунок – 7 Возрастная структура персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»

На рисунке 8 представлен уровень образования персонала в организации ООО «Леруа Мерлен Восток». В организации больше специалистов с высшим образованием (47%), неполное высшее образование имеют 32% сотрудников.

Такой процент квалифицированных специалистов обеспечивает обслуживание клиентов на достаточно высоком уровне.

Средне специальное образование имеют 16% сотрудников, наименьше количество сотрудников имеют среднее (полное) общее образование (5%).

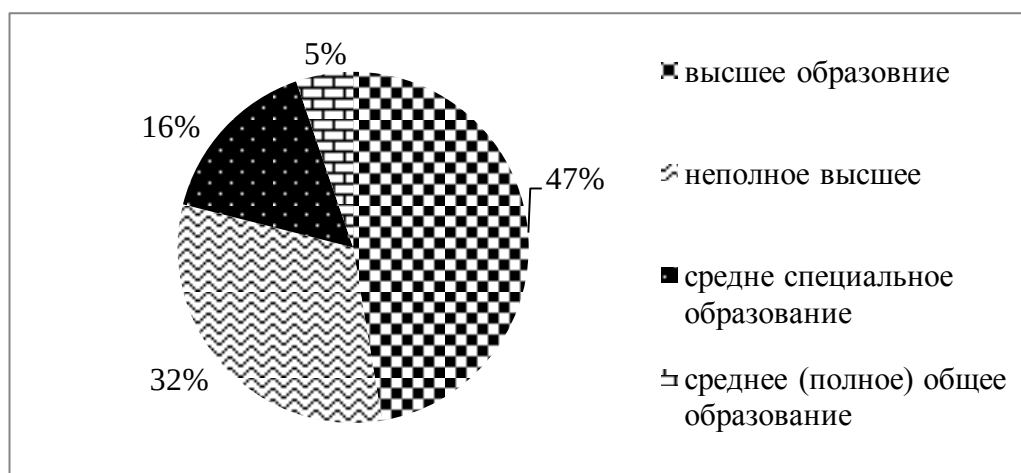


Рисунок 8- Уровень образования персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Организация имеет следующий кадровый состав (рисунок 9):

- в дирекции (руководство) работают 11 человек;
- администрация – 8 человек;
- служба персонала -2 сотрудника;
- основной состав: сектор по обслуживанию клиентов (47 человек), сектор логистики (22 сотрудника) и торговый сектор (91 сотрудников).

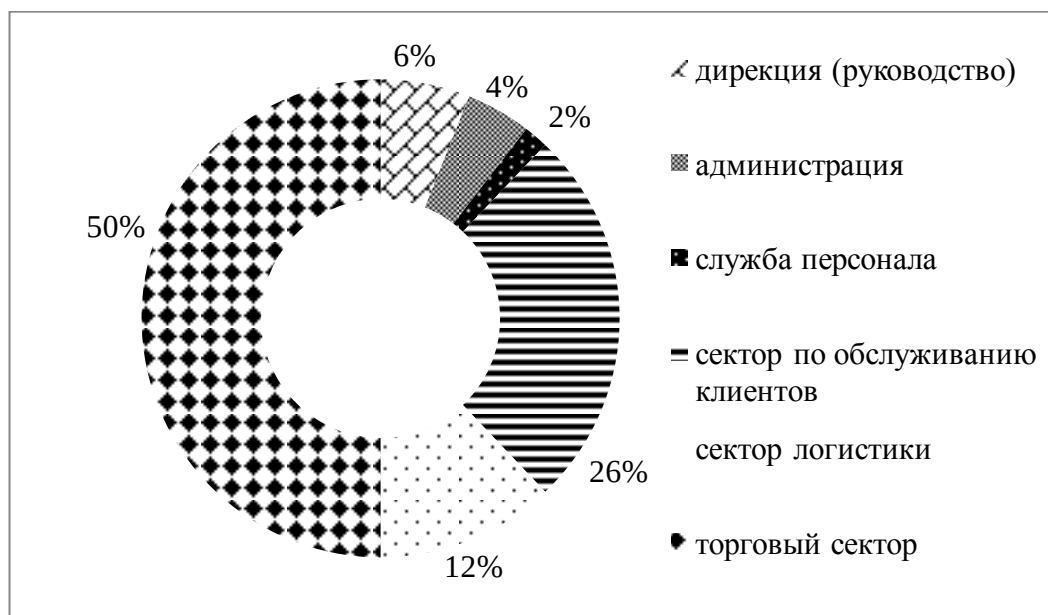


Рисунок 9- Кадровый состав ООО «Леруа Мерлен Восток»

Большинство сотрудников имеют высшее образование и опыт более 5 лет по той специальности, по которой они работают. Кроме того, в ООО «Леруа Мерлен Восток» ценится обучение, пройденное в самой организации.

В магазинах ООО «Леруа Мерлен Восток» по всей России работает более 20 000 человек. Сотрудники ООО «Леруа Мерлен Восток» тратят 298 000 часов в год на программы по развитию персонала для повышения и закрепления своих знаний. Система развития персонала данной организации позволяет повышать лояльность сотрудников. Так, от 50% до 100% руководителей отделов и директоров магазинов получили свою должность в результате продвижения внутри компании, кроме того, сотрудники стремятся обучаться и идти вверх по карьерной лестнице [27].

Компания заботится о том, чтобы каждый сотрудник организации постоянно развивался и самосовершенствовался в профессиональном плане, поэтому в организации реализуется эффективная система развития персонала. Проведенный анализ позволил выявить два направления стратегии развития персонала в организации: системную и ситуативную. В организации ООО «Леруа Мерлен Восток» в большей степени преобладает системное развитие персонала. Системная стратегия предполагает комплексное развитие (адаптация сотрудников, ротация кадров, планирование деловой карьеры, работа с кадровым резервом) и постоянное обучение сотрудников организации: как профессиональным навыкам, так и развитиям личностных качеств сотрудников с учетом сферы деятельности и занимаемой должности. Системная стратегия организации ООО «Леруа Мерлен Восток» выглядит следующим образом:

1. Адаптация работника.

Адаптация к новому рабочему месту является значимым этапом в развитии персонала. В организации ООО «Леруа Мерлен Восток» на адаптацию обращают особое внимание.

Для новичков существует особая программа «Интеграция новичков», которая проводится в течении трёх месяцев работы в организации:

— Сотрудникам дают доступ к специальному файлу Welcome Pack в формате PDF (рисунок 10), целью которого является знакомство с историей

организации, с её культурой, ценностями, со своими обязанностями и внутренними коммуникациями.



Рисунок 10 - «Welcome Pack» в ООО «Леруа Мерлен Восток»

— Для новичков существует программа «Спутник», которая проводится в первые два дня работы.

В первый день новому сотруднику проводят мини-тренинг о культуре организации (повторение после самостоятельного обучения в «Welcome Pack», рассказывают о мобильной платформе в организации (каждый сотрудник имеет собственный рабочий телефон и как им пользоваться). Кроме того, проводят инструктаж безопасности.

Во второй день сотруднику дают возможность скачать приложение на свой смартфон приложение «Мой путь». Данное приложение рассчитано на три месяца адаптации новичков с помощью наставника.

В организации широко используется метод наставничества и считается одним из эффективных методов развития сотрудников. Наставничество — это одна из форм сопровождения развития сотрудника, целью которого является развитие корпоративных, профессиональных и управленческих компетенций.

Целями наставничества в ООО «Леруа Мерлен Восток» являются:

- интеграция нового сотрудника в компанию;
- интеграция сотрудника в новую должность (освоение базы профессии);

-развитие профессиональных или управленческих компетенций действующей команды.

Основным принципом наставничества в данной организации является «Делай, как я» - это совместная работа в мобильном приложении, либо регулярные встречи в течение определенного периода.

2. Ротация кадров - горизонтальное направление перемещения с должности на должность, из отдела в отдел, из одного подразделения компании в другое. Она подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

Ротация кадров - основа развития, так считает служба управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток». Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивается, свыкается с недостатками. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям, то есть успешно развиваться в организации.

Ротация кадров в организации ООО «Леруа Мерлен Восток» начинается от определения уровня сотрудника вне зависимости от должности: начинающий-специалист-профессионал-эксперт (рисунок 11). В каждой должности есть четыре уровня, которые сотрудник имеет право пройти для того, чтобы иметь возможность дальше продвинуться по должности. Для продвижения сотрудника от одного уровня к уровню выше, сотрудник должен:

- обратиться к своему непосредственному руководителю;
- выполнить, порученное непосредственным руководителем задание.

Решение о продвижении сотрудника по уровню принимает собрание руководителей, в котором обсуждается выполненное сотрудником задание. Кроме того, на собрании обсуждаются сильные стороны сотрудника и недостатки, над которыми сотрудник должен поработать.

Карьера в Leroy Merlin



Рисунок 11 – Карьера и ротация кадров в ООО «Леруа Мерлен Восток»

3. Важным элементом системы развития персонала выступает планирование деловой карьеры сотрудников. Организация ООО «Леруа Мерлен Восток» заботится о росте и развитии сотрудников. Каждый сотрудник компании, который хочет расти не только горизонтально, но и вертикально может подать заявку в федеральную программу «Заяви о своем таланте» (ЗОСТ), которая разработана специально для сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток», структура данной программы представлена на рисунке 12.

СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ



Рисунок 12 - Структура федеральной программы «Заяви о своем таланте»

Целями данной программы являются:

- создание возможности для каждого сотрудника лучше узнать себя и проявить свои способности;
- увеличение процента внутренних продвижений;
- сделать систему работы с потенциалами открытой и понятной.

Программа запускается в каждом магазине, открытом более 3-х месяцев 1 или 2 раза в год (решение о старте принимает руководство магазина). Подать заявку может любой желающий, нет никаких «фильтров» (не нужно разрешение руководителя для участия в программе). Организация дает несколько вебинаров в рамках программы (например, по теме «Управление проектом»), участие в них – по желанию сотрудника. Неявка на обязательные этапы (это все, кроме вебинаров) без уважительной причины (больничный, запланированный отпуск) означает выход из проекта (если у сотрудника стоит выходной – он переносится). Инициатива должна исходить от сотрудника (организация работы, инициирование и т.п.)

4. Одной из особенностей развития персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» является постоянное и комплексное обучение всех сотрудников организации. Обучение сотрудников в данной организации происходит по определенным программам, которые высылаются с главного офиса ООО «Леруа Мерлен Восток» г. Москва. Обучение может быть как обязательными (например, вводя новую программу, сотрудник обязан пройти обучение, в котором говорится как пользоваться данной программой), так и по желанию (для продвижения по должности или для саморазвития). Обучение делится на два типа: онлайн обучение и оффлайн обучение. Сейчас все более преобладает форма онлайн обучения, в котором сотрудник проходит обучение по высланному видеоролику или по видеосвязи. Оффлайн обучение – это обучение в формате, в котором нужно развить определенные навыки (например, умение продавать), в таком случае без тренера или наставника никак не обойтись.

Обучение в ООО «Леруа Мерлен Восток» происходит по следующим направлениям:

- интеграционное – обучение принципам, без которых не может работать целостная система организации (например Спутник, как встречать клиентов);
- корпоративное – способ обучения персонала, направленный на повышение эффективности управления и развитие организации (например, сотрудник узнает как работают элементы социальной политики или экономика организации, как происходит акционирование и т.п.);
- личностное – для развития личностных качеств сотрудника (например, как выступать перед публикой, как быть стрессоустойчивым, техника коммуникаций и т.д.);
- управленческое – сотрудники в данном направлении обучаются искусству управления командой (например, коучинг в управлении, эффективный подбор персонала);
- функциональное – сотрудник обучается «новинкам» и тонкостям по своей профессии.

При введении новых программ, нового оборудования или новой системы управления, сотрудников организация отправляет за свой счёт в другие регионы на переподготовку или повышение квалификации. К примеру, когда в 2018 году в декабре предложили новую базу «Хантфлоу», в которой находятся все кандидаты, которые не прошли когда-то собеседование, руководитель службы персоналом прошёл обучение по данной программе в городе Санкт-Петербург. Так же в ООО «Леруа Мерлен Восток» ведется собственный календарь обучения, который представлен в приложении А.

5. Еще один немало важный элемент развития персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» - работа с кадровым резервом. Работа с кадровым резервом предполагает специальный отбор сотрудников для дальнейшего продвижения. Чтобы отобрать сотрудников, непосредственные руководители

проводят ежегодную беседу по оценке развития и достижений сотрудника (система БОРД).

Цели БОРДа:

- оценить результаты, прогресс и приобретённые компетенции за прошедший период;
- определить зоны роста и построить индивидуальный план развития;
- определить зоны роста и построить план развития команды;
- признать сотрудников, которые вносят вклад в развитие компании – пример для всех;
- по результатам БОРД руководитель принимает решение по сотруднику по следующим пунктам:
 - потенциал профессионального роста сотрудника;
 - определение уровня компетенции Начинающий – Специалист – Профессионал – Эксперт;
 - определение уровня заработной платы сотрудника.

Используется чаще всего для всех должностей, в соответствии с чем и определяются наиболее эффективные методы развития.

При анализе управления системой развития, в отделе службы персонала было проведено глубинное интервью (приложение А).

На вопрос о том, кто именно занимается системой развития персонала в организации, руководитель службы персонала ответил: *«Системой развития персонала в нашей организации ООО «Леруа Мерлен Восток» занимаются руководители всех подразделений. Руководитель каждого подразделения, в системе развития персоналом организации, отвечает за:*

- назначение наставника сотруднику, который только вступил на должность;*
- даёт доступ к программе «Welcome Pack»;*
- направляет по программе «Спутник»;*

- определяет уровень сотрудника (начинающий-специалист-профессионал–эксперт) и направляет сотрудника, если он хочет вырасти на уровень выше;

- если сотрудник хочет участвовать в федеральной программе «Заяви о своём таланте» или в какой-либо программе обучения, он в первую очередь обращается к своему непосредственному руководителю».

Исходя из содержания ответа руководителя службы персонала, было выявлено, что в организации все обязанности возлагаются на руководителей всех подразделений, а не на менеджера по развитию. Должность менеджера по развитию в организации отсутствует.

Часто сотрудников беспокоит, есть ли у них возможность развиваться в личностном плане в организации, руководитель службы персонала отметил: «ООО «Леруа Мерлен» заботиться о том, чтобы сотрудники росли не только профессионально, но и личностно. Наша амбиция – лидеры Леруа Мерлен. Мы убеждены, что лидером может быть каждый сотрудник Леруа Мерлен, если он развивает в себе 7 качеств лидера: человечность, предприимчивость, щедрость, открытость, любознательность, ответственность, осознанность. Быть лидером – это, прежде всего, быть лидером по отношению к себе, знать себя, управлять своей жизнью; затем уже быть лидером по отношению к другим – помогать другим достигать успеха, приносить пользу окружающим».

Опираясь на вышесказанный ответ, можно сказать, что в организации ООО «Леруа Мерлен Восток» ценят важное качество в каждом сотруднике - умение быть лидером. В организации больше ценят осознанных и инициативных людей, которые имеют чёткую жизненную позицию, умеют рационально управлять любой ситуацией, как в своей жизни, так и в организации.

Руководитель службы персонала на вопрос могут ли сотрудники организовывать тренинги или проекты по развитию персонала, ответил: «Сотрудники сами могут организовывать проекты /внутренние тренинги

по развитию персонала. Тренером может стать любой сотрудник компании независимо от должности, если есть у него желание и способности к проведению обучений.

Благодаря системе внутреннего тренерства появляется возможность:

- сделать передачу информации четкой и единой для всех сотрудников;*
- передать ценности компании и оперативно отвечать на потребности в обучении;*
- повысить значимость обучения в магазинах и на деле воплотить философию приобщения;*
- вовлечь сотрудников в систему непрерывного развития;*
- развить приверженность сотрудников к компании и повысить их лояльность;*
- стимулировать личностный рост сотрудников;*
- упростить и ускорить процесс обучения сотрудников;*
- сократить расходы на обучение через обучение собственными тренерами.*

Для организации, прежде всего, важно, чтобы сотрудник умел развиваться в профессиональном и личностном плане. Во внутреннем тренерстве, которые проводятся целью развития персонала, от сотрудников руководители требуют организованности, стремления к познанию нового, а так же понимание важности развития персонала в организации.

Таким образом, в соответствии с результатами проведенного анализа системы развития персонала, были выявлены следующие преимущества в организации ООО «Леруа Мерлен Восток»:

- в данной организации есть чётко структурированная система развития персонала;*
- организация заботится о новых сотрудниках и создаёт им оптимальные условия для их адаптации, используя метод наставничества;*

— основой развития является ротация кадров - каждый сотрудник имеет право развиваться не только вертикально, но и горизонтально, в следствии чего повышается мотивация сотрудников;

— ООО «Леруа Мерлен Восток» заботится о карьерном развитии персонала, давая возможность участвовать в федеральной программе, участие в которой зависит от целей и стремлений самого сотрудника;

— в ООО «Леруа Мерлен Восток» проводится комплексное и своевременное обучение по разным направлениям для лучшего развития сотрудников;

— организация ведёт работу с кадровым резервом, оценивает уровень развития и достижений сотрудников.

Кроме того, организация ООО «Леруа Мерлен Восток» использует современные методы развития персонала:

- программы, созданные специально для организации ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- федеральные программы для развития персонала;
- программы, которые учитывают специфику деятельности организации (торговая сфера и строительные материалы).

По результатам анализа системы развития персонала в ООО «Леруа Мерлен» были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие конкретной должности менеджера по развитию персонала в организации;
- отсутствие положения о развитии и обучении персонала, наличие которого позволило более чётко структурировать объёмную систему развития персонала.

В связи с выявленными недостатками могут быть предложены следующие рекомендации к действующей системе развития персонала в организации:

- разработать должностную инструкцию для ввода новой должности менеджера по развитию персонала;

– сформировать положение о развитии и обучении персонала.

Следует отметить, что введение новой должности менеджера по развитию является актуальным в ООО «Леруа Мерлен Восток», так как в организации реализуются объёмные программы, структура и процессы по развитию персонала, что обосновывает необходимость аккумулирования данных обязанностей в рамках одной должности. Кроме того, это облегчит работу руководителей подразделений, которые в свою очередь будут только сопутствовать реализации процесса развития сотрудников и отслеживать конечный результат в форме уровня развития. Основными обязанностями менеджера по развитию входит организация непрерывного обучения, разработка планов на подготовку, переподготовку и повышения квалификации, проведение аттестаций, тестирований и мониторингов и т.д. Более подробно о должностных обязанностях данной должности в приложении В.

Для повышения эффективности работы организации ООО «Леруа Мерлен Восток» рекомендуется разрабатывать положение о развитии и обучении персонала, так как формирование системы обучения сотрудников предполагает также и ее фиксацию в таких внутренних локальных нормативных актах. В положении о развитии и обучении персонала отражаются цели и задачи развития и обучения, политика компании в сфере подготовки персонала, вопросы планирования карьеры персонала, а также виды обучения. Положение о развитии и обучении необходимо, прежде всего, для оценки эффективности развития персонала, распределения ответственности между менеджером по развитию и каждым руководителем структурного подразделения для реализации кадровой политики организации в сфере развития и обучения персонала (приложение Г).

Таким образом, для совершенствования системы развития персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» автором предложены рекомендации, внедрение которых будет способствовать использованию действующей системы развития персонала более эффективно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных направлений совершенствования организаций в современном менеджменте выступает система развития персонала.

Актуальность данной темы заключается в том, что система развития персонала в организации прежде всего позволяет сформировать у сотрудников, обладающих необходимыми способностями, сильную мотивацию к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это ведет к росту производительности и значительному повышению качества человеческих ресурсов и принимаемых решений. Следовательно, совершенствование системы развития персонала ведёт так же к повышению лояльности сотрудников к организации.

В настоящее время, в условиях научно-технического прогресса для организаций большую значимость приобретает возможность по-новому скорректировать работу каждого сотрудника и развивать его профессионально и личностно, в соответствии с текущими бизнес - задачами, а также наладить эффективный процесс управления организацией в соответствии с изменениями внешней среды.

Разработка и совершенствование системы развития персонала является одним из самых эффективных способов повышения качества и производительности труда, а так же условием роста конкурентоспособности организации и повышения его экономической эффективности.

Основными задачами системы развития персонала является повышение лояльности сотрудников, процесс максимального количества эффективного и инициативного управленческого персонала, а так же высокую финансовую независимость.

Так же, стоит отметить, что система развития персонала может быть эффективна только в том случае, если она сформирована с учётом индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Основными принципами

при построении системы развития персонала является ситуативность, системность, гибкость и оперативность.

Теоретический анализ позволил определить, что наличие эффективной системы развития персонала в организации - это основа её успеха. Кроме того, эффективная система развития персонала должна иметь определенные элементы: адаптация персонала, ротация кадров, планирование карьеры, обучение и т.д. Так же, любая система развития персонала имеет определенные стадии, методы и формы.

В ходе работы был проанализирован зарубежный и отечественный опыт системы развития персонала, что обусловило заключение о том, что в каждой крупной организации разработана эффективная система развития персонала, которая позволяет повышать лояльность и мотивацию сотрудников.

По результатам анализа и проведенного глубинного интервью, в ООО «Леруа Мерлен Восток» было выявлено, что организация имеет структурированную, эффективную и результативную систему развития персонала. В организации чётко продуманная система адаптации персонала, сотрудники имеют возможность расти не только горизонтально, путём ротации кадров, но и вертикально – организация заботится о карьерном росте персонала. Сотрудники в организации независимо от должности постоянно и комплексно обучаются. ООО «Леруа Мерлен Восток» работает с кадровым резервом, отбирая сотрудников по предварительной оценке развития. Кроме того, организация использует новые методы формы системы развития персонала, которые разработаны специально для сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток».

По результатам анализа системы развития персонала в ООО «Леруа Мерлен» были выявлены недостатки: отсутствие конкретной должности менеджера по развитию и положения о развитии и обучении персонала.

В связи с выявленными недостатками предложены следующие рекомендации к действующей системе развития персонала в организации:

- разработать должностную инструкцию для новой должности менеджера по развитию персонала;
- сформировать положение о развитии и обучении персонала.

Перечисленные направления позволят усовершенствовать действующую систему развития персонала, что будет способствовать повышению качества труда руководителей, так как системой развития персонала будет заниматься специализированный сотрудник. Кроме того, более смена метода оценки персонала в программе развития персонала позволит более объективно взглянуть на сотрудников, что в свою очередь поможет сотрудникам стремиться к развитию не только в профессиональном, но и личностном плане.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, М.Ю. Организация профессионального развития сотрудников современных предприятий / М.Ю. Абрамова // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 452 – 459.
2. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Арутюнян, А.С. Сущность развития персонала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-razvitiya-personala>
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. - 224 с.
6. Атанасян, Л.С. Управление персоналом: Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2010. – 525 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. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. – 532 с.
9. Баринов, Д.А. Социальная и экономическая эффективность системы обучения в организации / Д.А. Баринов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2010. - №1. – С. 49-68.
10. Ващенко В.В. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России / В.В. Ващенко // Наука и промышленность России, 2015. - №7. - С.4-6.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. -3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 556с.

12. Вотякова И.Г. Коучинг как технология развития кадрового потенциала организации / И.Г. Вотякова // Управление персоналом, 2014. - №4 (182). - С.15-16.
13. Гармидер, Л.Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л.Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. – Чита: Молодой ученый, 2018. – С. 133-136.
14. Голованева, А.В. Система развития персонала государственных служащих: особенности и пути совершенствования / А.В. Голованева, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 1. – С. 34 – 39.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 607 с.
16. Залюбовский И.Ю. От программ - к внедрению / И.Ю. Залюбовский // Службы кадров. - 2006. - №11. - С. 8-13.
17. Згонник Л.В., Челбин С.А. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования / Л.В. Згонник, С.А. Челбин // Управление персоналом, 2009. - № 11. - С. 16-29.
18. Карташова, Л.Н. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты / Л.Н. Карташова // Человек и труд, - 2007. - №6. С. 87-89.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Слово, 2017. – 458с.
20. Коломеец, Н.В. Компетентностный подход в развитии персонала / Н.В. Коломеец [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-obuchenii-i-razviti-i-personala>
21. Колесникова К.К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? / К.К. Колесникова // Управление персоналом, 2008. - № 17. - С. 27-34.
22. Колчанова Е.Е. Предпосылки к формированию концепции развития персонала организации в современных условиях / Е.Е. Колчанова// Вестник

МГОУ.- 2008.- № 3.- С. 47-53.

23. 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 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – №3. – Ст. 445.

24. Лукичева, Л.И. Тактика и стратегия развития персонала / Л.И. Лукичева. – М.: Высшая школа, 2016. – 238 с.

25. Михейчук А.В. Тренинги - часть корпоративной культуры / А.В. Михейчук // Управление персоналом, 2012. - № 1. - С. 24-28.

26. Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала / В.Л. Нестеров [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=13093>

27. Официальный сайт ООО «Леруа Мерлен Восток» в г. Пенза [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://penza.leroymerlin.ru/>

28. Официальный сайт «ОБИ» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.obi.ru/>

29. Официальный сайт магазина «Вектор» в г. Пенза [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.vektor-penza.ru/>

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

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

32. Сухорученко, О.В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации / О.В. Сухорученко. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf>

33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – №1. – Ст. 3.

34. Управление персоналом в России: Сб. науч. тр. материалы Всерос.

науч.-практ. конф. «Современные исследования, проблемы и решения» Ульяновск, 15 марта 2015 г. / редкол.: М.П. Волков, Е.А. Качагин. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 170 с.

35. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

36. Хабибуллина С.А., Козлова Е.М. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала. – 2009. – № 3 (19). – С. 198 – 204.

37. Холкина М.Г. Корпоративное обучение в кризисный период. / М.Г. Холкина // Управление персоналом, 2009. - № 12. - С. 26-28.

38. Шамарова Г.И. Проблемы управления человеческим потенциалом. / Г.И. Шамарова // Управление персоналом, 2008. № 8. - С. 12- 21.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Календарь обучений за март 2019 в ООО «Леруа Мерлен Восток»

КАЛЕНДАРЬ ОБУЧЕНИЙ					МАРТ 2019	
понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
				1	2	3
				ШП Установление контакта 1 13.30 -15.00		
4	5	6	7	8	9	10
ШП Установление контакта 1 13.30 -15.00	Собрания Scrum команд	Школа ремонта 13.30-14.30 Эффективная отработка перебоев 15.00-15.50	ШП Установление контакта 1 13.30 -15.00			
11	12	13	14	15	16	17
ШП Вопросы 1 13.30 - 15.00 Эффективная отработка перебоев 15.10-16.00	Собрания Scrum команд	Школа ремонта 13.30-14.30 ШП Вопросы 1 14.00 - 15.30	Экономика предприятия 13.30-16.30 Красильникова	ШП ХПВ 1 13.30-15.00 Эффективная отработка перебоев 15.10-16.00		
18	19	20	21	22	23	24
ШП ХПВ 1 13.30-15.00 Эффективная отработка перебоев 15.10-16.00	Собрания Scrum команд	Школа ремонта 13.30-14.30 ШП ХПВ 1 14.00-15.30	Послепродажное обслуживание 13.30-17.00	Экономика предприятия 13.30-16.30 Красильникова		
25	26	27	28	29	30	31
Эффективная отработка перебоев 13.30-14.20 Эффективная отработка перебоев 14.30-15.20	Собрания Scrum команд	Школа ремонта 13.30-14.30 ШП Возражения 1 14.00 - 15.30	Эффективная отработка перебоев 13.30-14.20 Эффективная отработка перебоев 14.30-15.20	ШП Возражения 1 13.30 - 15.00		

Вопросы к глубинному интервью для компании ООО «Леруа Мерлен»:

1. Кто в Вашей организации занимается системой развития персонала?
Какие у них функциональные обязанности?
2. В организации ООО «Леруа Мерлен» есть возможность для личностного развития?
3. Могут ли сотрудники по желанию сами организовывать проекты или тренинги по развитию персонала?
4. Какой стаж работы нужно иметь в организации, чтобы стать наставником?
5. Есть ли в Вашей организации конкретная должность менеджера по развитию персонала?
6. Как служба персонала участвует в системе развития персонала?



ООО «Леруа Мерлен Восток»

Почтовый адрес:

Ул. Шаболовка, 31 А, г. Москва, 115162,

Тел.: +74959610161

Место нахождения:

Осташковское шоссе, д. 1, г. Мытищи,

Московская область, 141031

www.leroymerlin.ru

Утверждаю

(Фамилия, инициалы)

(директор; иное лицо,
уполномоченное
утверждать должностную инструкцию)
00.00.201_г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Менеджера по развитию персонала

Общие положения

1. Менеджера по развитию персонала торгового центра относится к категории руководителей.

2. На должность Менеджера по развитию персонала торгового центра назначается лицо, удовлетворяющее следующим квалификационным требованиям: высшее (гуманитарное) образование, знание французского или английского языка в объеме, необходимом для выполнения своих должностных обязанностей, стаж работы в сфере развития персонала не менее 3 лет.

3. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом директора торгового центра. Подчиняется менеджер по обучению и развитию персонала непосредственно руководителю службы персонала.

4. Менеджер по обучению и развитию персонала должен знать:

- 4.1. Законодательство о труде (действующую редакцию Трудового кодекса Российской Федерации, официальные разъяснения государственных органов).
- 4.2. Структуру и штаты предприятия;
- 4.3. Основы трудовой мотивации и системы оценки персонала.
- 4.4. Профиль, специализацию и перспективы развития предприятия

- 4.5. Методы и организацию менеджмента.
- 4.6. Перспективы развития ООО «Леруа Мерлен Восток» (далее «Компания»).
- 4.7. Основы психологии.
- 4.8. Принятые в Компании принципы и методики развития и обучения персонала.
- 4.9. Принятые в Компании принципы делового общения.
- 4.10. Основы организации делопроизводства.
- 4.11. Методы работы с современными техническими средствами коммуникаций и связи, вычислительной техникой, включая принципы работы с применяемым в работе программным обеспечением: пакетами программ Виндоуз, Микрософт Офис, Ворд, Эксель, Паувер Поинт, Босс-кадровик.
- 4.12. Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты Компании.
- 4.13. Действующие правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
- 4.14. Историю и культуру Компании.
- 4.15. Профиль, специализацию и перспективы развития предприятия;
- 4.16. Основы маркетинга;
- 4.17. Кадровую политику и стратегию предприятия;
- 4.18. Конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- 4.19. Современные концепции управления персоналом;
- 4.20. Порядок составления планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4.21. Кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации;
- 4.22. Прогрессивные формы, методы и средства обучения;
- 4.23. Порядок финансирования затрат на обучение;
- 4.24. Методы анализа эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- 4.25. Порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;

5. В своей деятельности руководитель службы персонала торгового центра руководствуется:

- ✓ действующими нормативными актами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;
- ✓ правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами Компании;
- ✓ приказами и распоряжениями директора торгового центра, генерального директора Компании;
- ✓ действующими правилами по охране труда, санитарии, гигиене и противопожарной защите;
- ✓ иными процедурами, применяемыми в Компании;
- ✓ настоящей должностной инструкцией.

6. Должностные обязанности

Менеджер по обучению и развитию персонала исполняет следующие должностные обязанности:

6.1 Проводит организацию процесса постоянного непрерывного обучения персонала.

6.2 Обеспечивает создание и эффективное функционирование системы в рамках которой регулярно обучаются все категории работников.

6.3 С целью оценки потребности организации и отдельных сотрудников в обучении

осуществляет сбор и анализ информации о такой потребности.

6.4. Выбирает средства и методы обучения, осуществляет поиск и оценку обучающих продуктов, разработку, адаптацию и проведение тренингов.

6.5. Разрабатывает и внедряет планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения для того чтобы повысить конкурентоспособность компании посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников компании, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствие с целями компании, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения.

6.6. Проводит организацию аттестаций, тестирований, мониторингов и других видов анализа и контроля профессионального уровня персонала.

6.7. Осуществляет разработку раздаточных обучающих материалов, процедур тестирования и оценки обучающихся работников.

6.8. Взаимодействует с компаниями, которые предлагают образовательные курсы и тренинги.

6.9. Анализирует и подбирает тренинги.

6.10. Обеспечивает заключение договоров со специализированными учебными центрами, в том числе зарубежными, на обучение и стажировку персонала, организует направление сотрудников и оформление необходимой документации.

6.11. Составляет бюджет обучения.

6.12. Контролирует правильное расходование средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности.

6.13. Осуществляет контроль за соблюдением социальных гарантий сотрудников в период их профессионального обучения.

6.14. Обеспечивает оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения.

6.15. Принимает участие в создании внутреннего центра обучения компании.

6.16. Систематически анализирует обратную связь по результатам тренинга, корректирует и обновляет программы.

6.17. Осуществляет подготовку учебных, информационных и методических материалов по вопросам управления персоналом.

6.18. Контактирует со сторонними организациями, работающими в области обучения:

- тренинговыми компаниями;
- бизнес-школами и институтами;
- профильными институтами, где проводят научные исследования и готовят специалистов отрасли;
- консультантами и специалистами, осуществляющими свою деятельность индивидуально.

6.19. Повышает регулярно (раз в месяц) свою квалификацию по следующим темам:

- планирование развития персонала;
- методология проведения тренингов;

- проведение тематических тренингов.

6.20. Участвует в разработке стратегии развития персонала компании, программ профессионального развития.

6.21. Ведет кадровый учет и кадровое делопроизводство в соответствии с российским законодательством и стандартами компании.

6.22. Консультирует руководство и сотрудников по различным аспектам трудовых отношений.

6.23. Хранит служебную и коммерческую тайны, соблюдает правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников компании, правила внутреннего трудового распорядка, охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

6.24. Честно и добросовестно выполняет возложенные на него обязанности.

7. Права

Менеджер по обучению и развитию персонала имеет право:

7.1. Обращаться к руководству компании:

- с предложениями по совершенствованию работы, которая связана с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией;
- с требованиями оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

7.2. Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью кадровой службы.

7.3. Знакомиться с проектами решений руководства компании, относящимися его деятельности.

7.4. Взаимодействовать с сотрудниками всех структурных подразделений.

7.5. Принимать самостоятельные решения по планированию своего рабочего времени.

7.6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

7.7. Посещать совещания комитетов и рабочих групп, других собраний сотрудников по направлению деятельности.

7.8. Действовать от имени отдела кадров и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

7.9. Вести служебную переписку со структурными подразделениями компании и внешними организациями по темам повышения квалификации, обучения и развития персонала.

7.10. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

7.11. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений и других специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

7.12. Представлять кадровую службу компании во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

8. Ответственность

Менеджер по обучению и развитию персонала несет ответственность:

8.1. В случае причинения материального ущерба в пределах, определенных гражданским и трудовым законодательством РФ.

8.2. В случае совершения в процессе осуществления своей деятельности правонарушений в пределах, определенных уголовным, административным и гражданским законодательством РФ.

8.3. В случае ненадлежащего исполнения или неисполнения своих должностных обязанностей, которые предусмотрены данной должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством РФ.

Руководитель структурного подразделения:

(подпись) (фамилия, инициалы)

00.00.201__г.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил:

(подпись) (фамилия, инициалы)

00.00.20__г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

УТВЕРЖДЕНО
«20» мая 2019 года

ПОЛОЖЕНИЕ О РАЗВИТИИ И ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Пенза, 2019

I. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

I. Область применения и сфера действия:

- Настоящее Положение устанавливает цели, задачи, требования и порядок организации обучения и развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен Восток», далее по тексту Общество.
- Положение распространяется на все структурные подразделения Общества в части обучения и развития персонала.

II. 2. Нормативные ссылки

Положение о развитии и обучении персонала разработано с учетом требований следующих законодательных, нормативных и инструктивных документов:

- Трудовой Кодекс РФ;
- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";
- "Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих" (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37, с учетом изменений);
- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- Перечень профессий профессиональной подготовки;

III. Термины и определения

Профессиональная подготовка персонала – деятельность Общества, нацеленная на освоение персоналом профессиональных компетенций или навыков, необходимых для выполнения определенных трудовых функций, в том числе работы с конкретным оборудованием, технологиями, программными продуктами и иными профессиональными средствами, и направлено на получение квалификации (разряда, класса, категории) по профессии.

Квалификация работника - степень и вид профессиональной подготовки, необходимой для выполнения обязанностей, предусмотренной должностной (рабочей) инструкцией.

Повышение квалификации - система мер, способствующих тому, чтобы персонал наиболее эффективно справлялся со своими текущими обязанностями, предусмотренными должностной (рабочей) инструкцией.

Развитие персонала - система мер, подготавливающих работника к последовательному занятию им должностей внутри Общества.

Курсы целевого назначения - изучение новых требований, предъявляемых к выпускаемой продукции; изменений, произошедших в нормативных документах; анализ причин возникновения брака; изучение новой техники и возможностей технологических процессов.

IV. 4. Ответственность и контроль

4.1 Ответственность за применение и актуализацию данного Положения несет *руководитель службы персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»*. Ответственность за своевременное обучение, повышение квалификации и создание условий обучения несёт *менеджер по развитию персонала*.

4.2 Менеджер по развитию персонала подразделений обеспечивает:

-определение потребностей в обучении персонала на основе заявок и в соответствии с необходимостью выполнения сотрудниками текущих производственных заданий;

-соответствие уровня профессиональной подготовки персонала требованиям современных технологических процессов, оборудования, механизмов, инструментов, методик планирования и управления производством, анализа информации, повышения эффективности производства и качества продукции;

-реализацию планов непрерывного обучения и контроль качества обучения;

-создание базы учебных материалов, организацию разработки методических материалов, работу с преподавательскими кадрами.

V. 5. Общие положения

5.1 Основная цель настоящего Положения - регламентация деятельности всех структурных подразделений Общества в сфере обучения и развития персонала, разработка и внедрение единой концепции обучения, формирование долгосрочных планов и бюджетов структурных подразделений на обучение.

5.2 Процесс обучения и развития персонала базируется на принципах:

-**многоуровневости** - обучение охватывает все категории персонала;

-**дифференцированности** - создание однородных групп либо по должностному уровню, либо по функциональному признаку;

-**непрерывности** - обучение рассматривается как непрерывный процесс, обеспечивающий рост знаний, умений и навыков работника.

5.3 Обучение и развитие профессиональных компетенций персонала осуществляется при поддержке и заинтересованном участии менеджера по развитию Общества, а также руководителей всех структурных подразделений.

5.4 Реализует программы обучения и развития персонала менеджер по развитию персонала.

VI. Цели, задачи обучения и развития персонала

6.1 Обеспечение Общества высококвалифицированными сотрудниками, владеющими всеми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешного достижения долгосрочных и краткосрочных организационных целей.

6.2 Сохранение и повышение уровня квалификации, ликвидация разрыва между текущими навыками сотрудников, квалификационными требованиями к профессии/должности и стандартами Общества.

6.3 Создание надежной, сплоченной команды.

6.4 Внедрение мероприятий, направленных на улучшение качества продукции и услуг.

6.5 Обеспечение процесса введения в должность нового сотрудника (адаптации).

6.6 Обеспечение Общества кадровым резервом, имеющим необходимую подготовку для замещения должностей, планирование карьеры менеджеров.

6.7 Повышение лояльности персонала.

6.8 Выполнение требований, предъявляемых действующим законодательством, контролирующими (лицензирующими, сертифицирующими) органами, поставщиками, заказчиками.

VII. Виды и формы обучения

Обучение может быть различным по видам и формам:

7.1 По виду привлекаемых ресурсов:

- использование внутренних ресурсов в качестве преподавателей (тренеров, консультантов, инструкторов, наставников) из числа ведущих специалистов Общества;
- использование внешних ресурсов в качестве преподавателей (тренеров, консультантов, коучей) - специалистов сторонних организаций.

7.2 По месту обучения:

- внутреннее обучение (онлайн) – на территории Общества;
- внешнее обучение (онлайн) – вне территории Общества;
- дистанционное обучение (оффлайн) – через электронные средства связи: Internet.

7.3 По форме обучения :

- групповое;
- индивидуальное;
- самообразование.

7.4 По источнику инициирования обучения:

- по инициативе руководства, в связи с производственной необходимостью;
- по инициативе работника.

7.5 По форме оплаты:

- сотрудник оплачивает самостоятельно;
- общество частично оплачивает обучение;
- общество полностью оплачивает обучение.

7.6 По времени обучения:

- отрывом от производства;
- без отрыва от производства.

VIII. 8. Планирование обучения

8.1 Планирование обучения персонала осуществляется на год / квартал (в рамках формирования бюджета Общества) менеджера по развитию на основании заявок от руководителей структурных подразделений. При разработке планов обучения учитывается целесообразность проведения обучения или переподготовки с учетом:

- плана обеспечения Общества персоналом на год;
- штатного расписания и фактического состава работников по профессиям и разрядам;
- плана внедрения нового оборудования и технологий;
- количества работников (по должностям и профессиям), подлежащих обучению;
- сроков обучения;
- не укомплектованности штата на начало планируемого периода по количеству и квалификации, изменений потребности в кадрах в связи с меняющейся производственной обстановкой (при определении потребности в подготовке новых рабочих, переподготовке и обучении вторым профессиям).

8.2 Заявки на обучение персонала на планируемый год подаются руководителями структурных подразделений в срок до 25 ноября года, предшествующего планируемому.

IX. Расходы на профессиональную подготовку

- 9.1.** Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год.
- 9.2.** Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов на очередной месяц.
- 9.3.** Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Обществе.