

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗВИТИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения группы 05001573
Бавыкиной Елизаветы Владимировны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры менеджмента и
маркетинга НИУ «БелГУ»
Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1. Сущность, предпосылки и место профессионального обучения в системе управления персоналом организации	10
1.2. Анализ подходов к классификации форм и методов профессионального обучения персонала организации	19
1.3. Анализ отечественного и зарубежного опыта организации профессионального обучения персонала организации	31
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	40
2.1. Организация и методы исследования	40
2.2. Характеристика и анализ особенностей организации профессионального обучения персонала организации	45
2.3. Оценка уровня удовлетворенности системой профессионального обучения персонала организации	64
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФОРМ И МЕТОДОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕСОНАЛА ОРГАНИАЗАЦИИ	76
3.1. Разработка программы совершенствования системы профессионального обучения персонала.....	76
3.2. Оценка эффективности предлагаемой программы	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Персонал и эффективное управление им сегодня является самым важным фактором конкурентоспособности предприятия, достижения успеха в экономическом плане. Персонал является гордостью фирмы. Его нужно обучать, мотивировать, развивать, изменять вместе с иными ресурсами, для достижения стратегических целей предприятия.

Персонал является основным фактором конкурентного преимущества, потому что при правильном его использовании какая бы то ни была фирма может добиться успеха, несмотря на возрастающую в современных условиях конкуренцию и высокие темпы научно-технического прогресса. Для реального определения потребностей профессионального развития каждая из сторон, которая принимает участие в этом процессе, должна понимать, под влиянием каких факторов формируются потребности фирмы в развитии своего персонала.

В современных реалиях в условиях становления новых видов экономических отношений, которые связаны с развитием частной собственности и свободного предпринимательства, реформированием государственных предприятий, инвестиционными и структурными преобразованиями, реформой социального обеспечения и государственной службы, повышение уровня управляемости предприятия и эффективности производства во многом зависит от наличия во всех составляющих организационно-экономического механизма качественного квалифицированного персонала. Одним из эффективных элементов такого механизма является грамотно организованная система внутрикорпоративного обучения персонала.

Для каждой организации наука и искусство управления людьми имеет очень важное значение. Предприятия не будет без людей, работающих на

нем. Более того, оно не достигнет поставленных целей и задач, без качественно подобранного персонала. Можно без сомнения утверждать, что успешная деятельность организации непосредственно зависит от грамотно составленного плана обучения работников предприятия.

Актуальность предложенной темы исследования непосредственно связана с меняющимися условиями функционирования современной организации, ускоренным развитием научно-технического прогресса. Основная суть разработки системы обучения персонала состоит в том, что появляется необходимость подготовки персонала к работе в новых условиях, в новых экономических и научно-технических реалиях.

Современный работодатель заинтересован в том, чтобы в его компании работали высококвалифицированные и компетентные служащие, способные создавать такие товары и оказывать такие услуги, которые будут успешно конкурировать с аналогичными товарами и услугами, производимыми фирмами-конкурентами. Обучение нацелено на подготовку работников предприятия для грамотного решения определенного круга задач, достижения поставленных целей, чтобы обеспечить наиболее высокий уровень эффективности работы всего предприятия в целом.

Проблема исследования заключается в существующем противоречии между необходимостью изучения проблемы профессионального обучения персонала в организации и недостаточной теоретической и практической её разработанностью, и методической оснащённостью в профессиональной деятельности управления персоналом.

Степень разработанности проблемы в отечественной и мировой науке. Вопросами обучения персонала организации занимались такие ученые как Арутюнян А. С., Блинов А. О., Гладышева А.В., Горбунова О.Н., Глухенькая Н. М., Дейнека А.В., Жуков Б.М., Кибанов А. Я., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В., Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. и другие. Гораздо раньше проблемами обучения и развития персонала стали заниматься зарубежные ученые: Мескон М.Х., Вудкок В.,

Карлоф Б. и других.

Объектом исследования является совокупность форм и методов профессионального обучения персонала организации в единстве внутрикорпоративной и внешней составляющих/

Предмет исследования является область организационно-экономического обеспечения, управления и развития системы профессионального обучения персонала торговой организации.

Цель исследования заключается в разработке организационно-практического подхода к совершенствованию системы профессионального обучения организации с учетом особенностей торговой организации.

Для достижения указанной цели необходимо решить ряд задач:

– раскрыть сущность, предпосылки и место профессионального обучения в системе управления персоналом организации, а так же подходы к классификации его форм и методов;

– проанализировать отечественный и зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала организации;

– определить и обосновать методический инструментарий для диагностики системы профессионального обучения в организации;

– проанализировать особенности организации системы профессионального обучения и оценить ее эффективность на основе удовлетворенности персоналом в торговой организации;

– обосновать и разработать программу совершенствования системы профессионального обучения торговой организации и оценить ее эффективность.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов в области предпринимательства и обеспечения конкурентоспособности организации на основе решения проблем управления персоналом.

Методологической основой исследования является комплексный подход к анализу и разработке системы обучения персонала организации.

Используются статистический, расчетно-аналитический, сравнительный, системный и другие методы анализа, а так же методы проведения социологического исследования.

Эмпирическую базу исследования составили данные периодической печати, исследования российских и зарубежных специалистов, устав и организационная структура базовой организации исследования, локально-нормативные акты организации, данные статистической отчетности организации, результаты анкетирования сотрудников.

Гипотеза исследования. Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала торговой организации, а именно систематизация учебных программ для разных категорий персонала и комплексное управленческое воздействие на ключевые элементы корпоративной культуры, включая ценности, мотивации, отношения, позволит руководству повысить эффективность обучения сотрудников и повлияет на рациональное использование потенциала сотрудников.

Положения, выносимые на защиту:

1. для эффективности мероприятий по развитию системы обучения персонала должна быть организована комплексная система по управлению обучением сотрудников, что подразумевает учет потенциала сотрудников и показатели их достижений, а также российский и зарубежный опыт разработки и проведения данного процесса;
2. в функциях подсистем системы управления персоналом можно выделить те, которые непосредственно относятся к процессу обучения персонала, кроме того уровень организационная культура организации оказывает влияние на развитие системы профессионального обучения в организации;
3. в ходе проведенного исследования выявлено, что система обучения имеет ряд недостатков, которые требуют принятия соответствующих управленческих решений, направленных на улучшение данной системы;
4. программа совершенствования системы профессионального обучения персонала, базирующаяся на внедрении модульного подхода в обучении

персонала и системы контроля полученных при обучении знаний, умений и навыков.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. обоснован подход к систематизации учебных программ для разных категорий персонала;
2. разработана программа совершенствования системы профессионального обучения персонала, базирующаяся на внедрении модульного подхода в обучении персонала и системы контроля полученных при обучении знаний, умений и навыков.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в работе раскрыты сущность, предпосылки и место профессионального обучения в системе управления персоналом организации; проанализированы подходы к классификации форм и методов профессионального обучения персонала организации; проанализированы отечественный и зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные в исследовании направления совершенствования системы профессионального обучения персонала могут применяться в практике кадрового менеджмента торговых организаций.

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, основные положения и выводы обсуждались в рамках межвузовского конкурса научных работ-эссе «Мейнстримы HR - управления: стратегический подход и системный опыт», г. Белгород, 2018 г.), а также нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях:

1. Бавыкина, Е. В. Отечественный опыт построения системы обучения персонала [Электронный ресурс] / Е. В. Бавыкина // Аллея Науки. – 2018. – № 17. – Режим доступа: http://alley-science.ru/domains_data/files/1January18/OTEChESTVENNY%20OPYT%20POSTROENIYa%20SISTEMY%20OBUCHENIYa%20PERSONALA.pdf

2. Бавыкина, Е. В. Принципы и подходы к профессиональному обучению персонала [Текст] / Е. В. Бавыкина // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 75-79.

Структура работы. Структура и содержание работы соответствует поставленной цели и задачам исследования. Логика представления информации основана на решаемых задачах, уровне разработки предмета исследования, теоретической и практической важности поставленных проблем. Данная выпускная квалификационная работы состоит из введения, трех глав, заключения и приложений, проиллюстрирована рисунками, таблицами и формулами, содержит список литературы из 81 источника.

Во введении представлено обоснование актуальности темы и проблема исследования, отражены степень разработанности, цель, задачи, объект и предмет исследования, методологическая основа, методы исследования, гипотеза, положения, выносимые на защиту, научная новизна работы, теоретическая значимость и практическая значимость, эмпирическая база исследования, апробация результатов исследования.

Основная часть исследования представлена тремя главами, первая из которых содержит теоретические аспекты профессионального обучения персонала в современной организации. В этой главе раскрыты сущность, предпосылки и место профессионального обучения в системе управления персоналом организации; проанализированы подходы к классификации форм и методов профессионального обучения персонала организации; а также проанализирован отечественный и зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала организации.

Во второй главе представлены результаты эмпирического исследования актуального состояния системы профессионального обучения персонала в торговой сетевой организации, в главе представлено описание организации и

методов исследования; дана характеристика и представлен анализ особенностей организации профессионального обучения в изучаемой организации; приведены результаты исследования оценки уровня удовлетворенности системой профессионального обучения персоналом организации.

Третья глава «Направления развития форм и методов профессионального обучения персонала организации» содержит обоснование разработанной программы совершенствования системы профессионального обучения персонала в торговой организации и оценку ее эффективности.

В заключении изложены основные выводы исследования, подведены результаты и итоги диссертационной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность, предпосылки и место профессионального обучения в системе управления персоналом организации

Прежде чем приступить к основной теме предложенной научной работы для более ясного и четкого понимания ее сути, хотелось бы дать определения основным терминам: «персонал», «обучение» и «обучение персонала».

Персонал – личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например, управленческий персонал.

Обучение (учить) – передавать кому-нибудь какие-нибудь знания, навыки. Заниматься, усваивать, запоминать [14, с.109].

Одним из важнейших факторов, влияющих на конкурентоспособность, эффективность производства и экономический рост организации, является наличие в этой организации таких человеческих ресурсов, которые способны профессионально решать различные производственные задачи. Обеспечивает предприятие квалифицированными работниками кадровая служба, которая управляет сотрудниками с момента приема их на работу до завершения их карьеры. Деятельность кадровой службы направлена на наиболее полное и рациональное использование способностей сотрудника, поэтому одной из основных ее задач является организация работы по обучению, переподготовке и повышению квалификации кадров.

С позиций ряда авторов [2,46,59], обучение кадров рассматривается в виде главного хода приобретения профессионального образования. Это упорядоченно организованная, планомерно и методично осуществляемая

процедура овладения умениями, знаниями, способами и навыками общения под руководством грамотных наставников, руководителей, преподавателей, специалистов [23, с.56].

Обучение персонала – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи знаний и навыков сотрудникам организации. Майкл Армстронг определяет обучение персонала как «плановое систематическое изменение поведения с помощью обучающих событий, программ, и инструкций, дающих индивидууму возможность достижения необходимого уровня знаний, умений и компетенции для эффективного исполнения работы» [5, с. 114]. Обучение оказывает целенаправленное воздействие на навыки, рабочее поведение, мотивацию сотрудников, способствует раскрытию их трудового потенциала.

Система обучения персонала представляет собой набор мероприятий по обучению и развитию персонала, направленных на достижение определенных целей и задач, установленных организацией.

Для разумного построения процесса развития персонала, нужно разобраться, что под этим понимается. На сегодня большинство из авторов нередко применяют понятия «профессиональное обучение» и «развитие персонала» как синонимы. Но эти термины нужно отличать, потому что развитие персонала является обширным процессом, которое состоит из разного рода мероприятий, которые ориентированы на прогресс и рост результативности трудового потенциала, в т.ч. и обучения. Иногда профессиональное обучение направлено на удовлетворение запросов, которые имеются у компании на сегодняшний день, а развитие - на запросы, которые появятся перед фирмой в будущем. Развитие персонала - это возможность эффективной работы и также развитие предприятия в будущем [38, с.254].

Обучение персонала является одним из главных способов развития любой фирмы. На сегодняшнем этапе знания постоянно изменяются, возникают новые, поэтому основным залогом успеха фирмы являются

высококвалифицированные, подготовленные к работе, работники. Существенное поднятие значения обучения персонала стало одной из самых важных функций отдела по управлению персоналом. Система обучения персонала включает в себя установление целей обучения, выбор методик обучения и изучение результатов, установление результативности обучения.

Сегодня возникает все больше новых требований к обучению персонала, которые ориентированы на постоянное углубление, обновление знаний всего персонала предприятия.

Система обучения персонала и его результаты становятся определяющими факторами для управленческих решений в фирме: создание кадрового резерва предприятия, перераспределение полномочий, перемещение работников на новые должности и т.д.

Процесс обучения является одной из наиболее важных задач и проблем управления. Процесс обучения представляет собой своевременную и высококачественную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала.

Формирование, обучение и развитие персонала являются длительным и сложным процессом, эффективность которого зависит от качества научной основы. Существенное изменение требований к сотруднику в последние годы обусловлено инновационным характером производства, его высокой наукоемкостью, а также приоритетом вопросов качества продукции [44, с.112].

В настоящее время наблюдается качественно новый подход к персоналу, при котором персонал считается главным достоянием предприятия. Приоритетом стратегия управления персоналом является высокий уровень образования, квалификации, этики, а также непрерывное повышение профессионального мастерства и самовыражения.

Большинство исследователей выделяют следующие отличия, связанные с применением данного подхода [25, с.314]:

- субъективный фактор (осознание роли персонала в обеспечении

процветания предприятия);

- выявление потенциала, индивидуальных и групповых факторов поведения, потребностей и мотивации;

- разработка и реализация индивидуальных программ развития;

- включение в состав качеств, определяющих профессионализм руководителя; формирование профессиональной службы управления персоналом

- разработка и реализация социальных программ.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, представленные в таблице 1 [58, с.69]:

Таблица 1.1

Концепция обучения

Концепция обучения	Характеристика концепции обучения
1. Специализированное обучение	1. Ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее. 2. Имеет отношение к соответствующему рабочему месту. 3. Обучение эффективно непродолжительный отрезок времени, но способствует сохранению рабочего места и укрепляет чувство собственное достоинства.
2. Многопрофильное обучение	1. Эффективно с экономической точки зрения (повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность сотрудника). 2. Мобильность является риском, так как сотрудник имеет возможность выбора и не привязан к рабочему месту.
3. Обучение, ориентированное на личность	1. Развитие врожденных или приобретенных качеств сотрудника. 2. Ориентирована на сотрудников, склонных к научным исследованиям, обладающим талантом руководителя и пр.

Таким образом, посредством обучения осуществляется профессиональное образование и развитие персонала.

Обучение представляет собой целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения. Это основной путь получения сотрудником профессионального образования.

Таким образом, модель обучения позволяет грамотно организовать

систему обучения персонала. При этом необходимую организацию процесса обучения и контроль его эффективности обеспечивают линейные менеджеры и специалисты по обучению, обладающие знаниями о требованиях к работе и навыкам.

Кроме того, следует отметить, что обучение имеет экономическую и социальную эффективность для предприятия.

Экономическая эффективность обучения заключается в снижении издержек, поддающихся точному расчету. Издержки на обучение в перспективе должны быть ниже издержек предприятия на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы [62, с. 582].

Социальная эффективность обучения заключается в том, что повышение профессионализма сотрудников положительно влияет на сохранение рабочего места, возможности повышения в должности, расширение внешнего рынка труда, величину доходов предприятия, чувство собственного достоинства и возможности самореализации.

При планировании обучающего процесса необходимо планировать данный процесс по месяцам, видам обучения и учебным курсам, а также рассчитывать стоимость обучения одного сотрудника.

Значение процесса обучения состоит в том, что оно способствует получению теоретических знаний, практических умений и навыков и влияет на эффективность работы предприятия.

Все больше руководителей фирм в России задумываются над тем, что квалификационное развитие персонала является неотъемлемой частью развития всей фирмы, а высокие показатели работы компании зависят от уровня профессионального развития персонала. Помимо того, квалификационное развитие помогает созданию благоприятной корпоративной культуры в трудовых коллективах, оказывает позитивное воздействие на мотивацию сотрудников и увеличивает их лояльность по отношению к предприятию [73, с.15].

В современном бизнесе значительную роль играют люди — сотрудники компаний, которые принимают решения, приносят идеи и реализуют их. Нужно найти сотрудника с необходимыми навыками, знаниями и личными- качествами - это главная задача кадровой службы любого предприятия.

Подготовленный и обученный персонал является одним из экономических инструментов для достижения стратегических целей компании.

Поэтому инвестирование в развитие персонала является важной тенденцией успешного руководства организаций. Развитие персонала объединяет его вокруг миссии компании, безусловно, является краеугольным камнем построения корпоративной культуры организации.

В таблице 2 представлена характеристика основных задач процесса обучения:

Таблица 1.2

Основные задачи процесса обучения

Задачи процесса обучения	Характеристика задач процесса обучения
Образовательная задача	Представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. В соответствии с данной задачей определяется, чему именно будет обучен персонал. Для этой задачи решающую роль играет использование двух процессов: учебного и самообразовательного. Исключение любого из них снижает качество обучения
Воспитательная задача	Ориентирована на развитие определенных личных качеств и черт характера
Развивающая задача	Ориентирована на потенциальные возможности человека и на их реализацию.

Таким образом, образовательная задача процесса обучения направлена на получение и усвоение знаний, навыков и умений. Данный подход к процессу обучения был широко распространен в прошлом.

Образовательная, воспитательная и развивающая задачи процесса обучения определяют многие сферы его применения. Приоритеты в

расстановке задач обучения зависят от руководства предприятия. При этом каждое предприятие определяет основные цели и задачи обучения для своих сотрудников.

Кроме того, исследователи выделяют различные факторы, оказывающие влияние на необходимость обучения и развития персонала [2, с.519]:

1. Конкуренция на различных рынках.
2. Развитие информационных технологий.
3. Комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.
4. Необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и прочие.

На рисунке 1 представлены основные факторы, оказывающие влияние на обучающий процесс [19, с.198]:

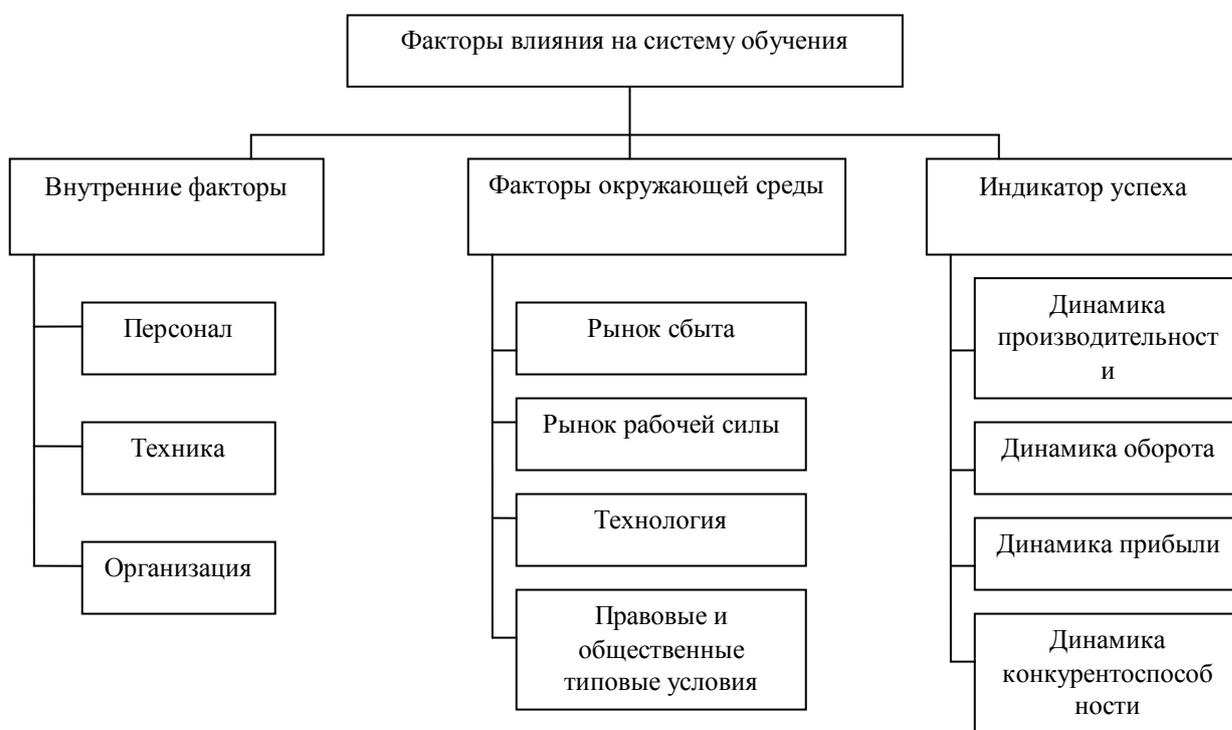


Рис. 1.1. Факторы влияния на систему обучения

Данные факторы влияния определяют перспективные цели обучения и разработку конкретных мероприятий на ближайшее и отдаленное будущее.

Кроме того, при характеристике процесса обучения, исследователи указывают, что наличие мотивации и понимание цели обучения является одним из основных требований, обеспечивающих эффективность освоения программ обучения [32, с. 409].

Также имеет большое значение непрерывность процесса обучения и ступенчатость образовательного процесса. Данные факторы позволяют предприятию постепенно расширять сферу применения труда сотрудника. Для положительного результата обучающего процесса необходимо составление конкретной программы.

Гарант успешной деятельности компании – квалифицированный штат. Поэтому основная задача работодателя – не только подобрать грамотный персонал, но и поддерживать его профессиональный уровень в соответствии с постоянно повышающимися квалификационными требованиями. Совершенствование образовательных стандартов, улучшение технологических процессов, изменение профессиональных задач и другие факторы обуславливают необходимость в постоянном повышении квалификации персонала. Именно поэтому работодатели направляют сотрудников на подготовку, переподготовку или повышение квалификации.

Одними из характерных черт нашего времени является стремительное развитие технологий, рыночные преобразования, трансформация общества в целом. Компания, которая не отслеживает последние тенденции на рынке, проигрывает в конкурентной борьбе [56, с.209].

Производство наилучшего товара или услуги еще недостаточно для эффективного выхода на рынок. Их еще надо продать. Если компания планирует выжить, она должна уделить должное внимание подготовке своих представителей – менеджеров по продажам. Менеджеры высшего звена должны принять самое активное личное участие в этой подготовке и дать разрешение на выделение достаточных ресурсов для этого. Они так же

должны понимать, что выгоды за счет хорошей подготовки их специалистов, занимающихся продажами, могут не проявляться немедленно, поскольку для этого необходимо какое-то время.

Обучение персонала – один из способов сделать персонал стратегическим ресурсом, причем подходить к этому процессу нужно тоже стратегически. Кратковременные тренинги раз в год, дадут кратковременные результаты.

Первое, с чего нужно начинать обучение персонала, это определение целей и задач. Цели обучения напрямую связаны со стратегией компании. Если руководство ставит цель повысить продажи, например, на 25%, то нужно сначала понять, что для этого нужно. Допустим, менеджеров по продажам каждый раз обучают навыкам продаж, но положительных изменений нет: продажи не только не растут, но и снижаются.

Ситуация типична, и, прежде чем торопиться организовать очередной тренинг продаж, необходимо понять, в чем причина неудачи. Возможно, у сотрудников нет мотивации, либо товар или услуга неконкурентоспособны, либо плохо работает отдел обслуживания, что приводит к сокращению числа повторных продаж. Причин может быть масса, и не все их можно устранить с помощью обучения. Для начала необходимо провести анализ всего пути клиента с момента первого обращения до постпродажного обслуживания [70, с.63].

Обучение и повышение профессионализма сотрудников представляет собой наиболее трудозатратную и в то же время наиболее эффективную «инвестицию» в развитие компании. Грамотное инвестирование в развитие торгового персонала положительно скажется как на работе каждого сотрудника в отдельности, так и на финансовом состоянии организации в целом, причем эффект этот будет не кратковременным.

Таким образом, определена сущность системы обучения персонала организации. Выявлено, что обучение персонала на предприятии представляет собой сложный процесс. Отмечено, что обучающий процесс

направлен на решение образовательной, развивающей и воспитательной задач. Рассмотрены основные цели проведения процесса обучения персонала на предприятии. Определено, что с помощью обучающего процесса можно реализовать большое количество целей предприятия, связанных с его стратегическим развитием.

1.2. Анализ подходов к классификации форм и методов профессионального обучения персонала организации

По мнению Ф. Тейлора, существует три различных типа обучения персонала. К первому типу относится подготовка кадров. Она представляет собой организованное и упорядоченное обучение и выпуск опытных специалистов для различных областей общественной деятельности, имеющих совокупность определенных навыков, знаний, умений и способов общения, которые связаны с увеличением потребностей в области профессиональной деятельности или продвижением по карьерной лестнице.

Переподготовка кадров – повышение уровня профессионального образования персонала с целью увеличения квалификации, посредством освоения новых умений, знаний и навыков, которые связаны с получением новой должности, специальности, профессии или с изменением определенных требований к сущности и результатам трудовой деятельности [83, с.44].

Это может быть послевузовское профессиональное образование, которое реализуется для приобретения высшей научной либо профессиональной квалификации в докторантуре или аспирантуре. На рисунке 2 представлен конкретный пример всех типов обучения.

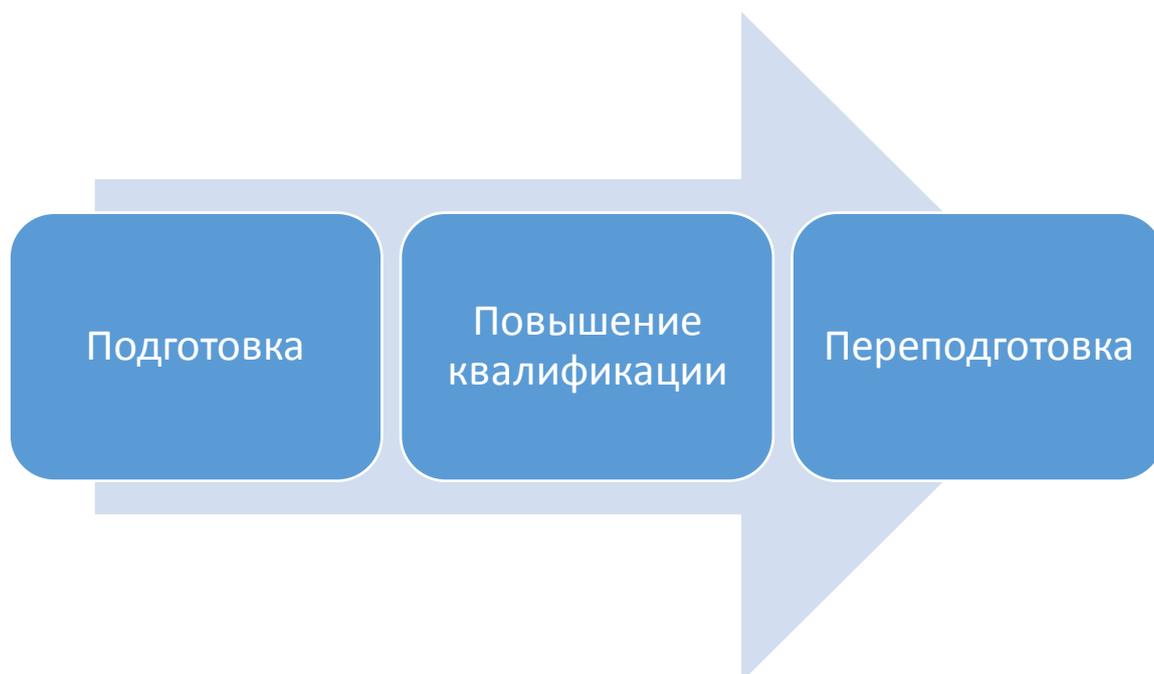


Рис. 1.2. Основные виды обучения персонала

В соответствии с местом проведения образовательной деятельности различают три вида обучения: образовательная деятельность непосредственно на рабочем месте, внутриорганизационное обучение, которое проводится непосредственно внутренними системами обучения и обучение вне компании.

Как правило, последний вид обучения осуществляется специальными аутсорсинговыми компаниями. Выбор вида обучения напрямую будет зависеть от платежеспособности организации, так как данная процедура зависит, с одной стороны, от доходов или экономической эффективности (так как повышение квалификации персонала приводит к повышению уровня производительности труда и росту экономических результатов деятельности кадров), с другой стороны, неукоснительно будет находиться во влиянии такого критерия, как расходы [68, с.226].

Следует так же отметить, что внутриорганизационное обучение имеет преимущество, выраженное в том, что выбор методики будет зависеть от особенности деятельности предприятия, процесс передачи и получения знаний и навыков производится посредством прямого взаимодействия между

наставником и обучаемым, упрощена система контроля над образовательным процессом. А вот если говорить о внепроизводственном обучении, то тут конечно все преподаватели отличаются высоким уровнем профессиональных компетенций, знаний, но не факт, что при всем этом наборе будет учитываться специфика обслуживающей деятельности и потребности организации зачастую не всегда остаются в достаточной мере учтены [18, с.39]. Исходя из классификации обучения, представленной выше, существуют различные методы обучения.

Форма подготовки, которая выполняется непосредственно на рабочем месте с определенной установкой задачи, связанной с профессиональными обязанностями, является методом проведения обучения на рабочем месте.

Методы профессионального обучения, связанные с осуществлением образовательного процесса вне рабочего места, производятся в основном для освоения теоретических знаний и получения навыков с возможностью правильного умения вести себя в процессе внутриорганизационной обслуживающей обстановки. Все виды и методы обучения необходимо рассматривать в совместном использовании и взаимодействии. Целенаправленное обучение кадров с определенным уровнем квалификации предусматривает тесное взаимодействие и координацию между непосредственными видами образования. Таким образом, под обучением персонала стоит понимать предоставление возможности получения навыков и знаний, которые необходимы для осуществления трудовой деятельности в соответствии с установленными нормами; повышение уровня подготовки сотрудников к усложненным видам работ. Есть огромное множество методов и видов обучения персонала, каждый из которых важно использовать в соответствии с целями организации в области обучения кадров.

Помимо изучения видов и методик обучения кадров немаловажно иметь представление об основных этапах технологии обучения персонала. После проведения подготовительно аналитических работ для уточнения возможности реализации определенных персонал-технологий в сфере

конкретной компании, ее управления, происходит разработка и внедрение конкретного технологического подхода в области управления персоналом.

По сравнению с производственными технологиями, персонал технологии не передаются в готовом виде. Их внедрение и развитие происходит по месту формирования и изготовления этих технологий, то есть в самой организации. Это связано с присутствием определенных отличий между компаниями, деятельность которых связана со спецификой обслуживаемой деятельности, территориальным расположением и определенным родом производства [3, с.43].

Обучение – обязательно, т.к. без этих знаний менеджер не сможет работать должным образом. Это база, на которую можно надстраивать другие профессиональные знания, способствующие более качественному исполнению менеджером своих должностных обязанностей. Менеджеров по продажам поощряют самостоятельно заниматься анализом продукции, чтобы они умели выявлять ключевые характеристики и выгоды новых продуктов по мере того, как они появляются на рынке. Обучаемых так же знакомят с соперниками и с тем, как следует анализировать их продукцию таким образом, чтобы выявлять различия и сравнивать эту продукцию с продукцией их компании.

Большое значение в обучении продукту имеет связка «характеристики-преимущества-выгоды». Набор определенных характеристик еще не основание для покупки продукта. Поэтому любое изложение характеристик продукта должно со всей очевидностью демонстрировать преимущества для потребителя.

Некоторые программы подготовки на этом заканчиваются, пренебрегая одним из основных компонентов – процедурами и приемами продаж. Эта составляющая включает изучение факторов, и некоторые практические занятия, на которых обучаемые развивают свои навыки и умения в ходе ролевых игр.

Последняя составляющая программы – организация работ и подготовка

отчетов – предназначена для формирования у обучаемых полезных привычек, которые из-за повседневной суеты часто могут игнорироваться. Для этого специально подчеркивается важность этих видов деятельности менеджера по продажам [19, с.525].

После того, как определено содержание программ, можно перейти к выбору форм обучения.

Учебную программу торгового персонала необходимо максимально наполнить практическими упражнениями, ролевыми играми, кейсами. Какую форму обучения применить, во многом зависит от следующих характеристик процесса.

1. Очное или дистанционное обучение. В первом случае информация передается при личном контакте тренера и обучаемого (они находятся в одном помещении в одно время), во втором - на расстоянии. Дистанционное обучение может проводиться лично при помощи интернета (участники контактируют напрямую, но находятся в разных местах) либо заочно, т.е. торговый персонал в любое удобное для себя время и в любом месте изучает книги, информационные листовки, видео-материалы, интернет-ресурсы. Очное обучение при меньшем охвате аудитории обходится компании намного дороже, но при этом тренер имеет больше возможностей для контроля, получения обратной связи и своевременной корректировки обучающих программ.

2. Постоянное или периодическое обучение. При максимальном охвате аудитории (10-15 человек) теоретическое обучение проводят вне рабочего места (лекции, семинары, тренинги). Часто бывает, что полученные теоретические знания забываются и не используются. Преимуществом практического обучения является ежедневное закрепление навыков, а также возможность оперативно скорректировать действия обучаемого и дать ему ценные рекомендации, но это требует от тренера мастерства, огромного опыта и отдельной работы с каждым сотрудником.

3. Обучение для новичков или для новых сотрудников. Новым

сотрудникам обучение необходимо для адаптации к непривычным условиям работы, к коллективу. Многие руководители считают, что опытных сотрудников обучать нет необходимости, ведь они и так много знают и умеют. Обучение данной категории сотрудников требует более высокого уровня профессионализма от обучающего персонала, возможно, даже привлечения сторонних тренеров, это необходимо в первую очередь для создания кадрового резерва.

4. Кейс-метод, анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций. Обучаемые знакомятся с ситуацией, с конкретным клиентом. Чаще всего дается достаточно подробное описание событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц, и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно правдоподобных и адекватно отражающих существующие проблемы. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

5. Ролевые игры – это форма активного обучения. Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные, или типичные рабочие ситуации. «Примеряя» предложенные обстоятельства и роли (например, начальник и подчиненный, сотрудник организации и клиент), обучаемые должны решить поставленную учебную задачу. Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку они предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с клиентами, коллегами, руководством и подчиненными.

6. Поведенческое моделирование – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок посредством следующих шагов:

- предъявление поведенческой модели (примера для подражания, идеала), которую предлагается освоить;

- предложение максимально точно воспроизвести ту или иную поведенческую модель в учебных или рабочих ситуациях;
- предоставление или получение обратной связи, позволяющей определить степень овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения [10, с.42].

При планировании обучения необходимо распределять программы во времени. Нужно учитывать сложность материала, время на усвоение и повторение, а также индивидуальные особенности персонала. Перенасыщенная программа не будет должным образом усвоена, и компания не достигнет желаемого результата [41, с.77].

Успешно проведенное обучение и высокие показатели результативности и эффективности еще не означают, что тренинговый проект полностью завершен. По результатам расчетов тренинг может быть эффективным, но без контроля и подкрепления полученного профессионального опыта эффект обучения может быстро исчезнуть. Рассчитывать на то, что участники тренинга на все сто процентов перенесут полученные навыки и знания на практику, причем без напоминаний и поддержки, не приходится.

В связи с этим, следующий этап в процессе обучения торгового персонала заключается в посттренинговом сопровождении сотрудников, которое представляет собой комплекс коротких практических мероприятий, направленных на внедрение полученных знаний, умений и навыков в повседневную деятельность [64, с.583].

Через некоторое время после обучения реакция менеджеров по продажам на процесс и полученные знания может сильно измениться. Покинув учебную аудиторию, сотрудник обычно преисполнен желания работать и действовать по предложенной методике, т.е. налицо

положительная реакция. Через несколько недель он, применив на практике идеальные схемы, и тем не менее получив от клиента прямой отказ, начинает сомневаться в правильности идей тренинга, т.е. реагирует нейтрально. Через пару месяцев менеджер по продажам и вовсе игнорировать полученную во время обучения информацию, интуитивно изобретает собственные приемы работы и пропагандирует свою идеологию среди неопытных сотрудников, т.е. реакция становится отрицательной. Чтобы не допустить подобной ситуации, посттренинговое сопровождение необходимо организовать уже через месяц после окончания основного курса обучения и позаботиться о том, чтобы оно было неформальным, ненавязчивым и разнообразным [36, с.167].

Рекомендуется создать базу данных сотрудников департаментов продаж с указанием в личных карточках их квалификационного уровня, пройденных тренингов (курсов, лекций), результатов тестирования и анкетирования, участия в мероприятиях по посттренинговому сопровождению, применявшихся к ним методов поощрения или наказания, так же проведенного для них индивидуального расчета затрат на обучение.

В крупных компаниях с большими подразделениями продаж обычно делают годовые планы по обучению и у каждого менеджера есть нормы по прохождении программ обучения.

При разработке и внедрении методики оценки эффективности обучения в компании имеют значение непрерывность процесса и постоянная адаптация системы к изменяющимся факторам внутренней и внешней среды [72, с.81].

Проведя анализ разных подходов к определению ключевых путей процедуры обучения кадров, стоит выделить следующие этапы:

1. Анализ конкретной ситуации и определение уровня необходимости внесения изменений в существующую практику.
2. Определение наглядных целей, взаимосвязанных с целями структурных подразделений и общей цели организации.
3. Выявление потребности в сфере обучения персонала.

4. Координация и подготовка к установлению общего пакета юридических документов, которые регламентируют процесс обучения персонала в организации.

5. Упорядочивание ресурсов на обучение кадров.

6. Выбор характера и моделей обучения, с помощью которых наилучшим образом возможно решение поставленных задач и целей.

7. Процесс отбора образовательных организаций и преподавательского состава.

8. Определение работников или же подразделений, отвечающих в той или иной мере за конкретные работы.

9. Проведение информирования кадров обо всех целях и сущности созданной системы обучения кадров

10. Продвижение и реализация обучения персонала.

11. Оценка уровня эффективности технологии и установленный способ внесения изменений по итоговым результатам.

Теперь более подробно о каждом этапе формирования технологии обучения персонала.

1-й этап: анализ возникшей ситуации и выявление потребности внесения изменений в действующую методику обучения персонала или внедрения современных, ранее не используемых подходов и способов работы. На аналитическом этапе, предшествующем началу всего процесса обучения персонала, для общего учета внутриорганизационных условий, которые оказывают влияние на весь процесс обучения, важно найти решение всех ранее поставленных вопросов. В большинстве случаев анализ производится в основном по инициативе руководства компании. Для ее исполнения обычно используют компетенции внешних консультантов и экспертов.

2-й этап: установка конкретных целей, связанных с целями отдельных подразделений и общей цели организации. Любой характер работы с кадрами должен сопутствовать организационным целям. Ключевым принципом

является не только четкое формирование цели повышения уровня обучения, но и способность правильно донести их до руководства. Когда сотрудников информируют о том, что им необходимо пройти процесс обучения, не объясняя целей, которые подразумеваются после прохождения обучения, то у многих сотрудников выражен достаточно низкий уровень мотивации, что способствует низкому уровню эффективности пройденного процесса обучения. Критерии, определяющие эффективность прошедшего обучения, в большинстве случаев определяются на основании того, в какой степени это обучение способствует достижению поставленных целей и решению всех задач, которые возникли перед организацией [75, с.448].

3-й этап: выявление потребности в сфере обучения персонала. Интерес в обучении кадров был сформирован на уровне сотрудника, организации и структурного подразделения. Необходимость в повышении уровня образования персонала важно рассматривать отдельно, то есть по определенным целевым классам качественного создания систем профессионального обучения для каждого работника. Для разных целевых групп выделяются основные задачи.

4-й этап: координация и подготовка к установлению общего пакета юридических документов, которые регламентируют процесс обучения персонала в организации. Эта деятельность важна тем, что документация задает условия, в рамках которых затем и производится процесс обучения персонала.

5-й этап: упорядочивание ресурсов на обучение кадров. К средствам обучения относятся финансы, предназначение которых осуществляется в покрытии расходов, затраченных на обучения кадров, время, использованное на обучение как работником, так и преподавателем, и конечно же время на создание всего процесса обучения, видов обучения. На объем затрат оказывают влияние такие моменты, как необходимость в обучении кадров, финансовый уровень компании и прочее.

6-й этап: выбор характера и моделей обучения, с помощью которых

наилучшим образом возможно решение поставленных задач и целей. Выполнение труда, связанного с достижением целей, реализация которых производится в рамках обучения персонала, должно соответствовать правильно зарекомендованными и хорошо отработанными методами и формами. Отбор всех этих методов и форм происходит таким образом, чтобы на выходе получились не только самые лучшие результаты, но и высокая гарантия на пути их достижения. Отбор форм производится посредством основных характеристик, которые выбирают сами руководители, целями образовательного процесса, потенциалом организации, размером группы обучающихся, квалификационным уровнем преподавателей и прочими факторами [79, с.275].

7-й этап: процесс отбора образовательных организаций и преподавательского состава. Отбор осуществляется посредством сопоставления потребностей компании в области обучения персонала и анализом собранной информации о преподавателях с различными направлениями обучения и об образовательных организациях. К основным критериям отбора относятся: соотношение предлагаемого предмета производственным проблемам; актуальность предлагаемой программы обучения и уровень тщательности рассмотрения вопросов; качественные и количественные показатели уровня квалификации преподавателей, принимающих участие в обучении. Проведенный анализ с помощью вышеуказанных критериев позволяет определить наиболее подходящую организацию или преподавательский состав для проведения учебного процесса.

8-й этап: определение работников или же подразделений, отвечающих в той или иной мере за конкретные работы. Важно, чтобы уровень ответственности определенных исполнителей был конкретизирован не только в рамках приказов руководства, но и прописан в должностных инструкциях.

9-й этап: проведение информирования кадров обо всех целях и

сущности созданной системы обучения кадров. Если бы определенным образом не производилось информирование работников о планировании проведения обучения, ее основных целях и задачах, то работники, в большинстве случаев, будут прислушиваться к всевозможным слухам и догадкам. Итоговым результатом может стать низкий уровень заинтересованности персонала в обучении, не достаточно высокая готовность использования полученных знаний в процессе своей трудовой деятельности. Способов информирования сотрудников большое множество: от распространения буклетов до проведения массового информирования посредством местного радио и вывески соответствующих информационных материалов на доске объявлений.

10-й этап: продвижение и реализация обучения персонала. С точки зрения научных исследователей [10,27,56], эта стадия обучения является наиболее сложной. Это связано с тем, что обучение производится под постоянным контролем всего процесса обучения, что во всей процедуре образовательной деятельности присутствует механизм проведения обратной связи. Здесь имеет место быть установление временных рамок, после которых возможно проведение диагностики пути проведения реализации созданной системы обучения персонала. Впоследствии производится анализ и уточнение необходимости внесения поправок в итоговые заключения.

11-й этап: оценка уровня эффективности технологии и установленный способ внесения изменений по итоговым результатам. Развитие и улучшение технологии процесса обучения должно производиться на основании принятой в организации практики внесения изменений в соответствии с итогами оценки уровня эффективности за конкретный промежуток времени. При всем этом главным показателем эффективности определяется то, насколько успешно в процессе осуществления технологии бывают достигнуты ранее определенные цели.

Итоговый результат, достигнутый в конце практической реализации той или иной технологии, должен быть подвергнут количественной и

качественной оценке. Конечные результаты оценки преподносят руководству, которое принимает исходя их конечных показателей необходимые решения. Одними из самых важных ресурсов в области повышения эффективности работы по повышению квалификации и обучению кадров представляет собой, с одной стороны, определение и устранение моментов, оказывающих негативное влияние на работу по этому направлению, снижающих уровень эффективности, с другой – обозначение недостаточно использованного или же вообще неиспользованного потенциала. Подводя итоги, хочется сказать, что технология обучения персонала представляет собой систематически меняющиеся друг с другом периоды, каждый из которых крайне обязателен для более эффективного осуществления процесса обучения персонала.

1.3. Анализ отечественного и зарубежного опыта организации профессионального обучения персонала организации

Передовые развитые страны мира уже давно исследуют влияние обучения на производительность труда человека. В США было установлено, что инвестиции в человеческий капитал через обучение повышают производительность труда рабочей силы. При увеличении расходов на обучение на 10% продуктивность труде вырастет на 8,5%. Поэтому за рубежом на развитие персонала тратят до 10% от фонда оплаты труда. Обучение осуществляется обычно не реже, чем через каждые три года [4, с.80].

В России же ситуация категорически отличается: расходы на обучение составляют всего около 2% фонда оплаты труда, а периодичность повышения квалификации составляет в среднем 1 раз на 12 лет. Тогда как в странах Европейского Союза периодичность повышения квалификации работников составляет около пять лет, в Японии – от одного до полутора лет.

Часто само обучение персонала становится для некоторых стран их конкурентным преимуществом (например, Японии, США, Франции). Поэтому детальнее рассмотрим опыт эффективного обучения персонала за рубежом.

Ценным является опыт американских предприятий, которые осуществляют доплату за знания, она назначена стимулировать заинтересованность работников к повышению знаний, поскольку получают вознаграждение не только за выполненную работу, но и за потенциальные знания, которыми владеют. Кроме того, в США затраты на профессиональное обучение кадров превышает 100 млрд дол [15, с.64].

В США развитие персонала фирмы преимущественно осуществляется через непрерывное обучение. Создаются корпоративные университеты. Некоторые из них смогли создать такой корпоративный университет, который учит 126 тыс. работников, в котором насчитывается 3400 преподавателей из разных стран мира [33, с. 109]. Тем временем в Японии предоставляют преимущество коллективной работе и ответственности, пытаются готовить работника не узкого профиля, а такого, который будет специалистом в нескольких направлениях знаний. В этой стране существует фонд страхования занятости, отчисления в который осуществляют работодатели в размере 0,01% от фонда оплаты труда. Именно из этого фонда и берутся средства на развитие работников фирмы [47, с. 33].

Такой же опыт учебы практикует Греция. Все обучение практически осуществляется на рабочем месте (около 80%). Сравнивая Японию и США видно, что Япония тратит на обучение работников в три раза больше средств. Здесь каждый работник в среднем на самообразование тратит 8 часов в неделю (половина обучения осуществляется в рабочее время) [51, с. 231].

В Германии предоставляют преимущество обучению на рабочем месте. Интересным является такой факт: чтобы работать в банке в Германии не нужен диплом о профобразовании, лишь хорошее здоровье и желание работать. Всем необходимым навыкам научат просто на рабочем месте.

Такой опыт широко практикуется.

У нас тоже достаточно таких специальностей, - вопрос в том, как все устроить технически, чтобы эффективность нового сотрудника потом была высокой.

Часто за рубежом так называемых «новичков» на вакансии отбирают только из числа безработных граждан. Кандидаты проходят трехмесячную подготовку по профессиям на рабочем месте. На протяжении всего этого срока ученикам выплачивается помощь по безработице.

В данный момент существует множество инновационных методов обучения, которые используются в зарубежных организациях:

- «shadowing» (шедоинг);
- «in-basket» (баскет-метод);
- «secondment» (секондмент);
- «buddying» (баддинг).

Обучение методом «shadowing» активно используется в Великобритании. Он особенно эффективен при необходимости повышения уровня сотрудника, например, до должности линейного руководителя.

В этом случае работнику необходимо несколько дней следить за работой своего линейного руководителя, т.е. быть его тенью. При этом фиксировать все неясные и непонятные моменты. После такой практики с работником проводят беседу, из которой работодатель может узнать, каких знаний не хватает сотруднику, а также готов ли он к повышению в должности.

Обучение методом «in-basket» (на местах) происходит следующим образом: обучаемому предлагается выступить в роли руководителя, которому в срочном порядке нужно разобрать бумаги на столе, ответить самостоятельно на важные телефонные звонки, назначить встречи, решить некоторые экстренные ситуации. Данный метод помогает оценить, насколько хорошо сотрудник и быстро работает с информацией – распределяет ее в соответствии со степенью важности и срочности, принимает решения в

сложной ситуации [57, с.45].

Метод «secondment» – временное командирование сотрудника на другое место работы. Он наиболее часто применяется в английских компаниях. После непродолжительного пребывания в другой организации работник возвращается к прежним обязанностям. Благодаря этому методу сотрудники могут освоить новые навыки и приобрести необходимые знания, что повышает уровень личностного развития сотрудника, укрепляет командную работу, улучшает навыки межличностного общения [63, с.127].

По методу «buddying» предоставляют постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия со стороны, этот метод дает такую возможность. Этот метод основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей [49, с.155].

Активно данный метод используют британские компании «Marks & Spencer» и «PricewaterhouseCoopers» (PwC). Например, компания «Marks & Spencer» разработала программу длительностью три месяца по разъяснению людям метода «buddying». Далее она сделала пробный шаг: взяли 50 пар людей и провели для них особый тренинг. Нормальным периодом для «buddying» является один год. Был установлен руководитель в службе персонала, который руководил этой системой по всей фирме. Он проводил сессии раз в месяц, собирая все пары и проводил с ними беседы о том, что с ними происходит, какие существуют проблемы и трудности. Потом этот метод был введен по всей фирме [52, с.18].

Необходимо отметить, что каждый метод обучения имеет свои достоинства и недостатки. Например, преимущество проведения тренингов в том, что есть обратная связь, т.е. связь с преподавателями, а также ситуация моделируется, «проживается», что помогает быстрее справиться с проблемой, если сталкиваешься с ней в реальности на производстве, однако

тренинг требует большое количество финансовых затрат, т.к. тренинг является очной формой обучения персонала.

Некоторые инновационные методы обучения постепенно становятся традиционными для компании. К таким методам можно отнести: дистанционное обучение, модульное обучение, тренинги, кейс-обучение и прочее.

За рубежом большее распространение получили баддинг, модульное обучение и обучение действием, при этом немалую популярность имеют методы шедоунг (71%) и секондмент (65%).

А в России большее распространение имеют модульное обучение, наставничество и рабочие группы.

А такие инновационные методы обучения, как секондмент, баддинг и шедоунг составляют всего лишь 1%. При этом у нас в стране популярна метафорическая игра, тогда как за границей она используется в наименьшей степени. Однако стоит отметить, что зарубежные компании достаточно равномерно используют практически все методы обучения, а в России имеется склонность только к определенным методам обучения.

Российская практика показывает, что выбор метода обучения зависит от категории персонала. Так, для руководителей используют очные формы обучения, в т.ч. кейсы и семинары. Для специалистов и рабочих чаще используют дистанционные методы обучения. Компания экономит средства на обучение, поэтому очные формы сохраняют для руководителей, для специалистов стараются использовать дистанционные формы, для рабочих – видеокурсы и наставничество [42, с.15].

Как правило, в современных компаниях все чаще стали выбирать видеокурсы для всех категорий персонала, так как обучение на очном 2-х дневном тренинге одной группы из 12 сотрудников компании обойдется в 100-180 тыс. руб., а видеокурсы для такого же количества сотрудников будут стоить около 18 тыс. руб. (на лицо десятикратная экономия). В России больше используются привычные нам традиционные методы обучения, как

правило, групповые, без отрыва от производства. Необходимо внедрять инновационные методы для развития сотрудников и компании в целом.

Существуют еще некоторые современные подходы к обучению. Корпоративное обучение можно разделить на 2 составляющие: операционный подход (что нужно организации) и гуманистический подход (что нужно работнику). В этой связи на сегодняшний день появилось понятие андрагогики, как формы развития педагогики. В отличие от педагогики, которая направлена на воспитание и обучение детей и молодежи, андрагогика направлена на особенности обучения взрослого человека.

Люди, работающие в компаниях, являются сформировавшимися личностями. И тут возникают вопросы: «А как обучать взрослых? Так же, как и студентов в вузах, или все же здесь есть принципиальные отличия? Кто такой взрослый? Что ему интересно? Что необходимо сделать для продуктивного образования?» Андрагогика развития – это не просто новое понятие, но появление нового отношения к этому новому.

На базе андрагогики развития риэлторская компания «Миэль» предложила следующие решения: свобода выбора тренинга из ассортимента; обучение новых сотрудников после индивидуального прохождения системы СДО (система дистанционного обучения); наполнение нового учебного сезона планируется в 4 квартале предыдущего года, в процессе общения с руководителями разных уровней; востребовано обучение по поддержанию отношений с клиентами и после сделки; поиск способов обучения «бывалых» сотрудников, которые давно работают в этой сфере, в этой компании, которые все знают и умеют. Сейчас для «бывалых» сотрудников используют систему вебинаров (семинар в режиме онлайн) либо кураторство. Все обучение построено на реальных риэлторских ситуациях [34, с.58].

Еще одной важной особенностью в обучении персонала являются каналы восприятия информации, т.к. они влияют на эффективное усвоение и восприятие данных. Когда речь идет о обработке информации, о способе обращения к собственному внутреннему опыту человеком, говорят о

репрезентативных системах. Различают визуальную, кинестетическую, аудиальную и дигитальную системы.

Как показывает статистика, в России преобладает визуально-кинестетическая культура, а в Англии аудиально – визуальная, т.е. англичанам вполне подойдут традиционные методы обучения, а россиянам нужно изучать инновационные методы обучения, которые включают в себя обработку информации на основе тактильных ощущений.

Во Франции, в соответствии с общеевропейской тенденцией, работник является ответственным за собственную карьеру. Функция человеческих ресурсов распределяется между линейным и топ-менеджментом, который уделяет значительное внимание ключевым позициям в организации и потенциала работников. Французское законодательство четко регламентирует практику обучения работников предприятия, предоставляя им часовую отсрочку, чтобы воспользоваться возможностью пройти обучение и повысить собственную квалификацию [17, с.66].

В среднем предприятия тратят на обучение персонала около 3% годового фонда заработной платы, и это при том, что обязательные отчисления составляют 1,5% для организаций от 10 и больше работники, 0,15% при меньшем количестве работников.

По данным Европейского центра развития профессионального обучения, 46% работников Франции учатся на курсах по дальнейшему профессиональному обучению. Для предприятий такое обучение обходится в 2,3% общей стоимости труда. В среднем на одного работника приходится 13 часов обучения. Ввиду того, что длительность рабочей недели во Франции составляет 35 часов, работодатели пытаются организовать обучение вне рабочее время. Как результат, почти 38% работников предприятий участвуют в учебных программах на протяжении года, на больших предприятиях - этот показатель достигает свыше 60% [6, с.296].

В Дании применяется некооперативная модель профессионального обучения. Начальное профессиональное образование предоставляется

гражданам учебными заведениями, компаниями и межфирменными центрами обучения. Непрерывное обучение в Дании отличается сотрудничеством между государством и социальными партнерами. Это взаимодействие касается как определения направленности содержания обучения и разработки соответствующих курсов, так и вопросов финансирования мероприятий, которые осуществляются для решения заданий развития квалификаций занятых и безработных граждан [5, с. 411]. Приоритетом в работе работодателей с персоналом является профессиональное обучение работников. 50% работающих принимают участие в системе профессионального обучения.

Зарубежный опыт свидетельствует, что для профессионального обучения кадров необходимо задействовать разные механизмы финансирования. В России обязательства по финансированию профессионального обучения полагаются только на работодателя, потому что значительное количество предприятий (особенно малых и средних) не имеет возможности повышать квалификацию персонала в соответствии с требованиями современного производства.

Конечно же, в России существует и собственный опыт, о нем также не стоит забывать. Однако, этот опыт немного не похож на зарубежный из-за определенной социальной, экономической, политической ситуации, в которых долгие годы находилось российское государство. Одной из стратегических целей современных российских фирм и организаций должна стать - научить руководителей заниматься собственным развитием и максимально эффективно управлять развитием своих подчиненных.

Таким образом, изучены методологические основы системы обучения персонала. Определено, что процесс обучения персонала представляет собой неотъемлемую часть кадровой политики успешного предприятия. Выявлены основные цели обучающего процесса. Дана характеристика основным концепциям обучения квалифицированных кадров.

Отмечено, что недостаточное внимание к системе обучения персонала

или неправильная организация может привести к различным проблемам на предприятии и снижению эффективности его деятельности. Выявлено, что разнообразие видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной организации.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала в современной организации. Определена сущность системы обучения персонала организации. Выявлены основные формы, методы и факторы системы обучения персонала. Рассмотрена организация и методика обучения персонала на предприятии. Отмечено, что обучение персонала представляет собой сложный процесс, который направлен на решение образовательной, развивающей и воспитательной задач. Обозначено, что в настоящее время процесс обучения направлен на приобщение сотрудников предприятия к определенным знаниям, навыкам, умениям и ценностям. Определено, что с помощью обучающего процесса можно реализовать большое количество целей предприятия, связанных с его стратегическим развитием и обеспечением конкурентоспособности. Проанализирован отечественный и зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала организации

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

2.1. Организация и методы исследования

Цель исследования заключается в разработке организационно-практического подхода к совершенствованию системы профессионального обучения организации с учетом особенностей торговой организации.

Гипотеза исследования. Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала торговой организации, а именно систематизация учебных программ для разных категорий персонала и комплексное управленческое воздействие на ключевые элементы корпоративной культуры, включая ценности, мотивации, отношения, позволит руководству повысить эффективность обучения сотрудников и повлияет на рациональное использование потенциала сотрудников.

Методологической основой исследования является комплексный подход к анализу и разработке системы обучения персонала организации. Используются статистический, расчетно-аналитический, сравнительный, системный и другие методы анализа, а так же методы проведения социологического исследования.

Эмпирическую базу исследования составили данные периодической печати, исследования российских и зарубежных специалистов, устав и организационная структура базовой организации исследования, локально-нормативные акты организации, данные статистической отчетности организации, результаты анкетирования сотрудников.

В соответствии с целью магистерской диссертации следует провести поэтапное исследование и комплексную диагностику действующей системы профессионального обучения в организации.

Для создания работающей концепции обучения в первую очередь было необходимо произвести диагностику существующей корпоративной культуры. В силу «закрытости» существующей корпоративной культуры и того факта, что диагностика производилась «изнутри» и как бы негласно, из нее пришлось исключить такие методы, как:

- анализ документации — часть документации просто отсутствовала, а часть была объявлена секретной;

- наблюдение заседаний — ввиду сильного противодействия руководства невозможным оказалось, как соучаствующее, так и простое наблюдение;

- обход фирмы — в компании существовала система ограниченного доступа сотрудников на другие этажи офиса, за исключением тех, где они работают;

- интервью с некоторыми категориями респондентов — например, с топ-менеджерами компании, с самыми «молодыми» сотрудниками, с лицами, ответственными за прием рекламаций — поскольку руководство компании было против.

Был использован метод опроса сотрудников. Но, несмотря на то, что процедура была анонимной, в заполненных бланках оказалось много социально желательных ответов, причем, только сдав бланк, сотрудники компании зачастую сами обозначали свою работу по заполнению как формальную, а потому результаты нельзя считать валидными.

В целях диагностики в полной мере удалось использовать следующие методики:

- «Фотография рабочего дня» для линейных руководителей (вариант, описанный А. Курбановой в статье «Делу — время: фотография рабочего дня»);

- Участие в собрании трудового коллектива; - Метод «Крестовина» Камерона и Куина;

- Шкалу выявления основных компонентов организационной культуры (по ее управленческой составляющей) А.И. Пригожина.

Рассмотрим особенности каждой из методик и те результаты и выводы, которые удалось получить на их основе.

«Фотография рабочего дня линейных руководителей». При работе с методикой «Фотография рабочего дня линейного руководителя» (приложение 1) каждому из участников была дана инструкция в течение двух недель ежедневно заполнять специальную матрицу, тщательно фиксируя в ней все свои действия на работе и время, которое потребовалось для выполнения каждой задачи.

Всего в работе с этой методикой было задействовано 25 линейных руководителей. Под рабочим временем в данном случае следует понимать фактическое время пребывания на работе и удаленную работу (по телефону, из дома, через Интернет, в том числе — и вне графика с 9-00 до 18-00, а также — в выходные дни).

Собрание трудового коллектива. Участие в собрании трудового коллектива выявило, что организационные, коммуникативные, когнитивные, поведенческие и эмоциональные аспекты данного мероприятия в полной мере отражают специфику существующей в компании корпоративной культуры.

Метод «Крестовина». Каждый участник получил бланк (приложение. 1), на котором должен был удлинить или укоротить стрелки, направленные в четыре разных плоскости. Удлинение стрелки предполагает сильное развитие данного вектора, укорочение, напротив, недостаточное развитие, а отметка на конце стрелки (без удлинения или укорочения) — что респондент считает: данный вектор в дополнительном развитии не нуждается. Векторы:

1. Сосредоточенность компании на внутриорганизационных проблемах;
2. Инновационность, инициативность персонала;
3. Ориентация на рынок, на клиента;

4. Иерархичность, уважение к власти.

Шкала выявления основных компонентов организационной культуры (по ее управленческой составляющей) А.И. Пригожина. Каждый участник получил бланк (см. прил. 3), который надо было анонимно заполнить, отметив на шкале от 1 до 7 состояние управленческих отношений в компании, сравнивая их парами между собой. Предварительно участникам были даны объяснения: что подразумевается под каждым из названий. В соответствии с подходом А.И. Пригожина, в отношениях между работниками существует шесть точек преломления:

1. Соотношение позитивов и негативов в мотивации;
2. Степень взаимной обязательности работников;
3. Уровень конфликтности;
4. Начальственность — командность;
5. Соотношение исполнительства и инициативности;
6. Соотношение функций и интересов работников.

Выборка исследования: численность всего персонала организации составляет 100 человек, были обследованы 98 сотрудников сети супермаркетов АО «Торговый дом «Перекресток».

Этапы исследования. Диагностика актуального состояния системы обучения персонала представляет собой многоуровневный и системный процесс.

Основными параметрами нашего исследования явились:

1. Стабильность положения организации.
2. Имидж сотрудника организации.
3. Уровень оплаты труда работников.
4. Возможность приобретения опыта и новых знаний.
5. Сотрудничество в коллективе.
6. Отношение с руководством.
7. Возможность карьерного роста.

8. Интересная и многообразная деятельность.
9. Интенсивность труда.
10. Ответственность за результаты работы.
11. Наличие полномочий для выполнения функциональных обязанностей (самостоятельность, самовыражение).
12. Возможность работать творчески.
13. Желание руководить.
14. Общественное признание.

Кроме того, в рамках настоящего исследования была проведена оценка уровня удовлетворенности системой обучения персонала организации. Диагностика актуального состояния системы профессионального обучения персонала включала несколько этапов. В более обобщенном виде трехэтапная модель исследования представлена на рис. 2.1.

1 этап
<ul style="list-style-type: none"> - Исследование текущей ситуации (прошлой и настоящей компании); <ul style="list-style-type: none"> - Диагностика существующей корпоративной культуры; - Диагностика ситуации с обучением персонала компании на момент начала эксперимента; - Презентация результатов подготовительной части исследования перед руководством компании.
2 этап
<ul style="list-style-type: none"> - Пересмотр руководством ряда ценностных установок; - Привлечение топ-менеджмента компании к выработке концепции обучения и развития персонала; - Привлечение руководителей среднего звена к выработке концепции обучения и развития персонала; - Создание методики выявления запроса на обучение у внутреннего заказчика и обучение ей сотрудников службы управления персоналом; - Создание системы оценки качества мероприятий в сфере обучения и развития персонала; <ul style="list-style-type: none"> - Диагностика изменений в корпоративной культуре компании, произошедших вследствие внедрения системы обучения и развития персонала.
3 этап
<ul style="list-style-type: none"> - Подведение итогов и оценка проекта; - Исправление совершенных ошибок.

Рис. 2.1 Трехэтапная модель диагностики актуального состояния системы профессионального обучения персонала

Таким образом, диагностика актуального состояния системы профессионального обучения персонала осуществлялась в три этапа. Каждый из этапов диагностики имел свою цель, в рамках которой решались конкретные задачи.

2.2. Характеристика и анализ особенностей организации профессионального обучения персонала организации

Исследуемое предприятие является федеральной розничной торговой сетью, насчитывающая более 500 объектов по всей стране. 2 супермаркета, в которых было проведено исследование, располагаются в г. Белгороде, по ул. Костюкова, д. 39 и ул. Попова, д. 36. Данное предприятие реализует розничную торговлю продовольственными и непродовольственными товарами для населения Белгородской области. У предприятия имеется лицензия на осуществление торговой деятельности.

Организационно-правовая форма исследуемого предприятия соответствует характеру его основной деятельности, численности персонала и услугам, которые осуществляет данное предприятие. Бухгалтерская и статистическая отчетность осуществляется в установленном законодательством Российской Федерации порядке. Документация осуществляется в том объеме, который указан в законодательстве Российской Федерации. Контроль финансовой деятельности осуществляется в соответствии с уставом и порядком деятельности. Порядок реорганизации и ликвидации определен Уставом.

Исследуемое предприятие является супермаркетом. Для увеличения товарооборота в супермаркете организовано самообслуживание как метод продаж, так как маркетинговые исследования показали, что данный метод продаж позволяет увеличить покупательскую способность в 1,5 раза. Кроме того, в супермаркете осуществляется индивидуальное обслуживание

покупателей.

Важным критерием успеха торгового розничного предприятия является выбор помещения. Для реализации продовольственных и непродовольственных товаров руководство исследуемого предприятия учитывало следующие факторы:

1. Торговое помещение располагается в месте с большой проходимостью, в густонаселенном массиве.

2. Торговое помещение располагается в районе с минимальным количеством конкурентов.

3. Торговое помещение вмещает весь ассортимент товара.

При выборе географического расположения супермаркетов сделана ставка на спальный район и удаленность от магазинов. Так, до ближайших магазинов, в которых продают товары бытовой химии, требуется пройти 15 минут пешком. До ближайшего продуктового магазина 10 минут.

Следует отметить что в супермаркетах данных торговых центров также преобладает ассортимент товаров с высокой оборачиваемостью – преимущественно продовольственные товары, и используется принцип самообслуживания, что повышает товарооборот в 1,5 раза.

ТЦ Версаль – является торговым комплексом с продуктовым супермаркетом на первом этаже. При этом продуктовый магазин занимает торговую площадь 150 метров и в качестве метода обслуживания использует метод индивидуального обслуживания через прилавок. На третьем этаже находится несколько небольших магазинов по розничной реализации непродовольственных товаров, общей площадью 200 метров, с индивидуальным обслуживанием через прилавок.

ТЦ Линия – это торговый комплекс с супермаркетом на первом этаже. При этом супермаркет представляет собой магазин самообслуживания с очень большой торговой площадью для продовольственных и непродовольственных товаров. Для розничной реализации им предлагается широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров.

Что касается ценовой политики конкурентов, то цены на все товары супермаркета в ТЦ Версаль и ТЦ Линия завышены.

Ассортимент супермаркета в ТЦ Линия формируется из огромного количества наименований товаров, причем его основу составляют до 500 наименований товаров повседневного спроса.

Ассортимент продуктового магазина и магазина по реализации непродовольственных товаров в ТЦ Версаль формируется из товаров повседневного спроса и представлен менее широким наименованием продукции.

Действующими и потенциальными покупателями исследуемого предприятия и его конкурентов являются жители прилегающих спальных районов г. Белгорода.

В таблице 2.1 представлены основные признаки АО «Торговый дом «Перекресток»:

Таблица 2.1

Основные признаки предприятия

Признак классификации	Классификационные группы
По виду торгового предприятия	Смешанное розничное торговое предприятие (продажа продовольственных и непродовольственных товаров)
Организационно-правовая форма и виды предпринимательской деятельности	по виду предпринимательской деятельности - это индивидуальный предприниматель
Вид здания	с учетом типа здания и особенностей объемно-планировочного решения здания - это магазин, размещенный в отдельно стоящем одноэтажном здании.
Размер торговой площади предприятия	по размеру торговой площади это крупный магазин (400кв.м. торговой площади и 200кв.м. прочих помещений)
Вид реализуемого ассортимента	широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров
Тип магазина	тип специализации - магазин широкого профиля, специализирующийся на продаже ассортимента продовольственных непродовольственных товаров
По методам продажи товаров	самообслуживание и индивидуальное обслуживание (консультация или через прилавки)
Местоположение	спальный район
По видам оказываемых услуг	продажа товаров повседневного спроса

Таким образом, АО «Торговый дом «Перекресток» организован как смешанное розничное предприятие по продаже продовольственных и непродовольственных товаров, осуществляющее продажи методом самообслуживания и индивидуальным обслуживанием.

Для правильной организации труда и отдыха персонала руководство стремится обеспечить безопасные условия труда и выполняет требования санитарных правил и норм к трудовому процессу, оборудованию и организации рабочих мест. Кроме того, персонал АО «Торговый дом «Перекресток» ежегодно проходит обязательные медосмотры, для подтверждения о пригодности к профессии.

Таким образом, руководство АО «Торговый дом «Перекресток» соблюдает технологические, архитектурно-строительные и санитарно-гигиенические требования, что имеет важное значение для его функционирования.

При организации торгово-административных помещений руководство АО «Торговый дом «Перекресток» рационально организовало функциональные помещения, разделив их на:

1. Торговые залы (помещения по реализации продукции, объединены покупательским потоком).
2. Помещения для приемки, хранения и подготовки товара к продаже (разгрузочно-погрузочный склад, охлаждаемые камеры).
3. Подсобные помещения (помещения для хранения тары, упаковочных материалов, инвентаря, спецодежды и уборочного инвентаря), в том числе площадка под погрузочно-разгрузочные работы (находится на улице и примыкает к дому).
4. Административно-бытовые помещения (оборудованы отдельным входом, соединяются с торговыми залами и складскими помещениями).

5. Технические помещения (щитовая).

Данные факторы обеспечивают удобство персонала при обслуживании покупателей, а также способствуют сохранности товарно-материальных ценностей супермаркета.

Площадь 2 торговых залов составляет по 400м², это четыре объединенных зоны, каждая общей площадью 100м². Просторная территория торгового зала позволит удовлетворить потребность покупателя, в ценовом и ассортиментном плане. Универсальность товаров и их большой оборот будет приносить стабильный доход. При такой планировке коэффициент использования торговой площади исследуемого предприятия будет равен 0,66 (отношение площади торгового зала к общей площади магазина). Это показатель того, что площадь всего магазина планируется рационально и эффективно, так как значительная часть предназначена для обслуживания покупателей.

Таким образом, дана общая характеристика предприятия, определена специфика его функционирования, тип предприятия, а также особенности взаимодействия с покупателями. Выявленные характеристики позволяют исследуемому предприятию действовать в сфере розничной торговли продовольственных и непродовольственных товаров для населения Белгородской области г. Белгорода.

По уровню участия в трудовом процессе на исследуемом предприятии можно выделить обслуживающий и управленческий персонал. Для анализа персонала исследуемого предприятия необходимо провести исследование сотрудников по качественным и количественным критериям. Качественными показателями сотрудников предприятия является их пол, возраст, трудовой стаж, а также уровень образования. Количественными показателями персонала выступает коэффициент выбытия, приема, стабильности, текучести, замещения и оборота.

В таблице 2.2 представлена структура и динамика численности персонала исследуемого предприятия, которая выглядит следующим образом

(табл. 2.2).

Анализ таблицы показывает, что удельный вес обслуживающего персонала составляет 66,7 на 2015 г., 66,7% на 2016 г. и 65% на 2017 г. Удельный вес управленческого состава – 33,3 на 2015 и 2016 гг, и 35% на 2017 г.

Таблица 2.2

Структура и динамика численности персонала

Персонал	2015	2016	2017	Структура, (%)			Динамика числ-ти, 2017 к 2015	
				2015	2016	2017	чел.	%
1.Обслуживающий персонал	54	60	64	66,7	66,7	65,0	+10	20,3
2.Управленческий персонал	27	30	36	33,3	33,3	35,0	+9	29,6
Итого	81	90	98	100,0	100,0	100,0	+17	23,45

В качестве основной причины роста численности сотрудников отмечается расширение организационной структуры предприятия, в соответствии с потребностями предприятия, и, как следствие, необходимость дополнительной комплектации штата сотрудников.

На рисунке 2.2 представлена графическая структура численности персонала исследуемого предприятия:

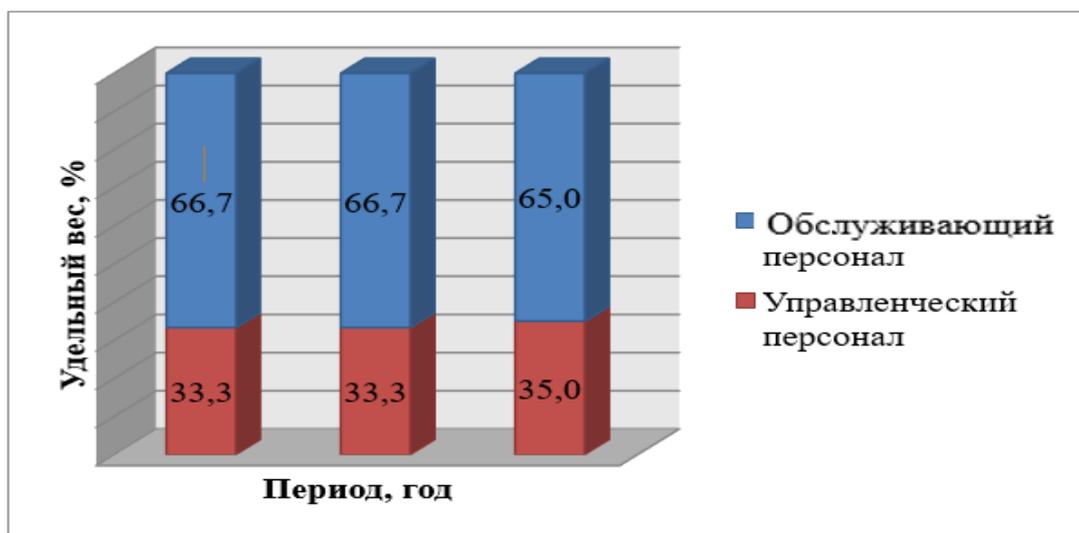


Рис. 2.2. Структура численности персонала

Исследование персонала исследуемого предприятия по социальным критериям состояло из анализа категории пола, возраста, стажа работы и уровня образования.

В таблице 2.3 представлена оценка уровня образования сотрудников за период 2015-2017 гг., которая выглядит следующим образом:

Таблица 2.3

Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2015		2016		2017		Отклонение, +/-		Темп роста, 2017 к 2015
	Чел.	Уд.вес, (%)	Чел.	Уд.вес, (%)	Чел.	Уд.вес, (%)	2016	2017	
1. Высшее	40	50,0	47	52,4	49	50,0	+7	+2	25
2. Средне-специальное	18	22,2	19	21,4	25	25,0	+1	+6	38,8
3. Среднее	22	27,8	11	23	25	25,0	+1	+2	13,6
Итого	81	100,0	90	100,0	98	100,0	+9	+8	+17
в т.ч. обуч. в ВУЗах	22	27,8	17	19,0	22	22,5	-5	+5	0

Анализ структуры сотрудников исследуемого предприятия по уровню

образования показал, что за исследуемый период половина персонала имеет высшее образование. Данный показатель составил 50% в 2015 г., 52,4% в 2016 г. и 50% в 2017 г. Темп роста данной категории сотрудников составляет 11,1%.

Удельный вес персонала со средне-специальным образованием в 2015 г. составляет 22,2%, в 2016 г. 21,4%, в 2017 г. 25% соответственно. Отмечается незначительное изменение данной категории персонала за исследуемый период 2015-2017 гг. При этом темп роста данной категории сотрудников составляет 12,5%.

Персонал со средним образованием в 2015г. составляет 27,8%, в 2016г. 26,2%, в 2017 г. 25%. Также отмечается существенное изменение структуры, темп роста составляет 20%.

Кроме того, в общей структуре персонала исследуемого предприятия отмечен высокий процент сотрудников, обучающихся в высших учебных заведениях. В 2015г. процент обучающихся сотрудников равен 27,8%, в 2016 г. – 19%, в 2017 г. – 22,5%. Данный факт является очень хорошим показателем для предприятия, так как от уровня образования персонала зависит его трудовая деятельность. Результаты исследования представлены на рисунке 2.3:

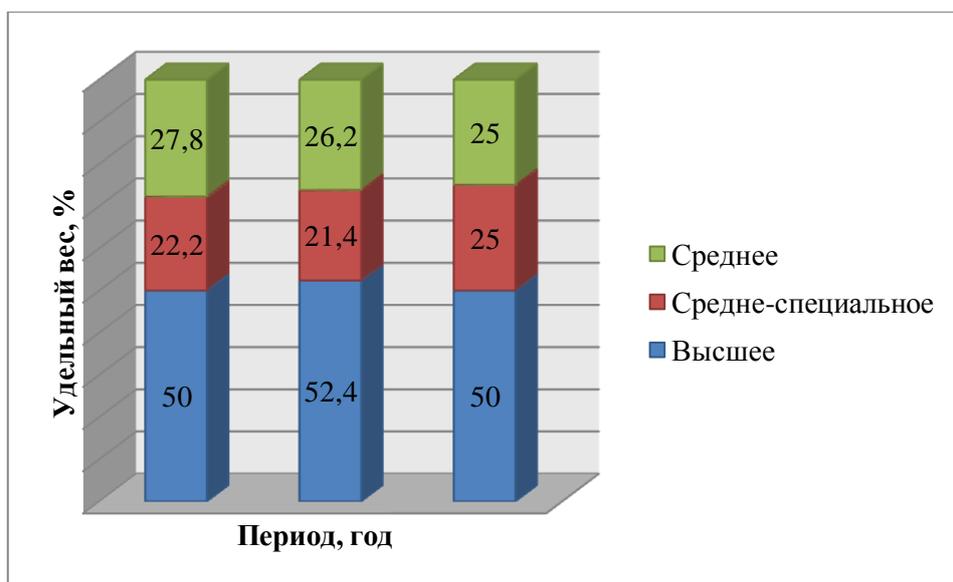


Рис. 2.3. Уровень образования сотрудников

В таблице 2.4 представлена структура сотрудников исследуемого предприятия по возрасту:

Таблица 2.4

Структура персонала по возрасту

Возраст, лет	2015		2016		2017	
	кол-во чел.	%	кол-во чел.	%	кол-во чел.	%
1. от 20 до 25	15	19,4	15	16,7	17	17,5
2. от 25 до 30	18	22,2	17	19,0	20	20,0
3. от 30 до 35	20	25,0	30	33,3	30	30,0
4. от 35 до 45	27	33,3	28	31,0	33	32,5
Итого	81	100	90	100	98	100

Таким образом, на предприятии преобладает категория сотрудников от 30 до 45 лет, из них в возрасте от 30 до 35 лет в 25%, 33,3% и 30% соответственно в 2015, 2016 и 2017 гг. соответственно. В возрасте 35-45 лет 33,3%, 31% и 32,5% соответственно в 2015 – 2017 гг.

Удельный вес сотрудников в возрасте от 20 до 25 лет составляет в 2015 г. 19,4%, в 2016г. 16,7%, в 2017 г. 17,5%. Так, за исследуемый период количество сотрудников в данной категории практически осталось без

изменений.

Удельный вес персонала в возрасте от 25 до 30 лет составляет 22,2% в 2015 г., 19% в 2016 г. и 20% в 2017 г. Также отмечаются незначительные изменения в данной структуре. За период 2015-2017 гг. удельный вес данной категории персонала изменился несущественно.

Более наглядно структура сотрудников исследуемого предприятия по возрасту отражена на рисунке 2.4.

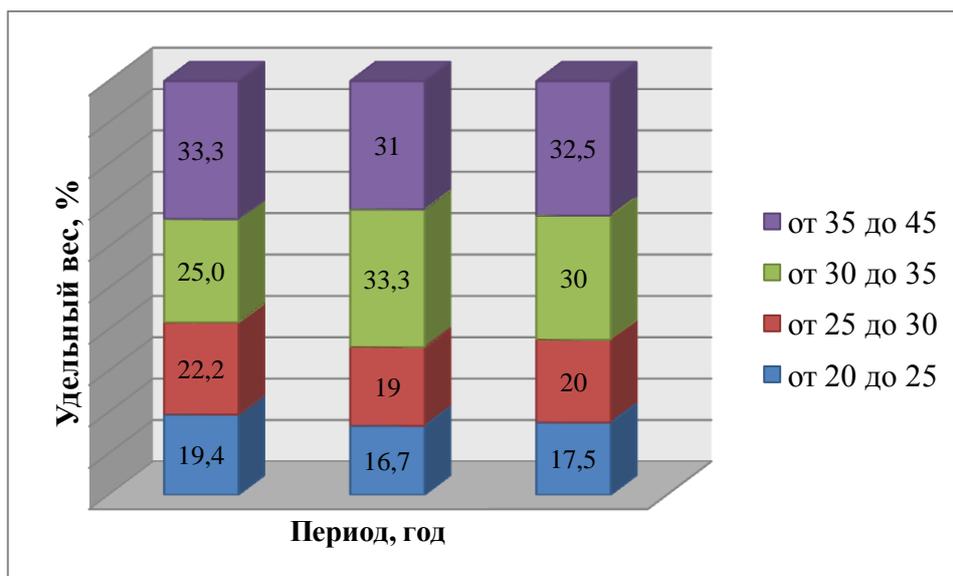


Рис. 2.4. Структура персонала по возрасту

Таким образом, состав персонала представлен молодыми специалистами, с творческой энергией и потенциалом, что является хорошим показателем для данного предприятия, функционирующего в сфере розничных продаж для населения Белгородской области.

В таблице 2.5 представлена структура сотрудников по стажу работы на исследуемом предприятии:

Таблица 2.5

Структура персонала по стажу

Стаж работы, лет	2015		2016		2017	
	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%
1. до 1 года	22	27,8	21	23,8	20	20,0

2. от 1 до 5 лет	25	30,6	36	40,5	35	35,0
3. от 5 до 10 лет	25	30,6	23	26,2	35	35,0
4. более 10 лет	9	11,1	8	9,5	10	10,0
Итого	81	100	90	100	98	100

Анализ таблицы показал несущественные изменения по всем показателям. За исследуемый период удельный вес персонала со стажем работы до 1 года составил 27,8% в 2015 г., 23,8% в 2016 г. и 20% в 2017 г.

Основные изменения коснулись сотрудников предприятия в категории от 1 года до 5 лет. Так в 2015 г. наблюдается 30,6% таких сотрудников, в 2016 г. 40,5% а в 2017 г. 35%. При этом их наибольший удельный вес отмечается в 2016г.

Минимальный удельный вес сотрудников отмечается в категории стажа на предприятии более 10 лет. В 2015 г. данный показатель составил 11,1%, в 2016 г. 9,55%, в 2017 г. 10%.

Что касается категории сотрудников со стажем работы на предприятии от 5 до 10 лет, то ее наибольший удельный вес наблюдается в 2015 г. (30,6%) и в 2017 г. (35%), наименьший удельный вес был в 2016 г. (26,2%).

Таким образом, основные изменения в структуре персонала по стажу обусловлены текучестью персонала и изменением штатного расписания в 2016 году, когда штат сотрудников составил 91 человек, по сравнению с 80 сотрудниками 2015 года, а также 100 сотрудниками 2017 года.

Более наглядно структуру сотрудников по стажу их работы на данном предприятии отражает рисунок 2.5:

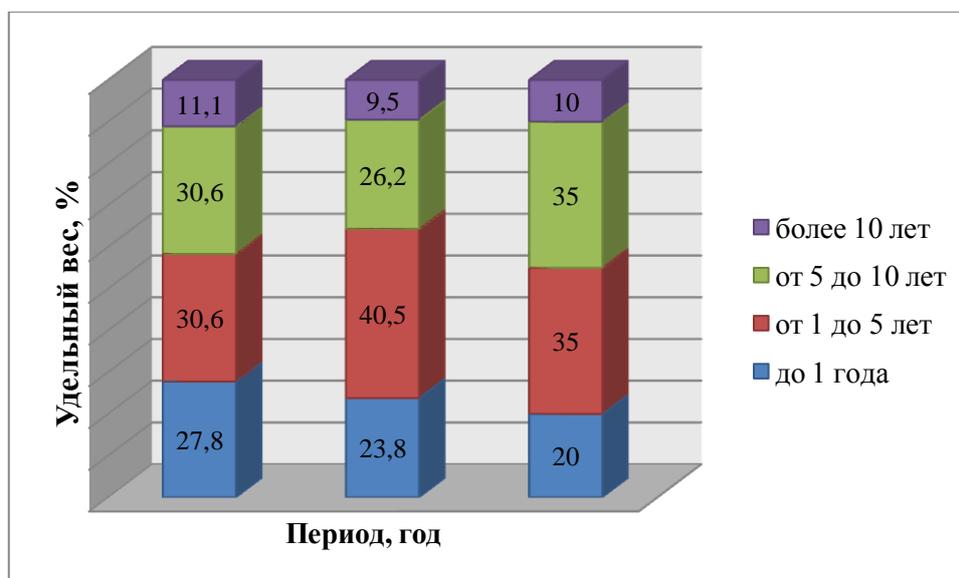


Рис. 2.5. Структура персонала по стажу работы

Можно говорить о том, что персонал исследуемого предприятия обладает необходимым трудовым стажем для работы на данном предприятии. Наличие стажа и опыта работы в сфере розничных продаж обуславливает высокие результаты работы сотрудников предприятия и минимизирует ошибки, допускаемые в процессе трудовой деятельности.

Удельный вес сотрудников мужского пола уступает сотрудникам женского пола в процентном соотношении 36,1% к 63,9% в 2015 г. 40,5% к 59,5% в 2016 г., а также 35% к 65% в 2017 г. соответственно.

Наибольший удельный вес сотрудников женского пола отмечается в 2017 г. и составляет 65%. Данный факт обуславливает специфика функционирования предприятия, так как предприятие осуществляет свою финансово-хозяйственную деятельность в сфере розничной торговли и является супермаркетом товаров для населения Белгородской области.

Динамика структуры персонала исследуемого предприятия по полу представлена на рисунке 2.6:

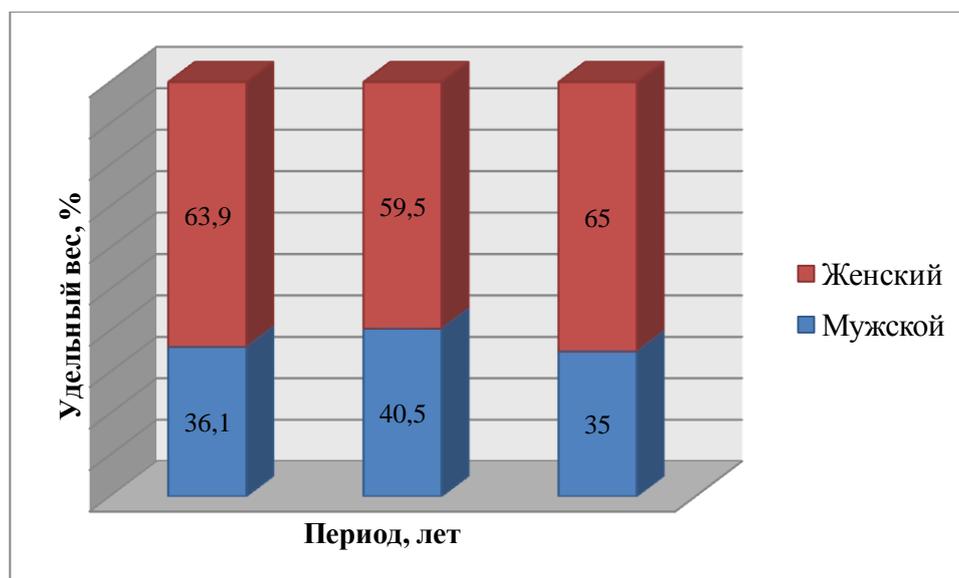


Рис. 2.6. Структура персонала по полу

В таблице 2.6 представлена численность уволенных и принятых сотрудников исследуемого предприятия:

Таблица 2.6

Численность уволенных и принятых сотрудников

Показатели, чел	2015	2016	2017	Изменение +,-	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Количество принятых	11	5	1	-6	-4
Количество уволенных, в т.ч.	5	7	1	2	-6
Количество уволенных по собственному желанию	3	5	0	2	-5
Среднесписочная численность	81	90	98	6	-2

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. В таблице 2.7. представлен анализ движения персонала за 2015-2017 гг.

Таблица 2.7.

Динамика движения персонала за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, +;		Темп роста, %	
				-			
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2017 к 2016
1. Коэффициент выбытия	0,18	0,17	0,16	-0,01	-0,01	96,55	93,55

2. Коэффициент прибытия	0,21	0,24	0,26	0,03	0,02	112,64	106,91
3. Коэффициент замещения	1,20	1,40	1,60	0,20	0,20	116,67	114,29
4. Коэффициент постоянства	0,79	0,76	0,74	-0,03	-0,02	96,55	97,80

Причины движения рабочей силы разнообразны:

- призыв в армию и окончание военной службы;
- перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания;
- получение профессионального образования и трудоустройство по специальности;
- неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Как видим из данных таблицы, коэффициенты приема и выбытия являются показателями, характеризующими оборот рабочей силы в относительных величинах.

Как следует из информации, представленной в таблицах 2.6. и 2.7., в компании АО «Торговый дом «Перекресток» за последний календарный год наблюдается увеличение численности персонала, коллектив характеризуется постоянством. Количество принятых работников больше количества уволенных работников. Это связано с изменениями в штатном расписании в 2016 г., когда штат сотрудников исследуемого предприятия был расширен, в связи с обслуживающей необходимостью. В 2017 г. такая необходимость отпала, поэтому к концу 2017 г. снова отмечается постепенное сокращение численности сотрудников.

Отмечается низкое количество уволенных сотрудников за нарушение трудовой дисциплины.

Таким образом, рассмотрен состав персонала исследуемого предприятия и его количественно-качественный состав. Сотрудники – главная ценность компании и её конкурентное преимущество. Целеустремленный, дружный, работоспособный коллектив – залог успеха

организации, ориентированной на быстрое и качественное обслуживание посетителей сети супермаркетов.

Можно говорить о том, что на предприятии наблюдается стабильная ситуация и низкая текучесть кадров. Это способствует сохранению работников, обеспечению бесперебойного функционирования предприятия и развитию положительного психологического климата в коллективе.

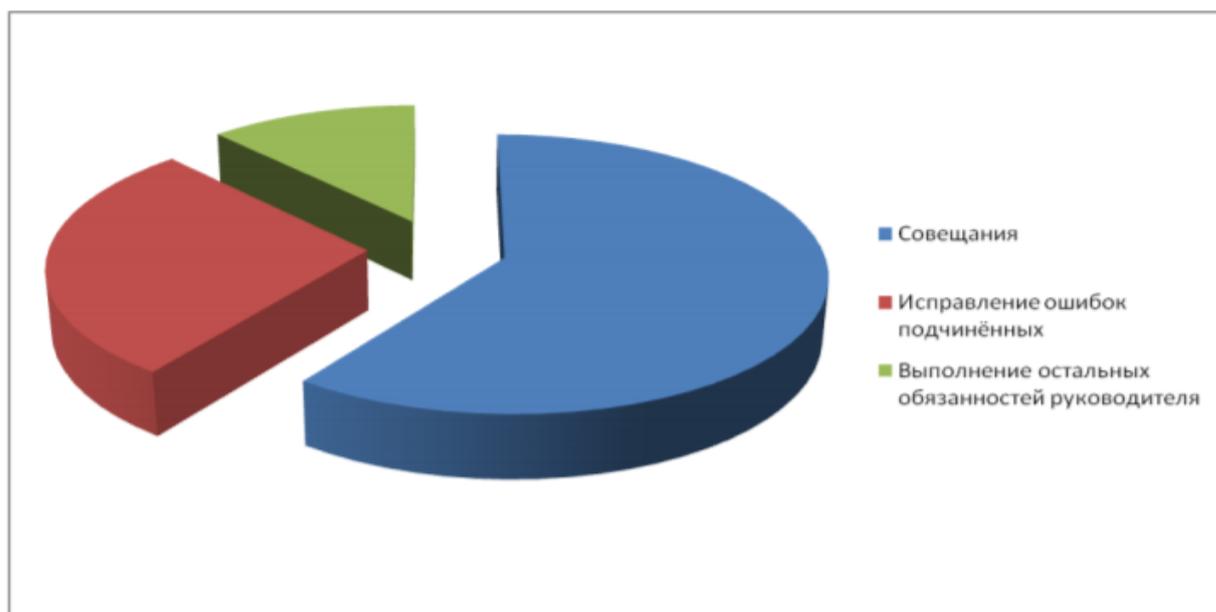
В целях диагностики в полной мере удалось использовать следующие методики:

- «Фотография рабочего дня» для линейных руководителей (вариант, описанный А. Курбановой в статье «Делу — время: фотография рабочего дня»);
- Участие в собрании трудового коллектива;
- Метод «Крестовина» Камерона и Куина;
- Шкала выявления основных компонентов организационной культуры (по ее управленческой составляющей) А.И. Пригожина.

Рассмотрим особенности каждой из методик и те результаты и выводы, которые удалось получить на их основе.

«Фотография рабочего дня линейных руководителей. Результаты работы с методикой «Фотография рабочего дня линейных руководителей» оказались следующими:

- 60 % времени занимали совещания;
- 28% времени занимало исправление ошибок подчиненных;
- 12 % времени занимало выполнение остальных обязанностей руководителя (улаживание вопросов с внешними партнерами компании — поставщиками, рекламными агентствами, властными и административными структурами и т.п.).



**Рис. 2.7. Распределение рабочего времени линейных руководителей,
%**

Но для многих руководителей неожиданностью стал тот факт, что ни у кого из них продолжительность рабочей недели не оказалась менее 65 часов. Также при подведении итогов работы с методикой «Фотография рабочего дня линейных руководителей» наиболее неожиданным результатом для участников стал процент времени, затраченного на исправление ошибок своих подчиненных. По поводу же количества времени, затрачиваемого на участие в совещаниях, никакого удивления или возмущения не было, настолько естественным всем участникам казался такой формат деятельности линейных управленцев.

Собрание трудового коллектива. Участие в собрании трудового коллектива выявило, что организационные, коммуникативные, когнитивные, поведенческие и эмоциональные аспекты данного мероприятия в полной мере отражают специфику существующей в компании корпоративной культуры. Подобные собрания проводятся с периодичностью один раз в квартал. Собрания трудовых коллективов подразделений и отделов происходят по той же модели, за исключением того, что на них несколько

большее внимание уделяется отчетным выступлениям исполнителей.

Метод «Крестовина». Общий результат выглядел как трапеция, сильно смещенная в левую сторону.

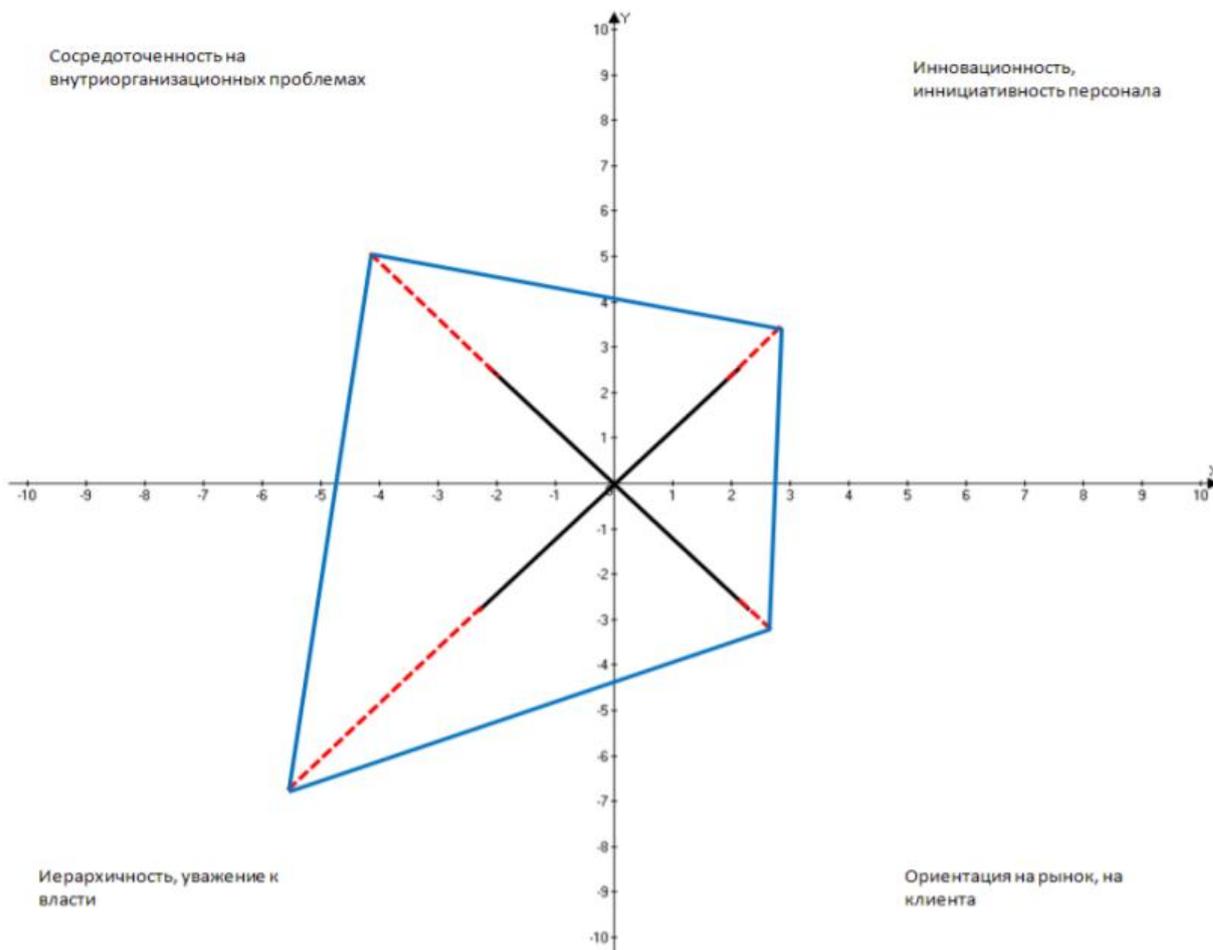


Рис. 2.8. Результаты по методике «Крестовина»

По ходу этой работы обращал на себя внимание тот факт, что, заполняя бланк, люди старались сделать это незаметно для окружающих, то есть, при том, что работа была анонимной, отсутствовало доверие к коллегам.

Шкала выявления основных компонентов организационной культуры (по ее управленческой составляющей) А.И. Пригожина. Так же, как и по ходу работы с методикой «Крестовина», участники старались выполнить задание незаметно для окружающих (садились подальше друг от друга, прикрывали

свои бланки бумагами и т.п.). Но на этот раз все участники сдали заполненные бланки. При сравнении отношений между работниками итоговый балл — 386 (усредненный показатель — 15, 44). При сравнении характеристик отношений в организации итоговый балл — 305 (средний показатель — 12,2). В соответствии с подходом А.И. Пригожина, первый итоговый балл для здоровой организационной культуры должен быть выше 24, а второй — выше 16. И в данном случае разница довольно велика, особенно сильно это заметно при сравнении пар № 1, 4, 5, 6.

I. Преобладание негативных стимулов	1 2 3 4 5 6 7	Преобладание позитивных стимулов
II. Взаимная необязательность в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Высокая обязательность в отношениях
III. Конфликтность	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудничество
IV. Начальственность	1 2 3 4 5 6 7	Дух командности
V. Установка на исполнительство	1 2 3 4 5 6 7	Уважается инициативность
VI. Работник равен функции	1 2 3 4 5 6 7	Согласование интересов
<i>Общий балл: 386; средний балл: 15, 44</i>		
I. Спонтанное управление	1 2 3 4 5 6 7	Регулярный менеджмент
II. Дезинтеграция	1 2 3 4 5 6 7	Целостность
III. Консервативность	1 2 3 4 5 6 7	Иновационность
IV. Организация как машина	1 2 3 4 5 6 7	Организация как община
<i>Общий балл: 305; средний балл: 12,2</i>		

Рис. 2.9. Шкала выявления основных компонентов организационной культуры (по ее управленческой составляющей) А.И. Пригожина

Результаты применения данного пакета методик оказались следующими:

Таблица 2.8

Совокупные результаты применения диагностических методик

№	Методика	Выводы
1.	«Фотография рабочего дня линейных руководителей»	По итогам использования методики можно сказать, что загруженность и проистекающее из нее неэффективное руководство линейных руководителей спровоцированы двумя факторами: во-первых, стойкой традицией исполнительства, то есть привычкой подчиненных к тому, что любое задание сначала детально объясняется руководителем, потом и проверяется им же на каждом этапе выполнения или в случае возникновения затруднений; во-вторых, полным отсутствием инициативы со стороны подчиненных и их сильным страхом совершить ошибку и попасть под взыскание. Кроме того, тот же механизм работает и в отношении линейных руководителей как подчиненных — так же желая выполнить все задания вышестоящих руководителей и опасаясь взыскания, они выносят на совещания самые незначительные рабочие вопросы, вследствие чего на такие мероприятия уходит гораздо больше времени. И, из самых лучших побуждений, культивируя собственную исполнительность, сотрудники компании наносят ей серьезный ущерб.
2.	Собрание трудового коллектива	По итогам наблюдения за собранием трудового коллектива компании можно сказать, что принятый в компании стиль управления ориентирует сотрудников на автоматическое подчинение всем требованиям руководства и сдержанно-лояльное отношение к интересам компании, невзирая на большое количество демотивирующих факторов в управлении.
3.	Метод «Крестовина»	По итогам работы с методом можно сказать, что ведущие тенденции в компании — это уважение к иерархии власти и сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах — то есть те тенденции, которые говорят не о развитии компании, а, напротив, о крупных управленческих ошибках. Тот факт, что практически никто из участников не отметил сильное проявление тенденций ориентации на рынок и клиента и инновационности, инициативности персонала, лишь подтверждает подобное предположение
4.	Шкала выявления основных компонентов организационной культуры (по ее управленческой составляющей) А.И. Пригожина	По итогам работы с методикой можно сказать, что для данной компании характерен сильный крен в сторону негативной мотивации подчиненных, ориентация на не рассуждающую исполнительность сотрудников и крайне низкую ценность отдельно взятого работника. При этом следует отметить, что озвучивание этих результатов не вызвало у управленцев компании удивления, а, скорее, было воспринято как констатация естественного состояния отношений

2.3. Оценка уровня удовлетворенности системой профессионального обучения персонала организации

Управлением персонала исследуемого предприятия занимается отдел кадров, в лице специалиста по кадровому делу.

Специалист отдела кадров отвечает за прием и увольнение сотрудников, а также организацию обучения, повышения квалификации и переподготовки.

На предприятии практикуется несколько видов переподготовки:

1. Локальную.
2. Выездную.

Среди этапов управления трудовыми ресурсами исследуемого предприятия можно выделить непосредственно относящиеся к процессу обучения, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Управление трудовыми ресурсами при обучении сотрудников

Этапы управления трудовыми ресурсами	Характеристика этапов на предприятии
1. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.	1) основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения: наличие мотивации; климат, благоприятствующий обучению; поэтапность приобретения навыков.
2. Повышение, перевод, развитие профессионального опыта; понижение, увольнение: разработка методов перемещения на должности, развития профессионального опыта	1) создание программ и методов повышения качества трудовой жизни; 2) факторы высокого качества трудовой жизни (интересная работа, система вознаграждений, условия труда и оснащенность рабочего места, степень участия в принятии решений, психо-эмоциональный климат); 3) обеспечение соответствия, превышения стандартов эффективности.
3. Подготовка кадров, продвижением по службе: разработка программ развития способностей и повышение эффективности труда руководства.	1) управлением персонала занимается специалист отдела кадров; 2) решаются кадровые вопросы повседневной деятельности: реализация системы оплаты труда, вопросы внутреннего перемещения персонала. Обсуждаются недостатки, проблемы, предложения. Принимаются меры по улучшению работы и назначаются ответственные.

От уровня квалификации персонала зависит производительность труда, поэтому подготовка сотрудников исследуемого предприятия представляет собой обучение навыкам для эффективной работы и повышения производительности труда.

На данном предприятии обучение проводится при найме, при переводе на новую должность и при поручении новых видов работы.

Благоприятные условия для обучения создает следующая система мотиваций, разработанная и успешно внедренная предприятием:

1. Материальное поощрение:

- премия за качество труда (ежеквартально, в размере 15%);
- единовременное денежное вознаграждение по итогам года

2. Моральное поощрение:

- объявление благодарности (с занесением в трудовую книжку и личное дело);
- награждение грамотой предприятия

3. Социальная программа – составлена в соответствии с требованиями КЗОТ);

Можно говорить о том, что система мотиваций предприятия осуществляется в целях материальной заинтересованности сотрудников в своевременном и качественном исполнении служебных обязанностей, а также с целью повышения ответственности за порученный участок работы и закрепления кадров.

Обучение состоит из теоретических знаний и практических навыков и является важнейшим условием развития персонала.

Можно выделить следующие мотивы к обучению на данном предприятии:

1. Стремление сохранить работу
2. Желание занять новую должность
3. Интерес к процессу получения новых знаний и навыков.

Анализ системы обучения для сотрудников предприятия отражен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Система обучения для сотрудников предприятия

Категория персонала	Виды обучения	
	Локальное	Выездное
1. Обслуживающий персонал	+	-
1.1. Обучение учеников	Силами предприятия (краткосрочное обучение)	Не представлено
1.2. Повышение квалификации основного и вспомогательного персонала	Краткосрочные курсы на базе ВУЗов г. Белгорода	Не представлено
2. Управленческий персонал	+	-
2.1. Подготовка и переподготовка руководителей	Краткосрочные учебные модули в Белгороде	Не представлено
2.2. Дополнительное обучение специалистов	Силами предприятия (краткосрочное обучение)	Не представлено

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что система обучения персонала исследуемого предприятия обусловлена спецификой его функционирования. Основное обучение представлено краткосрочным обучением от 1 до 7-10 дней, для обслуживающего персонала, а также краткосрочное обучение в виде повышения квалификации для административных сотрудников, уже имеющих стаж работы на данном предприятии.

Из методов развития профессиональных знаний и навыков руководство предприятия практикует:

1. Обучение на рабочем месте (инструктаж, наставничество, ротация, ученичество)
2. Обучение вне рабочего места.

При этом при организации процесса обучения выделены следующие учебные группы:

- группы по обучению новых сотрудников;
- группы по дополнительному обучению специалистов;

- группы по подготовке и переподготовке руководителей.

Основная цель обучения на исследуемом предприятии - развитие практических умений и навыков. Поэтому для оценки качества обучения руководство использует измерение результативности тренингов. При этом можно выделить следующую схему учебного процесса:

1. Определение потребности в обучении.
2. Подбор варианта обучения.
3. Посещение обучения.
4. Измерение результата.

При разработке системы обучения, руководство данного предприятия основывается на 5 уровнях знаний, умений и навыков: понимании, осмыслении, воспроизведении, применении и трансформации. Это позволяет управлять и совершенствовать их в процессе обучения, а также использовать полученные результаты в качестве дополнительного фактора улучшения работы предприятия.

Особое место в обучении персонала исследуемого предприятия занимает повышение квалификации, как основной способ обеспечения соответствия квалификации современному уровню развития науки, техники и экономики. Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения, на базе учебных модулей. При этом учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, целей и задач работы, исходных данных и методики проведения.

Анализ системы повышения квалификации на данном предприятии показал следующие особенности проводимого руководством учебного процесса:

1. Сотрудник предприятия, приступающий к изучению материала, уже имеет знания и опыт.
2. Руководство учитывает индивидуальные запросы и возможности сотрудников предприятия и проводит уточнение и специализацию программы обучения.

Это позволяет говорить о том, что учебный процесс в системе повышения квалификации данного предприятия проводится с учетом адаптации к его персоналу.

В качестве основных причины необходимости подготовки и переподготовки персонала данного предприятия можно выделить:

1. Давление конкурентов.
2. Появление более совершенных технических процессов и информационных технологий.
3. Переход на другую должность.
4. Рост объемов торговли.
5. Необходимость развивать потенциал сотрудников.

Анализ системы повышения квалификации исследуемого предприятия показал, что в качестве ее основных целей руководство предприятия ставит:

1. Создание резерва в сфере управления.
2. Необходимость повышения производительности труда и качества труда.
3. Поиск должности, соответствующей запросам, характеру и специальности.

Кроме того, анализ системы подготовки и переподготовки сотрудников предприятия показал, что при данном виде обучения руководством исследуемого предприятия:

1. Установлена система договоров на обучение с обязательным учетом всех издержек на данный курс.
2. Практикуется групповое обучение сотрудников.
3. Осуществляются распоряжения директора на календарный год и ставятся фиксированные цели и задачи.

При определении общей эффективности учебного процесса руководство предприятия использует оценку:

1. Объема знаний, умений и навыков, приобретенных в результате обучения.

2. Поведения на работе (применение полученных знаний и умений).
3. Функционирования предприятия (влияние изменения поведения сотрудников на работу предприятия).
4. Реакции на процесс обучения.

Разработанная и внедренная на предприятии система оценки позволяет решать следующие задачи обучения:

1. Проводить отбор персонала для подготовки резерва.
2. Дифференцировать и индивидуализировать обучение по результатам тестового контроля, корректировать учебные программы.
3. Рационально комплектовать учебные группы.
4. Оптимизировать планирование, организацию и управление учебной работой.

Таким образом, система оценки знаний исследуемого предприятия осуществляет следующие функции:

1. Диагностическую (уровень знаний перед началом обучения).
2. Оценочную (уровень усвоения и качества обучения).
3. Коммуникативную (обратная связь для выработки корректирующих мер на учебный процесс).
4. Оптимизирующую (управление обучением на основе полученной информации, подготовки сотрудников и усвоении материала).
5. Мотивирующую (стимулирование изучения материала).

Недостатками действующей системы обучения персонала можно назвать следующие:

1. В связи с отсутствием отдела обучения персонала в организации:
 - при принятии новых кадров работающие специалисты сами должны обучать новых сотрудников, затормаживая и снижая тем самым эффективность, как своей работы, так и всей организации в целом.
2. В связи с неорганизованной системой обучения и повышения квалификации персонала организации прослеживается:

- возникновение необоснованных простоев и некачественное исполнение обязанностей в связи с неуспеваемостью отслеживания новинок и изменений, а также увеличение времени на переобучение, приводящее к снижению качества труда и начислению штрафных санкций;

- необходимость содержания большего количества персонала и присутствующая текучесть кадров.

Из выше приведенного перечня недостатков нетрудно заметить, что руководство мало уделяет внимания обучению и квалификации своих кадров. Но положительным моментом является, то что руководство готово внести изменения в сложившиеся устои организации, разработать эффективную систему обучения и внедрить в свою структуру новый отдел по обучению персонала организации. Подобные меры со стороны руководства помогут снизить затраты, связанные с потерей времени, и штрафные санкции, повысить профессиональный уровень своего персонала, что в общем приведет к росту прибыли.

Для анализа уровня удовлетворенности системой обучения и повышения квалификации, внедренной на предприятии, было проведено анкетирование как метод маркетингового исследования (Приложение 1). Это позволило определить процент персонала, удовлетворенного системой обучения, а также выявить основные положительные и отрицательные стороны процесса обучения, разработанного и внедренного на исследуемом предприятии. Результаты маркетингового исследования приведены в таблице 2.11:

Количество опрошенных сотрудников предприятия за период 2017 г. составило 100 человек, в том числе 65 человека обслуживающего персонала и 35 человек управленческого состава.

Результат анкетирования показал, что уровень удовлетворенности системой обучения в исследуемом предприятии на «отлично» выразило 34%

опрошенных сотрудников.

Количество опрошенных сотрудников предприятия за период 2017 г. составило 100 человек, в том числе 65 человека обслуживающего персонала и 35 человек управленческого состава.

Результат анкетирования показал, что уровень удовлетворенности системой обучения в исследуемом предприятии на «отлично» выразило 34% опрошенных сотрудников.

Таблица 2.11

Оценка уровня удовлетворенности системой обучения

Вопросы	Удельный вес (%)			
	отл	хор	уд	неуд
1. Методика проведения учебных курсов	20,0	22,5	25,0	32,5
2. Место проведения учебных курсов	47,5	20,0	32,5	-
3. Длительность учебных курсов	32,5	25,0	22,5	20,0
4. Организация обучающего процесса	37,5	20,0	42,5	-
5. Качество знаний, получаемых в процессе обучения	25,0	22,5	32,5	20,0
6. Отсутствие выездных учебных курсов	50,0	17,5	17,5	15,0
7. Наличие различных форм обучения	20,0	12,5	35,0	32,5
8. Адаптация процесса обучения к категориям персонала	60,0	40,0	-	-
9. Адаптация процесса обучения к различным знаниям, умениям, навыкам	30,0	22,5	40,0	7,5
10. Наличие системы контроля полученных в результате обучения знаний	17,5	40,0	42,5	-
Итого, %	34 %	24,3 %	29 %	12,8 %

При этом в качестве основных показателей удовлетворения персонала послужила адаптация процесса обучения к категориям персонала (60%), а также отсутствие выездных учебных курсов (50%) и место проведения учебных курсов (47,5%).

Положительное отношение и высокую оценку также получила организация обучающего процесса (37,55%), длительность учебных курсов (32,5%), а также адаптация процесса обучения к различным знаниям, умениям, навыкам (30%).

Кроме того, 24,3% опрошенных указали на хорошую оценку уровня удовлетворенности системой обучения на предприятии. Они выделили адаптацию процесса обучения к категориям персонала и наличие системы контроля полученных в результате обучения знаний.

29% опрошенных сотрудников оценили систему обучения на «удовлетворительно», отметив преимущественно адаптацию процесса обучения к различным знаниям, умениям, навыкам, наличие системы контроля полученных в результате обучения знаний, организация обучающего процесса, а также наличие различных форм обучения.

12,8% опрошенных сотрудников исследуемого предприятия показал свою неудовлетворенность системой обучения на предприятии, обусловленную преимущественно методикой проведения учебных курсов и формами обучения.

Для наглядности полученные данные отражены на рисунке 2.6:

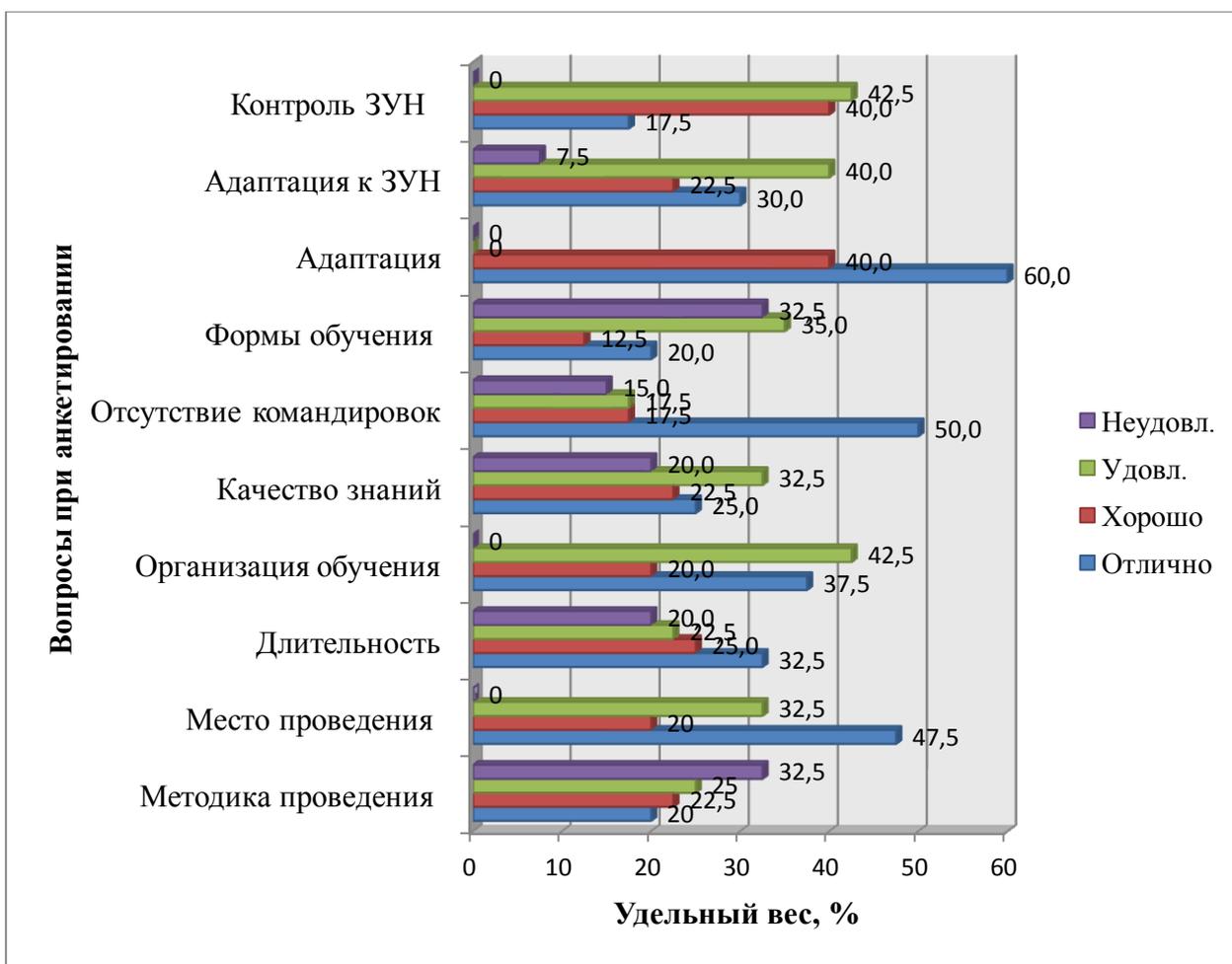


Рис. 2.6. Результаты оценочного листа

По итогам диагностики общая картина корпоративной культуры компании оказалась следующей:

Идеология компании: непрерывное движение и рост компании.

Ценности-идеологемы: исполнительность, взаимная обязательность, лояльность интересам компании.

Управленческие установки: беспрекословное подчинение указаниям высшего руководства и жесткий контроль всех действий подчиненных.

Правила: Быстро выполнять все, что скажет руководитель; Не жаловаться, если чем-то недоволен; Беречь любую информацию.

Практики: Регулярные собрания и индивидуальные беседы руководителя с подчиненными.

Нормы: Нельзя подводить коллег; Нельзя ни о чем спрашивать; Нельзя ждать похвалы, если тебя не ругают — ты все делаешь правильно.

Результаты диагностики ситуации показали, что корпоративная культура содержит в себе очевидное противоречие между декларируемой целью и той совокупностью управленческих установок, правил, норм и паттернов поведения, которые сложились в компании. Практически не один из рассмотренных компонентов корпоративной культуры компании не соответствует ее идеологии непрерывного движения и роста. Даже такие факторы, как ориентация на конечного потребителя, сосредоточенность на оказании услуг и отсутствие государства в управлении не обуславливают высокой доли инициативности, творчества и сотрудничества в деятельности компании.

Положительные стороны процесса обучения на предприятии:

1. Гибкая программа обучения.
2. Возможность для сотрудников постоянно развиваться и совершенствоваться, что ведет к улучшению трудовых показателей и технико-экономическим показателям предприятия;
3. Контроль предприятием процесса усвоения полученных в результате обучения знаний, умений и навыков;
4. Отсутствие командировок не отрывает сотрудников от круга их социального общения и семьи, не подрывает их душевное и психологическое равновесие.

Можно говорить об эффективности системы обучения персонала.

Таким образом, проведенное исследование показало, что сотрудники исследуемого предприятия в целом удовлетворены системой обучения и повышения квалификации. Сотрудников устраивает место проведения учебных курсов, отсутствие выездных учебных курсов, а также адаптация процесса обучения к категориям персонала

Таким образом, анализ состояния системы обучения персонала на предприятии показал важное значение процесса обучения для сотрудников. Обучение персонала имеет поддерживающий характер, направлено на поддержание и повышение эффективности работы сотрудников и

обслуживает потребности руководства в управлении результативностью.

В системе обучения персонала выявлено важное место повышения квалификации, при котором эффективность учебных курсов определяется поэтапным приобретением навыков.

В ходе проведенного исследования выявлено, что система обучения имеет ряд недостатков, которые требуют принятия соответствующих управленческих решений, направленных на улучшение данной системы.

Таким образом, на основе анализа, проведенного во второй главе, для рассмотрения в третьей части работы предлагаются следующие мероприятия:

1. Совершенствование структуры обучения персонала.
2. Разработка системы контроля полученных при обучении знаний, умений и навыков.
3. Систематизация учебных программ для разных категорий персонала.

Разработка мероприятий в третьей главе будет касаться:

1. Совершенствования системы обучения для обслуживающего персонала.
2. Совершенствования системы обучения для специалистов по трем компетенциям: концентрация внимания на клиентах, улучшение результатов, развитие взаимоотношений.
3. Совершенствования системы ассесмент-тестирования для руководителя и менеджеров среднего звена.

Данные мероприятия позволят исследуемому предприятию снизить трудоемкость процесса обучения, анализа его результатов и повлиять на общую эффективность функционирования.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФОРМ И МЕТОДОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Разработка программы совершенствования системы профессионального обучения персонала

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала АО «Торговый дом «Перекресток» позволит руководству повысить эффективность обучения сотрудников. Кроме того, это будет способствовать рациональному использованию потенциала сотрудников.

Анализ персонала по его количественным и качественным показателям выявил, что обслуживающий персонал составляет 65% от общего числа сотрудников. Кроме того, социально-экономический анализ показал, что количество управленческого персонала существенно меньше обслуживающего (33-35%). Ввиду данной особенности следует проводить совершенствование процесса обучения отдельно для служащих и рабочих.

Важное практическое значение разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения состоит в повышении эффективности диагностики и выявления профессиональных качеств сотрудников, требующих улучшения в соответствии с рабочими инструкциями и должностными полномочиями.

При разработке мероприятий следует использовать следующие нормативно-правовые акты:

- Конституцию РФ;
- Гражданский Кодекс РФ;
- Трудовой Кодекс РФ;
- Федеральный закон от 22.08.1996 N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (редакция от 03.12.2011, с изменениями и дополнениями, вступающими в силу с 01.02.2015);

- Федеральный закон от 29.12.2015 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в силу 01.09.2016 (в редакции N 69 от 12.11.2015).

Программа совершенствования системы обучения персонала в сети супермаркетов "Перекресток" основана на следующих принципах:

системность — каждая программа предлагает комплекс учебных мероприятий в рамках каждой должности и включает несколько этапов от подготовки до посттренингового сопровождения, специализированных модулей на отработку отдельных навыков;

многоформатность — учебные программы реализуются в смешанных форматах и включают решение отдельных кейсов, упражнения, тренинги, развитие специалистов на рабочем месте при максимальной вовлеченности руководителей, дистанционные форматы, деловые игры;

преемственность — все программы имеют многоуровневую структуру, где каждый уровень имеет разную детализацию и глубину развития знаний и навыков (от простого к сложному);

КПЭ — каждая программа имеет оценку эффективности и позволяет оценить прогресс в знаниях и навыках, степень удовлетворенности, а также степень влияния программы на результат.

В основу системы обучения персонала должна быть заложена андрогогическая модель обучения. Её основные аспекты:

- сотрудничество;
- диалогичность;
- деятельностно-творческий характер;
- направленность на поддержку индивидуальности специалиста;
- предоставление необходимой свободы для принятия самостоятельных решений в вопросе своего обучения, выбора содержания и способов учения;
- сотворчество обучающихся и обучающихся.

Для оценки эффективности мероприятий, следует определить основные

достоинства и недостатки совершенствования системы обучения.

Преимущества разработки мероприятий представлены в таблице 3.1:

Таблица 3.1

Преимущества мероприятий

Преимущества	Характеристика преимущества для предприятия
1. Повышение эффективности использования трудового потенциала	позволит руководству оценить эффективность трудовой деятельности сотрудника и определить его ценность для предприятия
2. Достижение личных профессиональных целей	уровень достижения целей позволит руководству определить возможность карьерного роста сотрудников предприятия
3. Развитие компетенций	позволит руководству определить качества сотрудников, необходимых для их эффективной обслуживающей деятельности и возможного карьерного роста

В качестве основных недостатков разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения для персонала данного предприятия можно выделить следующие:

1. Трудоемкость процесса (разработка и корректировка системы обучения потребуют значительных затрат по времени и усилиям).

2. Сложность утверждения руководством предприятия (организационная структура предприятия состоит из различных структурных отделов, необходимо согласовать работу всех отделов).

Таким образом, можно говорить о том, что главной проблемой при разработке мероприятий по совершенствованию системы обучения и персонала предприятия АО «Торговый дом «Перекресток» является способность доказать руководству необходимость данных мероприятий. Основным недостатком разработки мероприятий в сравнении с возможным суммарным эффектом от их реализации позволит определить их целесообразность и эффективность.

Выявленные преимущества позволят улучшить систему обучения и сделать ее более эффективной.

Изучение структуры предприятия показало наличие отдела кадров. Основные функции по управлению персоналом выполняет специалист по кадровому делу.

Разработку мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала предприятия АО «Торговый дом «Перекресток» предполагается возложить на отдел кадров, под руководством заместителя директора. В таблице 3.2 представлено разделение функций сотрудников при разработке и внедрении мероприятий:

Таблица 3.2

Функции сотрудников

Ответственное лицо	Функциональные обязанности
1. Заместитель директора	осуществление контроля за процессом разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения;
2. Специалист по кадровому делу	осуществление разработки учебных моделей, их анализ и корректировка, оформление документации, а также исполнение мероприятий и оценка результативности проведения учебных модулей.
3. Бухгалтер	анализ оплаты труда специалистов, задействованных в обучающем процессе

Разграничение ответственности за разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию процесса обучения позволит руководству предприятия АО «Торговый дом «Перекресток» рационально структурировать процесс обучения и избежать дублирования функций по управлению.

Оценка системы обучения позволила разработать и предложить к внедрению ряд мероприятий по совершенствованию данной системы.

1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения новых сотрудников предприятия

2. Мероприятия по совершенствованию системы обучения для специалистов

3. Мероприятия по совершенствованию системы обучения для руководителей среднего звена.

Что касается мероприятий по совершенствованию системы обучения новых сотрудников предприятия АО «Торговый дом «Перекресток», то предлагается разделить учебные модули для новых сотрудников по двум категориям с опытом работы и без опыта работы.

В таблице 3.3 представлена характеристика обучающего процесса, с учетом методических рекомендаций:

Таблица 3.3

Система обучения для сотрудников

	Направленность системы обучения
1. Для сотрудника без опыта работы	система обучения направлена на получение первичных навыков и представляет собой краткосрочные учебные модули на рабочем месте для персонала, а также учебные модули вне рабочего места (управленческий персонал).
2. Для сотрудника с опытом работы	система обучения направлена на определение уровня профессиональных навыков и умений, адаптацию к специфике работы и требованиям предприятия

При этом особенность данного учебного процесса на рабочем месте, будет состоять в том, что обучение организует начальник отдела, а реализует опытный сотрудник с соответствующим уровнем квалификации и профессиональными навыками. Для обучения вне рабочего места будет эффективна система тренингов.

В таблице 3.4 представлены основные этапы учебного процесса для сотрудников исследуемого предприятия:

Таблица 3.4

Основные этапы учебного процесса

Наличие опыта работы	Этапы учебного процесса
1. Сотрудник без опыта работы	<ul style="list-style-type: none"> - объяснение нового материала; - отработка навыков в процессе выполнения простых заданий (далее по степени сложности); - контроль выполнения работы ответственным сотрудником
2. Сотрудник с опытом работы	<ul style="list-style-type: none"> - проверку общих знаний систем (тестирование, выполнение заданий по специальности); - анализ результатов тестирования и выполнения заданий; - непосредственный рабочий процесс и его первичный контроль

Для сотрудника с опытом работы это подразумевает краткосрочный трехдневный курс на рабочем месте (для служащих) или подтверждение квалификации путем переэкзаменовки (преимущественно для высшего звена управления).

Таким образом, разделение системы обучения новых сотрудников на имеющих и не имеющих опыт работы позволит более продуктивно использовать их рабочее время при адаптации на предприятии и прогнозировать производительность их труда. Данное структурирование является целесообразным и будет способствовать улучшению экономических показателей исследуемого предприятия.

Основное преимущество данной структуры обучения новых сотрудников:

1. Достижение большей эффективности рабочего процесса (минимизирует временные затраты на процесс обучения).

2. Достижение большей профильности учебного модуля и его наибольшей результативности (направленность обучения на достижение определенного уровня профессиональных знаний и умений).

Таким образом, можно сделать общий вывод о том, что при реализации структуры обучения для новых сотрудников оценивается и подтверждается:

1. Для сотрудников с опытом работы:

- подтверждение базовых знаний;

- навыки работы по специальности;

- оценивается степень обучаемости и потенциал (деловые качества и способности)

2. Для сотрудника без опыта работы:

- приобретение первичных базовых профессиональных знаний, умений и навыков;

- оценивается степень обучаемости и потенциал (деловые качества и способности).

Что касается мероприятий по совершенствованию системы обучения для специалистов, то предлагается:

1. Изменение структуры обучения, с целью проявления активной позиции сотрудников в обучающем процессе (внедрение в обучающий процесс ролевых игр и творческих заданий).

2. Разработка системы контроля полученных при обучении знаний, умений и навыков.

3. Систематизация учебных модулей.

При этом совершенствование системы обучения для управленческого персонала будет осуществляться по трем компетенциям: концентрация внимания, улучшение результатов и развитие взаимоотношений.

Успешное проведение данных мероприятий позволит снизить трудоемкость процесса обучения, анализа его результатов и повлиять на общую эффективность функционирования предприятия.

В таблице 3.5 представлена характеристика данных мероприятий:

Таблица 3.5

Система обучения для специалистов

Мероприятия	Характеристика мероприятий
1. Изменение структуры обучения	расширение учебных модулей: введение в структуру обучения ролевых игр и творческих заданий. В настоящее время данные виды обучения в учебном процессе персонала отсутствуют
2. Разработка системы контроля полученных при обучении знаний, умений и навыков	сравнение квалификации сотрудников внутри профессиональных групп.
3. Систематизация учебных модулей	оценка эффективности работы сотрудника, на основе матрицы лидерства (критерии компетенций)

Основное преимущество изменения структуры обучения состоит в том, что проявление активной позиции сотрудника в обучающем процессе позволит раскрыть и изучить степень реализации его потенциала.

Основное преимущество сравнения квалификации в профессиональных группах состоит в использовании коэффициента пригодности.

Преимущество систематизации учебных модулей состоит в более

эффективной организации процесса обучения, при этом учебные модули разделяются по компетенциям лидерства и входят в квартальные планы-графики обучения.

Таким образом, можно говорить о том, что предлагаемые мероприятия приведут к более эффективной организации процесса обучения и достижению высоких результатов при управлении качественными характеристиками сотрудников, способствуя проявлению их активной позиции и обеспечивая своевременный контроль усвоения знаний.

Целесообразность мероприятий состоит в систематизации процесса обучения и развития персонала, для их наибольшей эффективности. Оперативное выявление сотрудников, имеющих фактическую оценку определенных знаний ниже требуемой, поможет корректно сформировать календарно-тематический план, определить и обосновать бюджет на обучение. Это будет способствовать эффективному процессу обучения развития персонала.

Мероприятия по совершенствованию системы обучения для руководителей среднего звена предприятия АО «Торговый дом «Перекресток» направлены на:

1. Совершенствование системы учебных модулей (создание обучающих учебных модулей по компетенциям).

2. Совершенствование системы ассесмент-тестирования для руководителей среднего звена.

Анализ структуры обучающего процесса руководителей среднего звена показывает наличие на данном предприятии краткосрочных профилирующих учебных модулей. Тем не менее, предлагается разработать несколько дополнительных учебных модулей.

Внедрение системы ассесмент-тестирования направлено на разработку специальных бланков для заполнения. Структура бланков позволит отслеживать поставленные сотрудниками профессиональные цели и их развитие. Цели сотрудникам необходимо ставить в начале года и в конце

года. Ответственное лицо проводит оценку результатов и анализирует степень достижения целей в обозначенном временном интервале, а также при необходимости разрабатывает программу совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков, в соответствии с требованиями рабочего места и должности.

В таблице 3.6 представлена характеристика данных мероприятий:

Таблица 3.6

Система обучения для руководителей среднего звена

Мероприятия	Характеристика мероприятий
1. Совершенствование системы учебных модулей	создание обучающих учебных модулей по компетенциям: <ul style="list-style-type: none"> - улучшение результатов - развитие взаимоотношений - управление - навыки руководителя - личная эффективность
2. Совершенствование системы ассесмент-тестирования	проведение системы оценки профессиональных знаний в несколько этапов: <ul style="list-style-type: none"> - оценка знаний и навыков - оценка личной эффективности - оценка качества управления по показателям функционирования отдела

Основное преимущество создания обучающих учебных модулей по компетенциям состоит в приобретении профилирующих навыков (системного анализа, принятия решения, межличностных отношений), что способствует корпоративной и личной успешности руководителей. Кроме того, совершенствование системы обучения руководителей позволит повлиять на общую эффективность предприятия и результаты его обслуживающей деятельности.

Основное преимущество системы ассесмент-тестирования для руководителей среднего звена состоит в том, что анализ профессиональных и деловых качеств позволит планировать должностное продвижение и карьерный рост.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят предприятию АО «Торговый дом «Перекресток» совершенствовать процесс повышения

квалификации руководителя среднего звена и систему оценки его профессиональных знаний. Это создаст предпосылки для достижения более высоких результатов деятельности предприятия. Таким образом, данные мероприятия позволят снизить трудоемкость процесса обучения, анализа его результатов и повлиять на эффективность функционирования предприятия.

На основе анализа профессиональных и деловых качеств руководителя среднего звена для внедрения на предприятии предлагаются следующие учебные модули:

1. Управление компанией (краткосрочный, 2 дня) - базовый содержательный блок специализации «Управление персоналом».

2. Навыки руководителя и технологии эффективного управления (продолжительность 3 дня) – при создании системы мотивации и внедрения системы управления по целям.

3. Управленческие компетенции руководителя (4 дня).

4. Основные управленческие навыки (2 дня).

5. Личная эффективность руководителя (2 дня).

В таблице 3.7 представлены учебные модули по компетенциям, разработанные для АО «Торговый дом «Перекресток».

Таблица 3.7

Рекомендуемые учебные модули

Тема учебного модуля	Развитие Компетенции и содержание учебного модуля
1. Управление компанией (2 дня)	Развитие компетенций: Влияние, Делегирование и контроль, Планирование. Функции руководителя и инструменты эффективного управления 1. Введение: основные задачи и функции эффективного руководителя 2. Целеобразование 3. Делегирование как процесс оптимизации использования ресурсов организации 4. Мотивация персонала 5. Контроль как управление исполнением

2. Навыки руководителя и технологии эффективного управления (3 дня)	личный рост: 1. Главная задача руководителя: создание эффективной системы мотивации 2. Целеполагание. Управление результатами. 3. Управление проектами. Внедрение системы управления по целям.
3. Управленческие компетенции руководителя (4 дня)	1. Гибкое руководство и управление поведением сотрудников 2. Управление персоналом. Техника работы с командой 3. Управление деловыми конфликтам: 4. Деловые переговоры
4. Основные управленческие навыки (2 дня)	1. Планирование 2. Организация (как процесс) 3. Лидерство 4. Контроль 5. Аккумуляция и достижение результатов
5. Личная эффективность руководителя (3 дня)	1. Эффективная презентация 2. Методы поиска новых идей и решений 3. Методы развития системного мышления 4. Коммуникации. Личная эффективность 5. Управление внутренней силой

Основной целью предлагаемых учебных модулей является представление знаний по основным составляющим системы управления человеческими ресурсами, а также передовых приемов и методов управления персоналом на предприятии, обеспечивающих его эффективное использование и творческую активность. Это также подразумевает формирование навыков применения на практике различных компенсационных систем, систем развития персонала, оценки результативности их деятельности, предупреждения и управления конфликтами. Предполагается успешность проведения модулей, ввиду их направленности и поставленным целям. Целесообразность учебных модулей заключается в их целостности для развития требуемых качеств руководителя среднего звена.

Это приведет к улучшению работы не только управленца, но и отдела, которым он управляет. Таким образом, от высокого уровня компетенций руководителей будет зависеть уровень качества отдела, в частности, и

предприятия в целом.

Таким образом, при разработке мероприятий по совершенствованию системы обучения на предприятии АО «Торговый дом «Перекресток» были сделаны следующие выводы.

Доказана целесообразность и преимущества разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала, касающихся детализации учебных модулей для новых сотрудников. Преимущество разработки состоит в достижении большей эффективности рабочего процесса при минимизации временных затрат. Профильность учебных модулей позволит увеличить их результативность.

Также доказана целесообразность разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения для специалистов. Отмечены преимущества внедрения мероприятий по изменению структуры обучения, разработке системы контроля полученных навыков и систематизации учебных модулей.

Обозначено, что реализация мероприятий позволит подтвердить и улучшить профессиональные навыки сотрудников, в соответствии с должностными инструкциями и предъявляемыми требованиями к рабочему месту.

Помимо этого, доказано преимущество разработки и внедрения мероприятий для руководителя среднего звена, которые касаются усовершенствования системы их обучения и направлены на улучшение компетенций и обеспечения грамотного управления подчиненными. Таким образом, мероприятия позволят снизить трудоемкость процесса обучения, анализа его результатов и повлиять на общую эффективность функционирования предприятия.

3.2. Оценка эффективности предлагаемой программы

Для эффективности предлагаемых мероприятий должна быть организована комплексная система по управлению обучением сотрудников. Это подразумевает учет потенциала сотрудников и показатели их достижений, а также российский и зарубежный опыт разработки и проведения данного процесса.

Грамотное проведение мероприятий способствует их положительному влиянию на деятельность руководителей и специалистов, а также стимулируют развитие необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, в соответствии с требованиями должности и рабочего места.

Разработка методических рекомендаций по системе обучения сотрудников предприятия АО «Торговый дом «Перекресток» направлена на совершенствование данной системы и повышение ее эффективности. При этом все мероприятия требуют подтверждения их экономической эффективности. Это можно сделать путем расчета возможной прибыли и эффекта от их разработки. Таким образом, для оценки эффективности следует определить ожидаемую результативность мероприятий.

Экономический эффект для исследуемого предприятия представляет собой количественные изменения, полученные в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы обучения сотрудников. При этом за основу для определения экономического эффекта принимаются запланированное значение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Непосредственно экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по улучшению качества персонала предприятия АО «Торговый дом «Перекресток» можно определить как оптимальное использование ресурсов.

Экономическая эффективность представляет собой отношение

результата труда с вызвавшими его затратами или переменными ресурсами, и определяется по формуле:

$$Kэ = Эгод / Зу , где \quad (6)$$

$Kэ$ – коэффициент экономической эффективности,

$Эгод$ – годовой экономический эффект, полученный от реализации,

$Зу$ – затраты на мероприятия.

Таким образом, необходимо определить отношение начисления годового экономического эффекта, полученного от реализации разработанных мероприятий по совершенствованию системы обучения сотрудников, к затратам на предлагаемые мероприятия.

Определим величину годовых расходов от реализации предлагаемых мероприятий по следующим статьям:

1. Оплата труда специалистов, занятых в разработке

$$O_{\Pi} = K_{\text{ч}} * C_{\text{чтс}} * 2 * T, \text{ где} \quad (7)$$

$K_{\text{ч}}$ - количество человек;

$C_{\text{чтс}}$ - средняя часовая ставка;

T - количество часов.

Итого расходов по статье:

$$2 * 250 * 2 * 108 = 108000 \text{ (руб.)}$$

2. Необходимые материалы

$$H_{\text{м}} = C_{\text{с}} * K, \text{ где} \quad (8)$$

$C_{\text{с}}$ – средняя стоимость;

K – количество штук.

Рассчитаем стоимость материалов, необходимых для реализации:

а/ покупка законодательной, учебной и методической литературы:

- законодательные акты – $800 * 5 = 4000$ (руб.)

- книги – $350 * 5 = 1750$ (руб.)

- канцелярские товары – $50 * 70 = 3500$ (руб.)

Итого $4000 + 1750 + 3500 = 9250$ (руб.)

б/ приобретение компьютерного оборудования и программного

обеспечения:

1 комплект оборудования (процессор, монитор, принтер, АПС) - 50 000 руб.

Программное обеспечение 30 000 руб.

Итого $50000+30000=80\ 000$ (руб.)

Итого расходов по статье:

$9250+80000=89250$ (руб)

3. Юридические услуги

$$\Gamma_{\text{прв}} = K_{\text{ч}} * T_{\text{ср}} * C_{\text{чтс}}, \text{ где} \quad (9)$$

$K_{\text{ч}}$ – количество человек;

$T_{\text{ср}}$ – среднее время изучения документа;

$C_{\text{чтс}}$ – средняя часовая тарифная ставка

Итого расходов по статье:

$1*72*250=18000$ (руб.)

4. Годовые потери рабочего времени для изучения документа

$$\Gamma_{\text{прв}} = K_{\text{ч}} * T_{\text{ср}} * C_{\text{чтс}}, \text{ где} \quad (10)$$

$K_{\text{ч}}$ – количество человек;

$T_{\text{ср}}$ – среднее время изучения документа;

$C_{\text{чтс}}$ – средняя часовая тарифная ставка

Итого расходов по статье:

$2*108*250=54000$ (руб.)

Таким образом, основные расходы для предприятия будут связаны с покупкой материалов, необходимых для реализации мероприятий, а также оплатой труда специалистов, занятых в разработке. При этом следует учитывать, что оплата труда специалистов, занятых в разработке, будет проводиться в двойном размере, в соответствии с КЗОТ, так как данная работа будет осуществляться вне рабочее время. Согласование юридических вопросов предлагается возложить на специалиста кадрового дела.

Реализацию предлагаемых мероприятий не всегда можно оценить достаточно в количественном и стоимостном выражении, но можно

рассчитать экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы обучения сотрудников на исследуемом предприятии. В экономический эффект входит сокращение потерь рабочего времени, уменьшение текучести кадров и увеличение производительности труда.

Проведем расчет предполагаемых годовых доходов:

1. Экономия от сокращения потерь рабочего времени

$$Pt_1 = (B * Ч * \Phi) * S, \text{ где} \quad (11)$$

Pt_1 – экономия за счет сокращения потерь рабочего времени, руб.;

B - сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, час.;

$Ч$ – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;

Φ – годовой фонд рабочего времени одного работника управления, дни;

S – средняя годовая стоимость одного человека-часа работника управления, руб.

Итого доходов по статье:

На 1 человека: $1 * 1 * 264 * 250 = 66000$ (руб.)

На 7 человек: $(1 * 7 * 264) * 250 = 462000$ (руб.)

2. Экономия за счет уменьшения текучести кадров

$$Pt_2 = \sum_{i=1}^n P_i \times \left(1 - \frac{K_{ч2}}{K_{ч1}}\right), \text{ где} \quad (12)$$

Pt_2 – экономия за счет уменьшения текучести кадров;

$K_{ч1}$, $K_{ч2}$ – фактический и ожидаемый коэффициент текучести кадров после реализации инноваций, %;

$\sum P_i$ – среднегодовой ущерб, причиняемый компании текучестью кадров (снижение производительности труда в течение двух недель у работника, решившего уволиться, низкая производительность труда вновь

принятых на работу, затраты, связанные с обучением и пр.), в том числе:

- ущерб, нанесенный недополучением работ, в течение двух недель у работников, решивших оставить работу, руб.

- ущерб, нанесенный недополучением работ, в течение двух недель у работников, вновь принятых на работу, руб.

- затраты, связанные с обучением вновь принятых работников, руб.

- доп.расходы связанные с организационной работой по приему и увольнению работников по собственному желанию, руб.

Итого доходов по статье:

$(140000+175600+380000+37100) * (1-8,6/10,45) = 732700*0,18 = 131886$
(руб.)

Итого 131886 руб.

Таким образом, при реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы обучения для сотрудников предполагается значительная экономия от сокращения потерь рабочего времени. Кроме того, на предприятии ожидается существенное увеличение производительности труда и небольшая экономия за счет уменьшения текучести кадров.

Полученные данные представлены наглядно в таблице 3.8 и 3.9:

Таблица 3.8

Годовые расходы от реализации мероприятий

Статьи расходов	Сумма, руб.
1. Оплата труда специалистов, занятых в разработке	108000
2.Необходимые материалы	89250
3. Юридические услуги	18000
4. Годовые потери рабочего времени для изучения документа	54000
Итого расходов	269250

Таблица 3.9

Годовые доходы от реализации мероприятий

Статья доходов	Сумма, руб.
1. Экономия от сокращения потерь рабочего времени	462000
2. Экономия за счет уменьшения текучести кадров	131886

3. Увеличение производительности труда (расчет в тыс.руб.)	2657400
Итого	3251286

Категория экономической эффективности мер по улучшению системы обучения сотрудников выражает всеобщую заинтересованность в достижении наибольших результатов с наименьшими затратами и позволяет определить, ценой каких затрат достигнут результат. Экономическая эффективность совершенствования обучающего процесса персонала выражается в росте производительности труда.

Для улучшения системы обучения следует внедрять новые технологии по повышению эффективности работы сотрудников, изучать и обучать персонал с целью повышения уровня работы и трудоспособности. Тогда результатом данных мероприятий станет получение дохода от работы персонала. Таким образом, экономическая эффективность представляет собой результативность труда, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.

По условиям использования предлагаемых мероприятий за расчетный период, произведем расчет их экономического эффекта и эффективности:

1. Экономический эффект от реализации мероприятий

$$\mathcal{E}_T = P_T - Z_T, \text{ где} \quad (14)$$

P_T – стоимостная оценка результатов от реализации мероприятий за расчетный период;

Z_T – затраты на реализацию мероприятий за расчетный период

$$\mathcal{E}_T = 3251286 - 269250 = 2982036 \text{ (руб.)}$$

2. Экономическая эффективность от реализации мероприятий

$$K_3 = \mathcal{E}_{\text{год}} / Z_y, \text{ где} \quad (15)$$

$\mathcal{E}_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате реализации мероприятий;

Z_y – суммарные годовые затраты на внедрение мероприятий

$$K_3 = 3251286 / 269250 = 12,07$$

Проведенные расчеты показали, что все разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала имеют значительный экономический эффект, позволяют сэкономить денежные средства, сократить расходы, а также повысить производительность труда сотрудников исследуемого предприятия.

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы обучения ожидается улучшение трудовых показателей предприятия и оптимальное использование ресурсов. Результатом оценки экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию обучающего процесса является экономия финансовых ресурсов и сокращение расходов данного предприятия.

Для оценки результативности обучения использовалась «Анкета исследования качества обучения» (Приложения 4). По окончании учебного процесса непосредственный руководитель обученного и сам обученный производят оценку удовлетворенности обучением, проставляя соответствующие отметки в «Анкете исследования качества обучения» по каждому фактору удовлетворенности (каждый параметр оценки удовлетворенности имеет свой вес значимости). При этом по каждому фактору делается отметка, соответствующая одной из четырех дискретных оценок: 0; 33; 66 или 100.

Интерпретация оценок удовлетворенности:

«0» - абсолютная неудовлетворенность фактором;

«33» - низкая степень удовлетворенности фактором;

«66»- частичная степень удовлетворенности фактором;

«100» - полная удовлетворенность фактором.

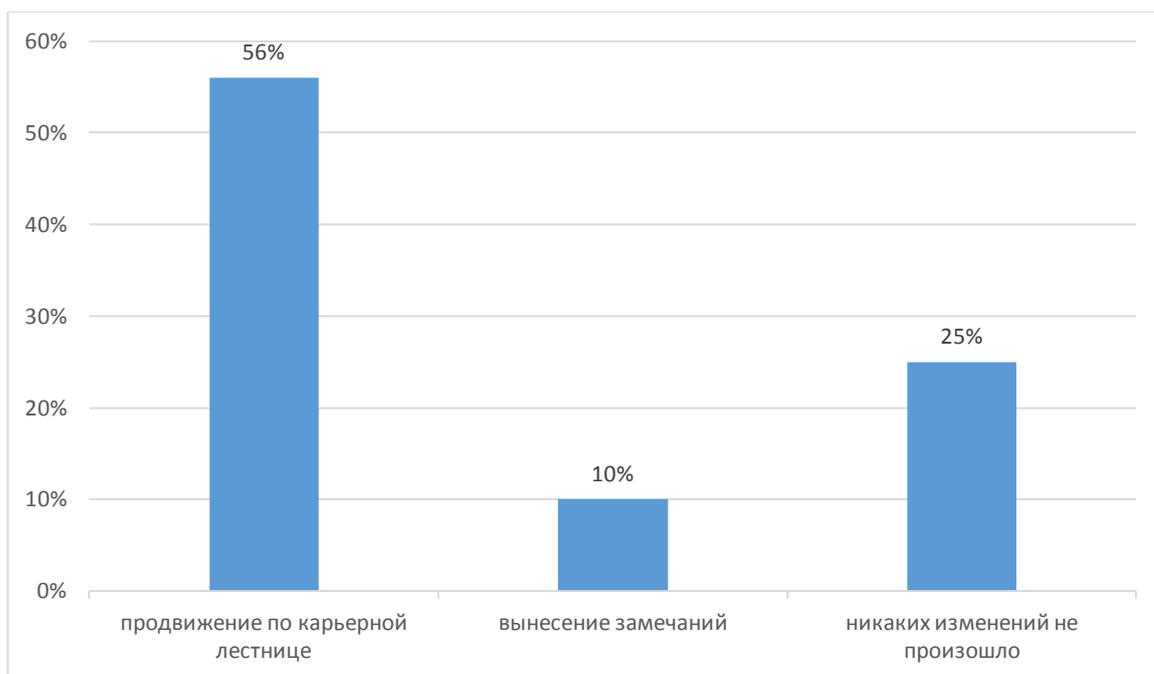


Рис. 3.2. Влияние результатов обучения на профессиональное продвижение персонала предприятия АО «Торговый дом «Перекресток»

При анализе Рисунка 3.2., видно, что 56 % руководителей отмечают, что при прохождении работниками обучения произошли изменения в профессиональном продвижении.

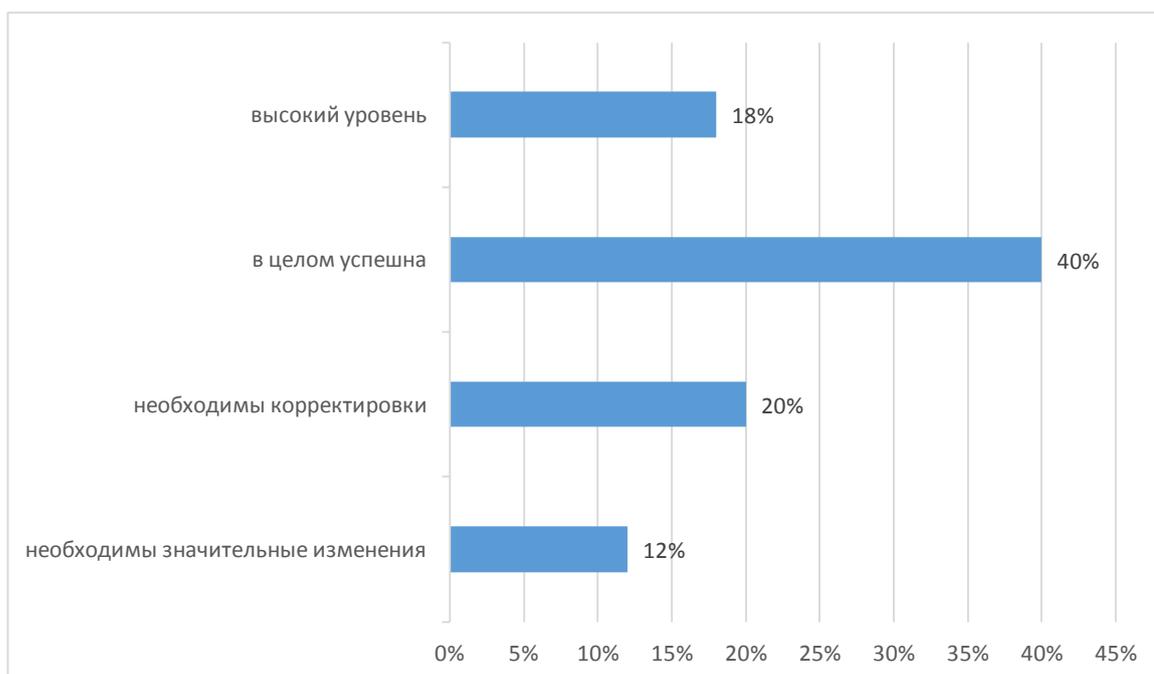


Рис. 3.3. Оценка эффективности процедуры обучения персонала

При анкетировании работники и руководители структурных подразделений оценили эффективность процедуры обучения персонала в предприятия АО «Торговый дом «Перекресток». При анализе Рисунка 3.3. видно, что большинство работников считает процедуру в целом успешной, но отмечают также, что необходимо внести некоторые корректировки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования процессов обучения персонала на предприятии определено, что процесс обучения ставит перед собой образовательную, развивающую и воспитательную задачу.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что система обучения персонала является базовой для принятия многих управленческих решений. Процесс обучения персонала, а также выбор методов и форм обучения имеют большое значение в стратегических планах предприятия, для повышения его конкурентоспособности. При этом расходы на долгосрочные программы обучения персонала становятся значимой статьёй годового бюджета организаций.

В ходе настоящего исследования автором решены поставленные цели и задачи:

- изучены теоретические аспекты процесса обучения персонала на предприятии;
- проведен анализ системы обучения персонала на примере предприятия АО «Торговый дом «Перекресток»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала предприятия АО «Торговый дом «Перекресток»;
- проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Таким образом, изучены методологические основы системы обучения персонала. Определено, что процесс обучения персонала представляет собой неотъемлемую часть кадровой политики успешного предприятия. Выявлены основные цели обучающего процесса и дана характеристика основным концепциям обучения квалифицированных кадров. Определена сущность системы обучения персонала. Выявлены основные формы, методы и факторы системы обучения персонала. Рассмотрена организация и методика обучения персонала на предприятии. Отмечена экономическая и социальная

эффективность процесса обучения для предприятия

Кроме того, дана социально-экономическая характеристика персонала и выявлена стабильная ситуация и низкая текучесть кадров. Определено, что это способствует сохранению работников, обеспечению бесперебойного функционирования предприятия и развитию положительного психологического климата.

На основе анализа, проведенного во второй главе, для рассмотрения в третьей части предложены мероприятия по повышению эффективности обучающего процесса.

Определена необходимость совершенствования структуры обучения персонала, разработки системы контроля полученных при обучении знаний, умений и навыков, а также систематизации учебных модулей для разных категорий персонала.

Разработаны мероприятия по совершенствованию системы обучения на предприятии АО «Торговый дом «Перекресток». Доказана целесообразность и преимущества разработки данных мероприятий. Определены их преимущества и недостатки.

В качестве основных мероприятий по изменению обучающего процесса на данном предприятии были предложены:

1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения новых сотрудников предприятия
2. Мероприятия по совершенствованию системы обучения для специалистов
3. Мероприятия по совершенствованию системы обучения для руководителей среднего звена.

Выявлено, что совершенствование системы обучения новых сотрудников ведет к достижению большей эффективности рабочего процесса при минимизации временных затрат.

Отмечено, что совершенствование системы обучения для специалистов ведут к улучшению профессиональных навыков сотрудников, в соответствии

с должностными инструкциями и требованиями к рабочему месту.

Обозначено, что совершенствование структуры обучения для руководителя среднего звена повысит эффективность функционирования предприятия.

Кроме того, проведены расчеты и доказано, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала имеют значительный экономический эффект, позволяют сэкономить денежные средства, сократить расходы, а также повысить производительность труда сотрудников исследуемого предприятия.

Экономический эффект от реализации мероприятий составляет 2982036 руб.

Коэффициент экономической эффективности от реализации мероприятий составляет 12,07.

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы обучения ожидается улучшение трудовых показателей предприятия и оптимальное использование ресурсов.

Таким образом, разработка мероприятий и их внедрение на предприятии позволит снизить трудоемкость процесса обучения, анализа его результатов и повлиять на общую эффективность функционирования.

Результатом оценки экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию обучающего процесса является экономия финансовых ресурсов и сокращение расходов данного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев Н.В. Применение экспертно-интуитивных методов в прогнозировании систем управления//Социальная политика и социология. 2013. - № 5. -С. 15-19.
2. Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – Глава 13. - С.509-560.
3. Ананченкова П. И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний / П. И. Ананченкова // Труд и социальные отношения. — 2015. — № 5. — С. 77–84.
4. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России // Управленческие науки. 2013. № 2 (7). С. 32-39.
5. Ахмадеев А. А., Галина А. Э. Организация обучения персонала //Современные концепции развития науки: сборник статей Международной научно-практической конференции (15 мая 2014 г.). – 2014. – С. 257-262.
6. Бахтин М.Б. Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения. // Интернет-журнал «Наукovedение», 2016 №2 (21) [Электронный ресурс]-М.: Наукovedение, Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

7. Бекингом М. Почему стоит отказаться от оценок труда. URL: <http://hrm.ru/pochemu-stoit-otkazatsja-ot-ocenok-truda> (дата обращения: 10.01.2015).
8. Блинов А. О. Тренинг персонала: учебное пособие для вузов / А. О. Блинов. - М.: КноРус - 2014. - 495 с.
9. Брассингтон Ф., Петтит С. Основы маркетинга/Ф. Брассингтон, С. Петтит. -М.: Бизнес Букс, 2014. -117 с.
10. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал / Е. Варламова // Кадровое дело. –2016. – № 2. – С. 41–47.
11. Ветлужских Е. Обучаем – оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения / Е. Ветлужских // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 2. – С. 10–18.
12. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса//Социальная политика и социология. 2015. - №6(2). -С. 101-105.
13. Вирковская А.В. Система обучения как конкурентное преимущество компании / А.В. Вирковская // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 10.
14. Внутризаводское движение и текучесть кадров./Под ред. Е.Н. Антосенкова, З.В. Куприяновой.-Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 2013. - 464 с.
15. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – М.: Речь, 2016. – 128 с.
16. Гетц О. А., Виниченко М. В. Основы обучения персонала в современной системе управления персоналом //Материалы Ивановских чтений. – 2017. – №. 2-2. – С. 47-53.

17. Глухенькая Н.М., Сац Е.А. Обучение персонала организации: системный подход // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2016. - №47. – С. 65-68.
18. Громова Д. М., Мулгачева Е. С., Репина Н. Г. Игровые технологии в обучении и развитии персонала в коммерческих организациях // Новое поколение. – 2016. – №. 9. – С. 44-51.
19. Громова Н.В. Повышение квалификации кадров как фактор роста производительности труда в России // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2015». – М.: Экон-информ, 2015. – С. 523-526.
20. Дворцова Е. Б. Основные подходы к корпоративному обучению. – 2010.
21. Донцова М.А. Детерминанты неформального образования // Среднее профессиональное образования. – 2014. – № 12. – С. 15–16.
22. Думченко О.Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала / О. Е. Думченко, В.В. Козлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finexpert-training.ru>, свободный. – Загл. с экрана. 11.10.2017г.
23. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2016. – 103 с.
24. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 352 с.
25. Живица О.В. Использование нарративной практики, как путь минимизации затрат на развитие персонала // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в

- трансформации российского общества – 2015». – М.: Экон-информ, 2015. – С.544-547.
26. Жидкова Е.Г. Оценка качества обучения персонала: подходы и критерии [Текст] / Е.Г. Жидкова // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №11. – с. 40-45.
27. Золотарев А.А. Теория и методика систем интенсивного информатизированного обучения (дидактические основы создания эффективных систем обучения): учебник. М.: МГИУ, 2016. - 170 с.
28. Карпов А.В., Скитяева И.М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития // Дополнительное профессиональное образование [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr.pass.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
29. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом Журнал "Управление персоналом" №7, 2007. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1084> (дата обращения: 10.01.2015)
30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2016.
31. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала/А.Я. Кибанов. -М.: ИНФРА-М, 2013.-62 с.
32. Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами -новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом?//Кадровик. -2013. -№ 9. -С. 62-69.
33. Кириллов А. В. Формирование корпоративных систем профессионального обучения //Материалы Ивановских чтений. – 2015. – №. 4. – С. 108-111.
34. Кириллов А.В. Проблемы обучения управленческих кадров и пути их решения.//Экономика и управление. 2014. № 7 (105). -С. 59-63.

35. Кириллов А.В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях. // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2014. № 5. - С. 6-16.
36. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. Управленческие науки. 2014. №2 (11). - С. 71 -78.
37. Кондрашова Р. Ю. Обучение персонала: проблемы и перспективы развития // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2016. – №. 1. – С. 15-16.
38. Кондрашова Р. Ю., Ларина И. С. Производственное обучение как фактор успешного бизнеса и конкурентоспособности предприятия // НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК ВФ РАНХиГС. – 2015. – №. 3. – С. 49-55.
39. Коптева К. В., Афанасьева Л. А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. – 2014. – №. 3 (3). – С. 221-224.
40. Коробкина М. А. Корпоративное обучение персонала: учебно-методическое пособие / М. А. Коробкина. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2015. – 87с.
41. Корпоративное обучение персонала организации: монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. — Екатеринбург: УрГУПС, 2011. — 280 с.
42. Костицын Н.А. Система факторов эффективности профессионального, организационного и корпоративного обучения / Н.А. Костицын // Управление развитием персонала. – 2015. – № 4. – С. 2–15.
43. Кругликов Г. И. Учебная работа мастера профессионального обучения / Г. И. Кругликов. – М.: Академия, 2015. – 192 с.

44. Кузнецова Е. В., Болгова А. С., Резяпова В. В. Анализ системы профессионального обучения персонала (на примере ООО ГК «СУ-10») // НАУКА ТРЕТЬЕГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ. – 2016. – С. 149-151.
45. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К. Г. Кязимов. – М.: МИК, 2015. – 240 с.
46. Лысенко Ю.Ю. Чему учить? Выявление потребности в обучении / Ю.Ю. Лысенко // Отдел кадров. – 2016. – № 3.
47. Магура И.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел — Синтез», 2014. — 192 с.
48. Маслова В. М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании // Дельта науки. – 2015. – №. 2. – С. 10-16.
49. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец./В.М.Маслова. -М.: Юрайт, 2014. -206 с.
50. Митрофанова Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 503 с.
51. Мишина А. Н., Демченко Т. С. Система обучения персонала в коммерческих организациях: проблемы и пути совершенствования // Новое поколение. – 2016. – №. 10. – С. 246-253.
52. Могильный Н. К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами // Молодой ученый. – 2015. – №. 1. – С. 253-254.
53. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Юрайт», 2011. — 561 с.

54. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб., 2015. – 288 с.
55. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование. – 2011. – № 12. – С. 16–18.
56. Назаренко М. А., Омельяненко М. Н., Самохвалова А. Р. Разработка и внедрение политики обучения персонала // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – №. 8-1. – С. 115-116.
57. Нестерова О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7. – №. 2 (27). – С.89-95.
58. Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2016) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ «Синергия», 2015. – С. 201-215.
59. Основы управления организацией. Практикум: учеб. пособие/под редакцией Л.А.Горшковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2014. – С. 177.
60. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2015. - 536 с.
61. Панфилова М. В. Игровые формы обучения персонала организации // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 927-929.
62. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. -М.: ИНФРА-М, 2013. -246 с.

63. Помилуйко В. Ю. Практика организации корпоративного обучения взрослых // Молодой ученый. — 2015. — №5. — С. 581-584.
64. Пономарева М. Корпоративное обучение: от теории к практике. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/education/adviser/1156185/?page=0>
65. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. - 2016. - № 8. - С. 565-567.
66. Ротанова М. Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм /М. Б. Ротанова// Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. — 2016. — № 1. — С. 75–82.
67. Руднева Е. Ю., Ковтун А. С. К вопросу развития системы непрерывного обучения персонала организации //Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – №. 1. – С. 70-73.
68. Сезонова О. Н. Модель управления развитием профессиональных компетенций кадров организации // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-razvitiem-professionalnyh-kompetentsiy-kadrov-organizatsii> (дата обращения: 01.02.2018).
69. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. – 2016. - № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://qje.su/menedzhment/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-3-2016-33/?print=print>
70. Скакун В. А. Организация и методика профессионального обучения / В.А. Скакун. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 336 с.

71. Скиба Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки. По материалам статьи Мартина Шмаленбаха [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hr-zone.net
<http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328>
72. Слободский А. Л. Обучение персонала организаций / А. Л. Слободский. – СПб., 2015. 124с.
73. Современные методы обучения персонала // <http://www.ngpc.ru>: Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf>
74. Сухинин В. П. Корпоративное обучение как фактор повышения конкурентоспособности организации / В. П. Сухинин, М. В. Горшенина // Вестник Самарского государственного технического университета. — 2015. — № 1 (19). — С. 179–185.
75. Уржа О.А., Медведева Н.В. Особенности внедрения компетентностного подхода в системе высшего образования. Социальная политика и социология. 2015 - . № 3 (69). С. 268-277.
76. Хагуров Т. А. К вопросу о непрерывном образовании // Школьные технологии. – 2014. – №4. – С. 172–176.
77. Чуланова О. Л., Тимченко Я. А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – №. 1 (32). – С.149-156.
78. Чуланова О.Л., Мезенцева Е.И. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности актуализации, риски // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. - №2-3. – С. 108-115.

- 79.Шабанов А.Г. Компетентностно-ориентированная модель профессионального образования / А.Г. Шабанов // Инновации в образовании. – № 4. – 2014. – С. 74–78.
- 80.Шаповалов В.И., Кондрашова Р.Ю. Избыточное знание Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2014. № 1 (2). - С. 8-11.
- 81.Юрийчук Н.В. Обучающаяся организация: идеология, принципы и ресурсы для построения [Текст] / Н. В. Юрийчук // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – №3. – С.42 – 47.