

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Разработка системы обучения персонала организации

Руководитель _____ доцент, канд. социол. наук С.Н. Лыкова
подпись, дата

Руководитель _____ старший преподаватель А.Н. Поздеев
подпись, дата

Выпускник _____ А.И. Курбанов
подпись, дата

Нормоконтролер _____ старший преподаватель О.А. Шестакова
подпись, дата

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка системы обучения персонала организации» содержит 79 страниц текстового документа, 4 приложения, 50 использованных источников.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА, ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА, ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ.

Актуальность работы заключается в том, что на данный момент в силу частых изменений внешней среды присутствует потребность в квалифицированном персонале. Знания, умения и навыки каждого сотрудника напрямую зависят от общего результата компании, так как с помощью этих компонентов персонал выполняет те или иные задачи, успешное выполнение которых гарантирует развитие предприятия

Объект исследования - система управления персоналом компании ООО «Арена».

Предмет исследования - практика обучения основного персонала компании ООО «Арена».

Цель работы –разработать комплекс предложений по формированию системы обучения персонала розничного магазина непродовольственных товаров (ООО «Арена»).

В ходе проведенного исследования системы обучения персонала, с помощью исследования практика обучения сотрудников в компании, было выявлено, что система обучения сотрудников отсутствует, документы об обучении сотрудников также не выявлены, отсутствует обучение с помощью профессионального тренера в г. Красноярск. На основе выявленных недостатков сформированы мероприятия для формирования системы обучения персонала. И предложен метод дистанционного обучения, с помощью которого, тренера компании смогут обучать сотрудников необходимыми знаниями, умениями и навыками.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы обучения персонала.....	7
1.1 Система обучения персонала: понятия, элементы.....	7
1.2 Этапы разработки системы обучения персонала и критерии ее эффективности.....	18
1.3 Современные особенности обучения персонала в сфере розничной торговли непродовольственных товаров.....	28
2 Анализ состояния обучения в ООО «Арена».....	34
2.1 Организационно-управленческая характеристика компании ООО «Арена».....	34
2.2 Анализ практики обучения персонала в розничном магазине ООО «Арена».....	41
3 Мероприятия по разработке системы обучения персонала в розничном магазине ООО «Арена».....	46
3.1 План внедрения дистанционного обучения в розничный магазин ООО «Арена».....	47
3.2 Разработка положения об обучении сотрудников компании ООО «Арена».....	52
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	61
Приложение А. Организационная структура управления ООО «Арена».....	68
Приложение Б. План интервью с директором службы управления персоналом ООО «Арена».....	69
Приложение В. Анкета для сотрудников компании ООО «Арена».....	70
Приложение Г. Положение об обучении и развитии персонала компании ООО «Арена».....	72

ВВЕДЕНИЕ

Современный мир меняется с невероятной скоростью и это охватывает все сферы жизни. На сегодняшний день получение прибыли вступают в один ряд с таким элементом в организации как персонал. Другими словами все чаще в компаниях персоналу уделяют одну из главных ролей. Поскольку именно персонал выполняет необходимые функции для того, чтобы организация выполняла свои цели и задачи.

Бизнес требует постоянного внимания и быстроты реакций от компаний для того, чтобы они оставались сильными игроками на рынке. Персонал самый ценный ресурс в организации, так как человеческие ресурсы являются самыми адаптивными. За счет этого организация способна быстро изменяться в ответ на резкие изменения внешней среды. Следовательно, перед организацией в настоящее время стоит задача подготовки и такой важной функции управления персоналом как обучение каждого сотрудника. Несомненно, это может гарантировать необходимую квалификацию и постоянный прирост компетенций сотрудников.[1]

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что на данный момент в силу частых изменений внешней среды присутствует потребность в квалифицированном персонале. Знания, умения и навыки каждого сотрудника напрямую зависят от общего результата компании, так как с помощью этих компонентов персонал выполняет те или иные задачи, успешное выполнение которых гарантирует развитие предприятия. Именно поэтому обучение и переобучение сотрудников компании является одной из главных в управлении любого уровня организации.

Существующая практика обучения персонала в компании носит скорее хаотичный характер. Разработка системы обучения персонала обеспечит компании концентрацию ресурсов, связанных с обучением, и более эффективное их применение, что приведет к усилению конкурентных

преимуществ компании и послужит дополнительным стимулом для работников организации.

В рамках данного исследования взята организация, занимающаяся розничной торговлей непродовольственных товаров компании ООО «Арена». С помощью нее и рассматривается практика обучения персонала. Сервисность, знание продукта, клиентоориентированность напрямую связано с конкурентоспособностью компании на рынке, а также это влияет на экономические показатели организации. Следовательно, обучение персонала контролирует все эти элементы и является необходимым для успешного ведения бизнеса и получение прибыли.

Все вышеперечисленное подтверждает актуальность данной темы исследования, которая посвящена разработке системы обучения персонала в современных условиях.

Объект исследования - система управления персонала компании ООО «Арена».

Предмет исследования - практика обучения основного персонала компании ООО «Арена».

Цель работы –разработать комплекс предложений по формированию системы обучения персонала розничного магазина непродовольственных товаров (ООО «Арена»).

Для достижения поставленной цели были определены следующиезадачи:

- раскрыть элементы системы обучения персонала и этапы её разработки;
- выявить опыт других организаций в практике обучения персонала, который можно признать передовым с точки зрения выполнения нормативных критериев;
- оценить существующую в организации практику обучения персонала с точки зрения нормативных критериев;

- разработать положение об обучении персонала компании;
- обосновать предложенные мероприятия с социально-экономической, этической и правовой точек зрения.

Первый раздел работы посвящен теоретическим аспектам обучения персонала организации, во втором разделе будет рассмотрена существующая система обучения персонала в розничном магазине непродовольственных товаров (ООО «Арена»), а в заключительном разделе – предложения по разработке системы обучения персонала в компании.

1 Теоретические основы системы обучения персонала

1.1 Система обучения персонала: понятия, элементы

Обучение персонала в современных реалиях стало значительной необходимостью в компаниях, так как вся индустрия, технологии и знания развиваются стремительно быстро, тем самым это наносит множество проблем в процессе производства предприятий, так как те знания, которые были приобретены работниками в прошлом, становятся неактуальными. Поэтому, пользоваться ими, становится невозможно, так как это может привести к экономическим потерям.

Для того чтобы провести исследование требуется также ввести такой термин как персонал - это совокупность физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера [29].

В научной литературе существует множество определений понятия обучения персонала, рассмотрим некоторые из них. И.Б. Дуракова и Л.П. Волкова дают следующее определение: «Обучение – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации»[7].

Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова считают, что обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.[8].

П. Форсиф определяет обучение как систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников [9].

Питер Сенге в своих научных трудах отмечает, что в современном мире понятие «обучение» трансформировалось и стало обозначать всего лишь «усвоение информации», а последнее имеет только отдаленное отношение к действительному обучению. Ю.Н.Юрлов и Г.Л. Орлянская считают, что «обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании» [37].

Исходя из анализа определений, был выбран рабочий термин обучение персонала, автором которого является А.Я. Кибанов [28].

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.д.

Как видно из определения, обучение является необходимым процессом в каждой организации, так как это помогает сотрудникам компании выполнять все необходимые задачи, которые могут изменяться в условиях внешней среды. Это также влияет на эмоциональное состояние и климат в компании, ведь те знания, которые сотрудник может применить в разных кейсах, повышает его состояние и исключает возможность стресса. Интеллектуальные ресурсы являются основной ценностью и решающим фактором в конкурентной борьбе [3, с.4]. Все это показывает то, насколько важным становится обучение и переобучение сотрудников на сегодняшний день.

Для того чтобы обучение персонала применялось успешно в компаниях необходимо также четко ставить цель обучения. При этом важно, чтобы цель

обучения советовала по всем критериям целям компании. Цель обучения – это тот результат, который является необходимым для выполнения определенных задач, который включает в себя обеспечение необходимыми знаниями, умениями и навыками сотрудников, а также целью может быть поддержание профессионального уровня сотрудников и обеспечение знаниями развития технологий.

Для того чтобы обучение было эффективным необходимо разработать и учитывать все элементы, которые являются важными в процессе обучения и создают систему. Для этого необходимо применить систему обучения персонала– это составная часть менеджмента персонала, комплекс специальных мер, решений и деятельности, обеспечивающих: упорядоченность и развернутость полученной информации; ускоренную процедуру адаптации сотрудников в новом коллективе или в случае смены места работы; постоянное эффективное развитие знаний, умений и навыков персонала организации [33].

Как правило, обучение требует от руководителей и отдела управления быстро действенных и эффективных решений, так как этот процесс требует затрат. Затраты на обучение персонала во время стабилизации оправданы, так как персонал уже в полной мере овладел текущей производственной технологией и процессами при низкой текучести кадров [34, с.264].

Основные функции системы обучения персонала:

- Приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании;
- Быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в организации;
- Непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост.

Так как система носит единый и взаимосвязанный характер элементов, логично выделить элементы системы обучения более подробно, так как изменения одного элемента влечет за собой изменение других элементов

данной системы. На рисунке 1 схематично представлена концепция системы обучения:



Рисунок 1 – Элементы системы обучения персоналом

Так как система носит единый и взаимосвязанный характер элементов, логично выделить элементы системы обучения более подробно, так как изменения одного элемента влечет за собой изменение других элементов данной системы.

Важным и первоначальным этапом в разработке системы обучения персоналом является ее структурирование, то есть выделение этапов процесса обучения для сотрудников включая то, что все эти этапы должны быть связаны со всеми процессами системы управления персоналом, для того чтобы система работала синергетическим эффектом. Иными словами, требуется разработать Структуру системы обучения с указанием ее места в общей системе управления персоналом (связь с процессами отбора, адаптации, оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации, оценки).

Для того чтобы система обучения сотрудников выполнялась эффективно, необходимо также разработать программы для всех групп

сотрудников в организации, так как, например для управленческого и основного состава программа и методы будут применяться абсолютно разные. Необходимо разработать систему обучения персоналом для управленческого состава, кадрового резерва, подразделений и отдельных сотрудников.

В современных условиях постоянно изменяющейся ситуации в экономике организация ставит целью обучения персонала повышение уровня профессионализма, а также совершенствование технологии трудового процесса [27, с.597].

Большинство современных исследователей, считают, что важными внутрифирменные обучение преследует три цели:

1. Средство достижения стратегических целей компании;
2. Способ повышения ценности человеческих ресурсов;
3. Необходимое условие успешного проведения организационных изменений в компании.

Наиболее известный разработчик данной области М. Армстронг делает акцент на экономической эффективности обучения, считая, что «основная задача профессионального обучения состоит в том, чтобы помочь организации достичь своих целей, увеличив стоимость ее ключевого ресурса – работников, которых она нанимает»[4].

Основываясь на приведенных высказываниях, можно сделать вывод, что стратегическая цель системы обучения персонала заключается в том, чтобы способствовать организационному развитию и достижению конкретных целей организации путем развития человеческих ресурсов в ходе подготовки и проведения программ профессионального обучения.

Важно, чтобы поставленная цель соответствовала стратегическим целям компании, задачам отдельных подразделений, планам индивидуального развития сотрудников.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:[10]

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров, по отдельным его видам;
- правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения;
- изыскание средств, для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Субъектом системы обучения персонала в организации является сотрудник (или группа сотрудников) кадровой службы - специалист по развитию и обучению персонала. Трудовые функции, которых, заключаются в следующем:

- анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала;
- разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат;
- организация мероприятий по обучению персонала; - подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения персонала;
- анализ эффективности мероприятий по обучению персонала [6].

Объектом системы обучения персонала являются персонал компании.

Зачастую выделяют 3-4 предмета системы обучения персоналом, это знания (теоретические, методические и практические, необходимые для

выполнения своих обязанностей на рабочем месте), умения (способность выполнять те или иные обязанности, которые ставит компания) и навыки (это то, как сотрудник в определенной ситуации и решении задач применят свои знания на практике). Также отдельно можно выделить способы общения или поведения (совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность), в сфере торговли это очень важный предмет, так как упор идет именно на взаимодействие с человеком (клиентом).

Важно, чтобы процесс обучения осуществлялся под четким руководством профессионала, который должен выполнить все цели и функции обучения. Зачастую обучение проводится HR-менеджерами, руководителями подразделений – некоторые из них могли выступать в роли внутренних тренеров, также может быть задействован человек вне организации, способом Аутсорсинг (англ. outsourcing) – это решение, принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связанное с организационными вопросами, о передаче каких либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику [26].

Переманивание квалифицированных сотрудников является частой тенденцией в современном мире, когда можно говорить о дефиците качественных и эффективных кадров [35, с.68-73].

Методы обучения персонала – это инструмент, при котором реализуется процесс получение знаний, умений и навыков для сотрудников компании.

Согласно анализу методы обучения персонала принято классифицировать[38]:

- 1) Традиционные и современные.
- 2) С отрывом и без отрыва от производства.
- 3) Индивидуальные и групповые.

Профессиональное обучение персонала зачастую принято классифицировать по множеству признаков, первым из признаков выбран традиционный и современный. На сегодняшний день, актуально использовать современные методы, так как их можно использовать в данный момент, они имеют активный метод обучения, также полученными знаниями можно использовать в режиме реального времени. Традиционные методы обучения потеряли свою активность во время рыночной экономики, однако их тоже используют: это лекция, рассказ, беседа, работа с книгами и статьями и др.

Для более подробного анализа современных подходов к осуществлению обучения персонала продемонстрирована таблица 1:

Таблица 1 – Современные подходы и методы к обучению персонала [36].

Подход к обучению	Сущность подхода	Преимущества метода	Недостатки метода
Видео обучение	Для персонала реализуется возможность предоставление видео, аудио материалов и электронных документов для изучения материала.	1. Эффективно подходит сотрудникам, которые запоминают информацию на слух и с помощью картинок 2. Экономичность 3. Возможность самообучения и повторения материала	1. Не позволяет учитывать разные уровни знания и квалификации сотрудников 2. Отсутствие личности мотиватора (руководителя процесса). 3. Слабый контроль за сотрудниками в процессе самообучения.
Дистанционное обучение	Использование современных телекоммуникационных методов обучения персонала вне пределах организации.	1. Отлично подходит для удаленных сотрудников, а также позволяет обучать сотрудников на их рабочих местах. 2. Имеет возможность приспособить к обучению большое количество сотрудников.	1. Сложно развить поведенческие и практические навыки у сотрудников 2. Данный метод сложен для тех сотрудников, которые слабо замотивированы к данному способу.

Продолжение таблицы 1

Кейс-обучение	Обучение, которое подразумевает собой разбор практических ситуаций из опыта деятельности компаний, как конкурентов так и собственной.	1. Данный метод позволяет развивать навыки анализа, диагностики и принятия стрессовых решений у сотрудников. 2. Получение практических знаний, который сотрудник сможет реализовать их в своей работе. 3. Данный метод эффективен для руководителей и менеджеров.	1. Наличие высокой работоспособности и квалификации у сотрудников. 2. Организация данного метода требует финансовых и временных затрат.
Деловая игра	Составляет отработку знаний на основе ситуаций, моделирующей все аспекты работы для слушателей.	1. Максимальная приближенность к работе сотрудников. 2. Обучение сотрудников ситуаций, которые гипотетически могут возникнуть у них.	Недостатки деловой игры схожи с недостатками кейс-обучения.
Мозговой штурм	Метод, который позволяет сотрудникам генерировать множество идей решения той или иной ситуации за короткий промежуток времени, затем с последующим анализом и выбором наиболее подходящих решений.	1. Простой метод, малозатратный и подходит для сотрудников разных квалификаций. 2. Разработка умений учитывать мнение коллег и способу коллективной работы.	1. Метод не используется для решения сложных проблем. 2. Не имеет критериев оценки и силы решения.
Сторрителлинг	метод обучения новых сотрудников организации с целью ознакомления с организационной структурой, корпоративной культурой, локальными нормативными актами и т.д. Обучение начинается на этапе подбора персонала и оканчивается в период полной адаптации.	1. период адаптации нового сотрудника протекает легко и быстро. 2. формирует лояльность нового сотрудника к организации.	1. Сложность мотивации непосредственных руководителей к эффективному проведению данного метода обучения в силу временных, личностных особенностей.

Окончание таблицы 1

Баскет-метод	метод имитации ситуаций, часто встречающихся в работе руководителей, метод, при котором обучающийся «погружается» в роль руководителя. Обучающемуся следует систематизировать информацию, проанализировать документацию, предоставленную ему в качестве обучающего пособия, провести деловые встречи и переговоры. На основе анализа	1. высокий уровень мотивации обучающихся. 2. высокая степень включенности в решение поставленных задач. 3. метод позволяет оценить потенциальных кандидатов на занятие вакантных руководящих должностей, эффективен также в качестве подготовки к занятию вакантной должности. 4. сжатые сроки обучения.	Недостатком является его неэффективность для обучения специалистов, служащих, рабочих.
Обучение по методу Shadowing	– в дословном переводе с английского - «слежка», «бытие тенью». Суть метода заключается в предоставлении возможности сотруднику, представленному к повышению, переквалификации, ротации не менее двух дней быть «тенью» сотрудника, занимающего потенциальную должность.	1. возможность использования для всех категорий персонала; 2. простота, экономичность; 3. ускорение процесса адаптации	В качестве недостатка можно выделить следующее: пример для подражания должен обладать высокой квалификацией, отличаться производительностью, умением пояснить.

Согласно потребностям и возможностям компании принято использовать разнообразные методы обучения. Методы, используемые при обучении, по своей структуре и практической направленности отличаются тем что, обучение происходит непосредственной связью с производственными функциями, которые выполняет сотрудник, в основном этот способ используется, когда работнику требуется закрепить изученную информацию, либо же освежить знания, которые были получены в прошлом.

От профессионализма работников, их уровня квалификации во многом зависит то, насколько гибко данная организация будет реагировать на

постоянные изменения внешней и внутренней среды. Поэтому в структуре современной организации особое место должен занимать отдел профессионального обучения персонала, систематизирующий процесс обучения в компании. В ГОСТ Р ИСО 10015 установлено, что организация должна документально оформить перечень критериев выбора методов обучения и их комбинаций.

Обучение же с отрывом от производства включает все виды обучения за пределами самой работы. Данный метод позволит сотруднику обучаться в том месте, где ему более комфортно и он сможет использовать свои ресурсы в удобной ему обстановке.

Все методы, которые были проанализированы в таблицы 1, можно также разделить, на обучение с отрывом и без отрыва от производства.

Обучение индивидуальное и групповое отличается тем, как руководитель процесса обучает своих сотрудников один на один или же группе человек. Нельзя сказать, что только лишь индивидуальный метод эффективнее, чем групповой, например, в процессе мозгового штурма индивидуальный метод обучения невозможен.

На основании вышеизложенного текста можно сделать вывод, что подходов в современных условиях существует множество и очень важно выбирать именно тот подход, который подходит для сотрудника, так как неправильно выбранный подход может быть малоэффективен. Также следует отметить, что методы обучения персонала имеют важный аспект в системе обучения персоналом и играют важную роль в получении знаний сотрудниками.

Для того чтобы система была успешно разработана и применена в компании также требуется произвести расчет бюджета на обучение и составить план графика обучения на год.

Завершающим элементом системы обучения персонала является разработка документации, регламентирующей процесс обучения сотрудников компании.

Таким образом, каждый элемент системы обучения персонала представляет собой важность разработки и его использования в процессе обучения персоналом, так как сотрудники в полном объеме и систематизировано могут получать необходимые знания, умения и навыки, которые в дальнейшем будут применяться в работе.

1.2 Этапы разработки системы обучения персонала и критерии ее эффективности

Система обучения играет важную роль в процессе получения результата в компании и для того, чтобы обучение было успешным важно четко разработать все этапы, которые будут использованы пошагово для большего эффекта. Разработка системы обучения персонала напрямую зависит от целей, специфики обучения, а также длительности обучения сотрудников.

Перед тем, как начать разработку системы обучения персонала очень важно ответить на вопросы, которые в дальнейшем будут опорой для создания этапов обучения сотрудников. Перечень вопросов представлен, анализируя таких авторов как, Ефимова С.А и Слободской А.Л.

Перечень вопросов выглядит следующим образом:

- Какую цель преследует компания, создавая систему обучения персоналом?
- Что для компании самое главное в процессе обучения?
- Какие задачи сотрудник сможет решить, пройдя обучение?
- Какие критерии были выбраны для оценки знаний сотрудников?

Все эти вопросы, так или иначе, должны быть обозначены в процессе создания системы обучения персоналом, так как именно от ответов на эти вопросы зависит результат данного процесса.

Рассмотрим важные этапы разработки системы обучения сотрудников в компании:

Этап 1. Исследования внешней и внутренней среды[11]. Для начала следует реализовать программу, а затем провести глубокий анализ внешней и внутренней среды компании. Для того чтобы четко иметь представление в какой ситуации находится рынок на данный момент. Так как все те тренды, которые создает рынок так или иначе напрямую связаны с тем, что сотрудник будет делать в той или иной задаче. Следует отметить, что в сфере розничной торговли очень важен анализ внешнего рынка, так как потребитель играет важную роль в процессе купли-продажи. Именно потребитель приносит прибыль в компанию и в целом реализуется потенциал компании. То как компания реагирует на изменения на внешнем рынке, также зависит и то, как следует обучать сотрудника в адаптации этих самых трендов. Несомненно, внутренняя среда также имеет важность в процессе реализации этапов системы обучения персонала, так как есть возможность выявить ряд индивидуальных качеств сотрудников, которые они уже имеют или получили в трудовом процессе. Тем самым руководитель данного профиля будет знать те знания, умения и навыки которые необходимо усовершенствовать или выучить недостающие. Следует отметить, что данный этап следует рассматривать как аналитический.

Этап 2. Определение целей и потребностей в обучении сотрудников. Данный этап необходим для того чтобы компания непосредственно перед созданием процесса обучения сотрудников проанализировала текущий уровень знаний, умений и навыков. Так как это экономит время и избавляет компанию от личных затрат, а также от вредного обучения, которое имеет скорее отрицательный характер как для сотрудника, так и для руководителя. Цель обучения должна быть выявлена и конкретно поставлена, как и перед сотрудниками, так и перед руководителями, для того, чтобы они понимали, к какому результату они должны прийти и какой уровень должен быть после

процесса обучения. В рамках данного этапа также должен быть разработан прогноз ожидаемых результатов от процесса.

Этап 3. Распределение ресурсов. Для того чтобы процесс обучения проходил и был реализован успешно необходимо также распределить имеющиеся ресурсы в компании, а также выявить и приобрести недостающие для успешного проведения. Основные ресурсы, которые должны быть использованы в процессе обучения это: денежные и временные, а также все вытекающие из них. Денежные ресурсы и их размер должен зависит от того, какие методы и виды обучения использует компания. Главным ресурсом почти всех процессов является – время, так как оно невосполнимо. Для руководителей основной задачей является грамотное распределение времени для определенных процессов обучения, начиная от подготовки, заканчивая проверкой и эффективностью приобретенных знаний. Поэтому важность времени как фактора эффективности обучения, играет значительную роль в организации всего процесса обучения кадрового потенциала. Необходимо планировать проведение мероприятий с целью эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса обучения[12].

Этап 4. Разработка учебной программы. Исходя из анализа первого и второго этапа руководители процесса обучения сотрудников, а также заинтересованные люди должны составить учебную программу для сотрудников с учетом всех данных, полученных при анализе приобретенных знаний, умений и навыков у сотрудников, а также при анализе внешней среды. Данный этап помогает составить четкий алгоритм действий руководителей, как и каким образом должен проходить процесс обучения и какие инструменты должны быть использованы для оценивания.

Этап 5. Исполнение учебной программы. Данный этап проводится для того, чтобы вся та информация, которая была приобретена из анализа прошлых этапов. Была реализована непосредственно в этом этапе. От данного этапа зависит то, каким образом будет реализована данная

программа, и то, как сотрудники будут принимать, полученные знания, умения и навыки.

Этап 6. Обоснование обучения сотрудников. На данном этапе руководитель должен получить ответ на вопрос: зачем и как в дальнейшем сотрудники будут реализовать приобретенные знания. А также поможет ли данный процесс в успешном выполнении трудовых функций у сотрудников.

Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения сотрудников. Заключительный и важный этап в процессе формирования этапов обучения персонала. Именно от реализации данного этапа возникает конечный итог обучения. С помощью этого этапа руководитель может сделать вывод подходит ли данная система обучения для сотрудников, что следует исправить, а что добавить для более успешного результата.

Резюмируя вышесказанное все этапы важны для формирования системы обучения сотрудников. Так как реализация и исполнение каждого этапа влияет на результат обучения в целом, а также успешное применение позволяет сотрудникам получать новые знания, умения и навыки, что повышает их результат, мотивацию и эмоциональное состояние. А для руководителя обучения и компании в целом внедрение всех этапов обучения позволяет вести успешную деятельность и оставаться на высоких позициях на рынке.

После формирования этапов, выявление элементов системы обучения необходимо также руководствоваться исходными принципами построения системы обучения сотрудников. Эффективная система обучения предполагает реализацию следующих принципов:целесообразности, обязательности, научности, прогрессивности, перспективности, оперативности, согласованности, развития, заинтересованности, системности, комплексности, поддержки, оценки [13].

Для более точно понимания следует провести анализ данных принципов, который представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Сущность принципов системы обучения персонала

Принципы обучения сотрудников	Сущность принципов
Принцип прогрессивности	выражается обязательностью компании советовать современным системам обучения сотрудников
Принцип перспективности	выражается в обязательном учете перспектив развития компании при создании системы обучения сотрудников
Принцип комплексности	Системы обучения сотрудников должна является общей системы управления, которая напрямую будет зависима с общими стратегиями и целями компании.
Принцип оперативности	Выражается в том, чтобы руководители и HR-менеджеры в своевременном порядке принимали решения по существующим отклонениям и немедленно устраняли их.
Принцип окупаемости	Отражает необходимость использовать систему обучения таким образом, чтобы прибыль компании превышала расходы на ее реализацию.
Принцип научности	Заключается в том, чтобы все те методы и формы, которые были приняты в процессе обучения, носили и основывались на базе фундаментальных и прикладных наук в области обучения персонала.
Принцип согласованности	Важный принцип, который отражает взаимосвязь между целью обучения и общими целями компании.
Принцип обязательности	Отражает то, что организация осуществляет обучение сотрудников для того, чтобы достигнуть свои основные экономико-социальные цели.
Принцип развития	Компания использует систему обучения для того, чтобы персонал развивался, что также помогает и развитию компании.
Принцип прозрачности	Все те материалы и методы, которые использует компания для обучения сотрудников, должны быть открыты и понятны для всех сотрудников, которые принимают в этом участие.
Принцип равноправности	Показывает то, что все сотрудники в компании имеют одинаковые возможности в процессе развития и обучения.
Принцип планирования	Руководители организации должны придерживаться и разрабатывать чёткие формулировки своих целей и задач, которые требуют выполнения и реализации от своих сотрудников.
Принцип поддержки	Для успешного использования обучения сотрудников, руководители данного процесса должны использовать поощрения и поддержку своих сотрудников.
Принцип разнообразности методов обучения	Компании необходимо осуществлять процесс обучения несколькими методами в совокупности для реализации больше эффекта обучения.

Таким образом, использование данных принципов при разработке системы обучения сотрудников позволяет компании достигнуть успешного

развития персонала. Также, данные принципы используются, чтобы добиться успешной реализации задач и целей системы обучения персонала.

Важным аспектом реализации и использования системы обучения персоналом является и то эффективным ли будет оно. Для того чтобы система обучения была успешной необходимо также ввести такой критерий как эффективность. Эффективность в общем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает его результативность или степень достижения поставленной цели [14]. Под эффективностью системы обучения же принято использовать отношение результатов или выгод от обучения к затратам ресурсов на его организацию и проведение [15].

В современной литературе выявлено множество подходов к оценке эффективности обучения сотрудников. Однако в процессе перехода к рыночной экономики множество из них потеряло актуальность, поэтому следует использовать современные методы оценки эффективности. Вот список методов оценки эффективности, который следует проанализировать для успешного ведения обучения сотрудников: четырехуровневая модель, предложенная Д. Киркпатриком (Kirkpatrick, 1994) [16]. ROI (Return On Investment) Дж. Филлипса [17]. Модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP) и Модель Берна (Bem) (CIRO)[18].

Четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, где оценка протекает четыре уровня: реакция, обучение, поведение и результат (Рисунок 2).

Уровень 1 – Реакция - Оценка удовлетворенности потребителя.

Уровень 2 –Обучение - Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.

Уровень 3 –Применение - Фактическое изменение и применение знаний в работе.

Уровень 4 –Влияние на бизнес - Увеличение производительности, улучшение качества, увеличение продаж.



Рисунок 2 - Четырехуровневая модель Д. Киркпатрика

Как в следствии, к оценке эффективности процесса обучения необходимо подходить с позиций финансового менеджмента и количественно оценивать результаты от такого инвестирования. Решение данной задачи было предложено в 1997 году Джеком Филипсом.

Модель Джека Филлипса (Jack Phillips) иллюстрирует подобный метод оценки предыдущего метода. Добавлен пятый уровень оценки – ROI (отдача от инвестиций в развитие сотрудников). Практически был введен определенный количественный показатель в систему оценки обучения персонала, как расчет процентного соотношения прибыли от обучающего мероприятия к затратам на него.

Расчет ROI проводится по следующей формуле:

$$ROI = \frac{(\text{Доход от проекта} - \text{стоимость проекта})}{(\text{Стоимость проекта})} * 100 \% \quad (1.1)$$

С помощью данного показателя ROI можно оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников, добиться доходчивого и надежного инструмента определения результативности мероприятий по работе сотрудниками, создать измеримым "человеческий фактор" и его влияние на бизнес-результат компании. Прежде всего, модель ROI

используется для расчета возврата инвестиций в человеческие ресурсы и в кадровые программы, когда руководство инвестирует в людей, им следует понимать какова отдача от этих инвестиций.

Модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP). Для анализа данной модели представлен рисунок 3, который отражает аббревиатуру данной модели.

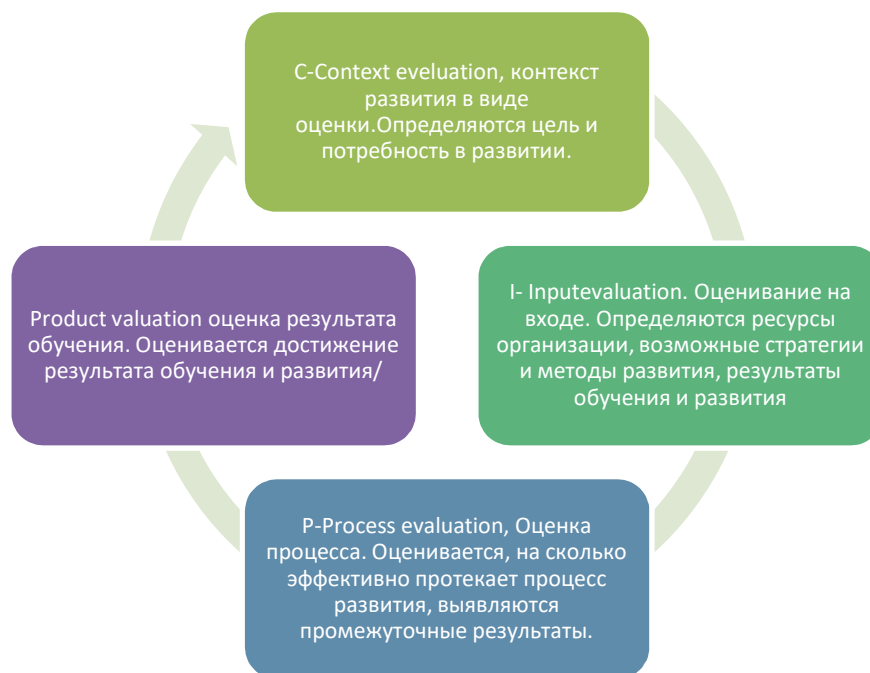


Рисунок 3 - Модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP).

Данная модель предоставляет возможность оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития. Следовательно, для длительных модульных программ менеджеров и топ-менеджеров представленная модель обязательно должна быть использована в процессе обучения.

Модель Берна (Bern) (CIRO). Данная модели имеет очень схожую структуру с моделью Стаффлбима, так как ее элементы похожи и использована идентичная структура. На рисунке 4 видна данная взаимосвязь.

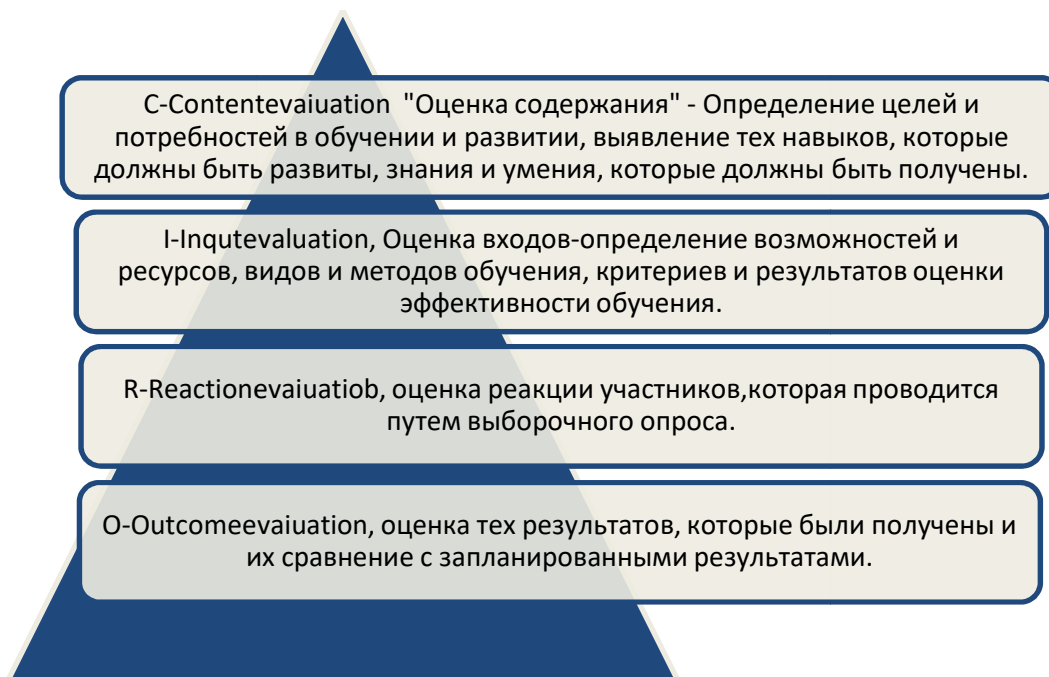


Рисунок 4 - Модель Берна (Bern) (CIRO).

Модель Берна тоже может использоваться для оценки эффективности обучения топ-менеджеров, в особенности в условиях запуска модульных долгосрочных программ.

Для того чтобы точнее использовать данные модели необходим сравнительный анализ, представленный в таблице 3. Анализ преимуществ и недостатков данных моделей способствует более рациональному использованию выбора этих моделей, также помогает в выборе для персональных случаев обучения сотрудников.

Стоит отметить, что на сегодня не существует идеальной модели [19] эффективного обучения, которая включала бы в себя все необходимые параметры оценки. Каждая из представленных моделей имеет свои плюсы и свои минусы, которые наглядно представлены выше.

Таблица 3 – Сравнительный анализ моделей оценки эффективности системы обучения [19]

Название модели	Сущность модели	Преимущества	Недостатки
Четырехуровневая модель Д. Киркпатрика	Модель использует четыре уровня оценки сотрудников, последовательность каждой из которой усложняется.	Использование четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес показателях компании	Сложность измерения третьего уровня, неготовность топменеджеров проходить процедуру оценки или работать с коучами. Отказ от оценки по финансовым показателям.
Модель Джека Филлипса (Jack Phillips)	Схожая по структуре и реализации четырехуровневой модели Киркпатрика. Данная модель имеет добавленный пятый уровень оценки – ROI. Данный уровень отлично справляется с финансовыми аспектами системы обучения сотрудников.	Развитие модели Киркпатрика. Введение пятого уровня оценки эффективности обучения и развития. Возможность использовать финансовый показатель возврата на инвестиции в обучение и развитие.	Расчёт возврата на инвестиции возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учёта в организации. В основном применяется для расчёта эффективности тех программ, которые являются длительными, дорогостоящими и комплексными.
Модель Стаффлбема (Stufflebeam) (CIPP)	Модель позволяет давать оценку сотрудникам на входе, а также в процессе обучения сотрудников. Также модель позволяет оценить результаты работы как и сотрудников, так и руководителей процесса.	Возможность оценивать, как процесс так, и результаты обучения и развития в тесной связи с целями компании.	Нечеткость методик и процедуры оценки результатов обучения и развития топ-менеджеров.
Модель Берна (Bern) (CIRO)	Модель позволяет четко оценить выбранные цели и стратегии обучения, а также наличие ресурсов. Также данная модель учитывает вклад сотрудников и их мнение в выбранных методах и способах обучения.	Постановка целей, определение возможностей, выявление мнения участников об обучении и развитии, оценка результатов.	Сложность поддержания постоянной процедуры оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что наиболее точными моделями оценки эффективности системы обучения являются модели Киркпатрика и Филлипса. Это также подтверждается существующим опросом, где наглядно видно, что Модель Киркпатрика используют 35%, также и с моделью Филлипса 35%. Модель Стаффлбима 12% и модель Бернка 18%. [18].

1.3 Современные особенности обучения персонала в сфере розничной торговли непродовольственных товаров

Современные проблемы требуют современных решений от компаний. На сегодняшний день сфера розничной торговли также ежедневно сталкивается с массой проблем, несомненно, современные проблемы обучения играют важную роль в управлении персоналом, так как данная функция способна изменять экономические результаты в компании в положительное направление. Розничная торговая сеть – совокупность розничных торговых предприятий и других торговых единиц, размещенных на определенной территории с целью продажи товаров и обслуживания покупателей [20].

На сегодняшний день розничная торговля является одной из самых динамично развивающихся сфер в мире. Согласно результатам исследования зарубежного отраслевого издания WWD рисунок 5, продажи модных товаров (одежда, обувь, сумки и аксессуары) будут расти до 713 млрд. долл. в 2020 г.

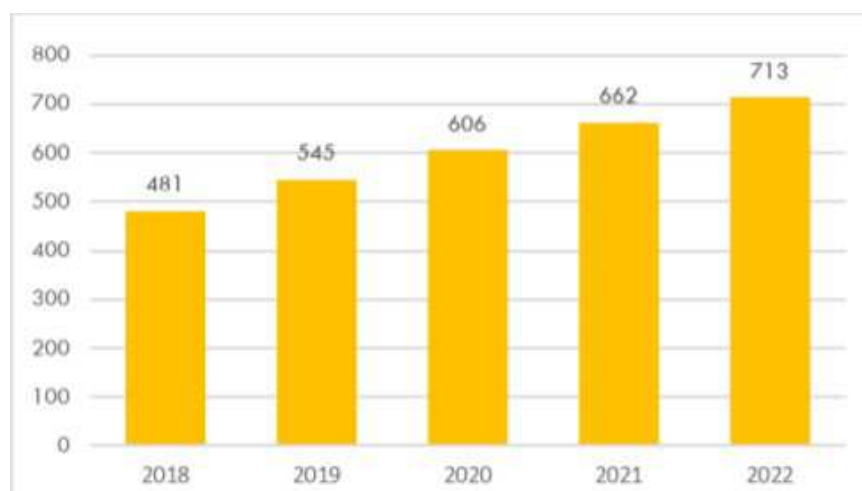


Рисунок 5 – Рост продаж в сфере торговли модной индустрии

Исходя из этого, можно сделать вывод, что вклад в развитие данной сферы очень актуален на данный момент.

Обширный опыт в сфере розничной торговли накоплен в Японских, Американских и Западно-Европейских компаниях. В Российской Федерации существует множество компаний, использующих передовые способы и методы обучения сотрудников. Одной из таких крупных и передовых компаний является «Сбербанк». Одним из новых инструментов развития персонала в 2013 году стала программа по созданию специализированных учебных офисов банка, где в течение двух недель новички учатся обслуживанию частных клиентов под наблюдением опытных сотрудников и таким образом перенимают опыт и получают поддержку наставников в сложных ситуациях. С 2014 года подготовка сотрудников по данной программе будет проходить в 130 городах России.

Для обеспечения единого качества учебных программ и процессов обучения в 2013 году была внедрена процедура тренинг-аудита, позволяющая выявить зоны совершенствования программ обучения, подготовки бизнес-тренеров и повышения эффективности процессов [21]. Также, компания активно использует и такие передовые методы как дистанционное обучение, то есть с помощью данного метода на базе уникального портала для дистанционного обучения и развития сотрудников «Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка», который

обеспечивает доступ к базе знаний и возможность командного взаимодействия в режиме реального времени. Новый проект, который был запущен компаний это цифровое лидерство. Участники программы проведут детальный анализ применения таких цифровых технологий как: Биометрия, Интернет вещей, Блокчейн, OCR/RPA, Cloud, Робототехника, VR/AR в продуктах и сервисах Сбербанка, на кейсах технологических компаний, входящих в экосистему — Visionlabs, ЦРТ, Дом-Клик, SberDevice, Segmento, Ассоциация интернета вещей, а также других известных технологических компаний России и мира.

Проектная работа реализуется в командах из 5-6 человек. Результатом командной работы должен стать проект цифровой трансформации компании/подразделения/отдела, разработанный на принципах Lean Startup и Customer development, с учетом особенностей реализации проектов в Agile-культуре. Проект подразумевает внедрение нового цифрового продукта для определенной целевой аудитории, либо совершенствование бизнес-процесса с помощью цифровых технологий.

Выполняя проектную работу, слушатели познакомятся с принципами принятия решений в условиях неопределенности, получат навыки и практические инструменты пошагового анализа и решения проблем, навыки управления собственными ресурсными состояниями, применят на практике методологию дизайн-мышления [22].

Данная компания использует все самые новейшие системы и методы обучения сотрудников и является одной из лидеров на рынке среди компаний Российской Федерации.

Одой из стран лидеров в экономике на сегодняшний день является Япония. Японские компании очень часто требуют от своих сотрудников широкого спектра компетенций. Новичков компании зачастую перемещают на разные позиции в различных структурах, это делается для того, чтобы профессиональные знания и компетенции формировались в процессе производства. Зачастую молодых специалистов набирают в группы и

проводят с ними обучение, как на предприятии, так и на базе дистанционного обучения. Анализируя Японскую компанию «FastRetailing»[23] было выявлено, что благодаря своей работе сотрудники могут добиться роста и самореализации. Каждый сотрудник занимается бизнесом с точки зрения менеджера, использующего лучшие из доступных в мире методов ведения бизнеса. Компания тратит значительные ресурсы на развитие будущих мировых лидеров. Центр управления и инноваций Fast Retailing (FRMIC) служит внутренним учебным центром группы. Центр может похвастаться различными программами, такими как обучение новых сотрудников, менеджеров магазинов и кандидатов на управление со всего мира. Компания придает большое значение не только обучению навыкам эксплуатации, но и таким ценностям компании, как FAST RETAILING WAY (корпоративная философия FR Group) и принципам управления компанией. Например, более 800 сотрудников ежегодно принимают участие в групповых сессиях, на которых около 30 сотрудников беседуют с высшим руководством о том, как претворить в жизнь философию и принципы управления компании. Данный проект MIRAI предоставляет возможность молодым сотрудникам предлагать и развивать новые бизнес-модели при поддержке менеджмента.

В Американской модели нет четкого разделения сфер деятельности профессионального образования и внутрифирменного обучения, поэтому предполагается, что выпускник учреждений профессионального образования обладает таким уровнем форсированности профессиональных знаний и умений, которые позволяет ему входить в производственный процесс с минимальным сроком адаптации.

В американских компаниях большая роль уделяется обучению и переобучению персонала. Распространены внутренние и внешние учебные программы, все большую роль приобретают дистанционные и электронные формы обучения. В крупных и инновационно-ориентированных компаниях создаются корпоративные университеты. В европейских организациях исключительную роль играет обучение и развитие персонала. Причем целями

обучения объявляются не только повышение уровня компетенций и квалификаций, но и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала.

Компании взаимодействуют с университетами и различными специализированными фирмами в разработке индивидуальных учебных программ под конкретную фирму-заказчика.

Одной из мировых Американских компаний является «Apple», ее успешное видение бизнеса поражает мир, также компания известна своими инновационными методами в обучении сотрудников. Основной идеей способа обучения сотрудников компании является создание университета Apple. Стив Джобс основал данное учреждение, чтобы привить сотрудникам бизнес – культуру Apple, поведать историю создания и развития компании с течением времени в изменяющемся технологическом пространстве. В программе университета огромное количество курсов, направленных на самые неожиданные потребности сотрудников. К примеру, на курсе «Коммуникации в Apple» рассказывают как о маркетинге, так и о том, как делиться своими идеями с другими сотрудниками Apple. А на курсе «Что делает Apple Apple» иллюстрируют концепцию компании с помощью телевизионных пультов Apple TV и Google TV. Первый представляет собой тонкую металлическую полоску с тремя кнопками, на втором 78 кнопок [24] Вот так просто, но с собственным стилем, компания Apple мотивирует сотрудников к непрерывному обучению и с блеском с этим справляется.

Также компания использует обучение по методу Secondment – в дословном переводе с английского - «командирование» [30, с.255]. Метод является разновидностью ротации персонала, однако предполагает перемещение сотрудника на другое место работы в другое подразделение организации (департамент, отдел) на время с последующим возвращением к выполнению прежних обязанностей. Еще один передовой метод это обучение сотрудников по методу Buddying – метод заключается в закреплении за работником партнера (buddy), задача которого –

предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника с целью выявления «узких мест» в его работе [31, с.125]. Участники являются равноправными, что отличает этот метод от наставничества. Прежде чем использовать данный метод, следует психологически подготовить работника к тому, что за ним будут «следить», анализировать его действия. Buddy, в свою очередь, необходимо обучить методам анализа, объективной оценки, конструктивной критики. Еще один распространённый метод обучения в компании, action learning – метод обучения, применяемый на практике в основном для обучения менеджеров без отрыва от выполнения ими повседневных обязанностей. Суть обучения заключается в решении сотрудником поставленной перед ним реальной задачи. Зачастую и целого проекта, что в будущем позволит им эффективно решать возникающие проблемы, разрабатывать структуру организационных изменений. Главная цель этого метода – помочь участникам провести переход «от слов к делу». На встречах с руководителем, проходящих, например, несколько раз в неделю, обучающиеся (как правило, не более шести человек) обсуждают, какие шаги были предприняты для достижения цели, проводят анализ текущей ситуации, развивают навыки планирования и стратегическое мышление [32, с.80].

Таким образом, в условиях современного развития экономики, состояние на рынке труда компаниям необходимо проводить внутрифирменное обучение персонала для повышения и поддержания своей конкурентоспособности и эффективности [25].

Исходя из анализа зарубежных и отечественных компаний, следует отметить, что каждая компания стремится к развитию своих сотрудников, а также вносит множество ресурсов. Нельзя не отметить, что все вышеперечисленные компании являются лидерами мирового рынка, соответственно, можно сделать вывод, что все методы могут активно применяться и использоваться в отечественных компаниях, с различными коррективами в связи с индивидуальной структурой организации.

2 Анализ состояния обучения в ООО «Арена»

2.1 Организационно-управленческая характеристика компании ООО «Арена»

Растущая конкуренция в секторе розничной торговли заставляет руководителей магазинов внедрять новые подходы к организации бизнеса. Имея высокую норму прибыли, торговля является «донором» налогов, а торговая сфера является основным «поглотителем» рабочей силы.

Арена, ООО зарегистрирована по адресу 115093, г. Москва, Партийный пер., д. 1, к. 11, Корпус 11, КОМНАТА 34 ЭТАЖ 3, 115093. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АРЕНА" Агафонов Михаил Викторович. Основным видом деятельности компании является Торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах. Также Арена, ООО работает еще по 37 направлениям. Размер уставного капитала 1 000 000 руб.[41].

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АРЕНА" присвоен ИНН 9717001974, КПП 772501001, ОГРН 1157746876572, ОКПО 49874986.

Действует с 24.09.2015.

Розничный магазин ООО «Арена» - торговая компания, которая осуществляет свою торгово-экономическую деятельность на потребительском рынке. Компания создана и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 N 129-ФЗ (последняя редакция).

Основной целью магазина является ведение коммерческой деятельности с целью получения прибыли.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности в таблице 4.

Таблица 4 - Основные финансово-экономические показатели деятельности за 2016-2018 гг.[40].

Наименование показателей	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютные отклонения, +/-		Относительные отклонения, +/-,%	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка от продаж, руб.	2936552	4442562	4628357	1506010	185795	66,1	9,6
Себестоимость продаж, услуг, руб.	2541112	2666852	2723311	125740	56459	4,71	2,1
Прибыль (убыток) от продаж	1452888	452639	338997	-1000249	-113642	-68,85	-25,1
Прочие расходы	378556	566855	338966	188299	-227889	49,7	-40,2
Чистая прибыль (убыток)	11445268	2566325	1852633	-8878943	-713692	-77,6	-27,8

Анализируя, таблицу 4, на протяжении 2016-2018 годов чистая прибыль имеет тенденцию масштабного сокращения. В 2017 году ее размер составил 25663 тыс. руб., что на 8879 тыс. руб. меньше, чем в 2016, сокращение на 77,6%. В 2018 году сумма чистой прибыли составляет 1852 тыс. руб., что на 714 тыс. руб., меньше, чем в 2017 году.

Организационная структура компании является линейной и функциональной (приложение А), основанной на принципе четкой иерархии задач, при которой сотрудники ориентируются на следование указаниям руководителей и, в целом, директора компании.

Управление персоналом обеспечивается руководителем отдела Управления персонала, назначенным на основные виды деятельности компании. Этот менеджер несет ответственность перед директором за функционирование своей службы и результат её работы.

Обучение персонала включает в себя:

- определение функциональных обязанностей персонала, виды выполняемой работы и требования, предъявляемые к персоналу;
- определение количества и качества персонала, необходимого для выполнения любого вида работ в контексте деятельности, осуществляемой компанией;
- подбор, отбор и продвижение квалифицированных кандидатов.

Сфера деятельности компании - розничная продажа одежды и аксессуаров.

Руководство компании уделяет внимание не только качеству продаваемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, внешнему и нравственному характеру продавцов, их уровню образования и профессионализму. Политика компании и информация о проекте передаются продавцам магазинов на собраниях.

За весь период деятельности оборот компании постоянно увеличивался, что говорит о том, что предприниматель выбрал стратегию и соответствующую тактику развития своего бизнеса, принятия профессиональных решений в управлении, умение работать с персоналом.

Компания ООО «Арена» занимается реализацией товаров в розничных магазинах. Деятельность работы розничного магазина компании ООО «Арена» организуют работники следующих должностей:

- директор;
- менеджер и помощник менеджера;
- старший продавец-кассир;
- продавец-консультант;
- продавец-кассир;
- кладовщик.

Ниже в таблице 5 представим структуру персонала в данной организации с динамикой по прошедшему периоду:

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Арена» за 2018-2019 гг.

Показатели	2018	2019	Изменение в % к 2018	
Среднесписочная численность, в т.ч. (чел.)	763	771	+8	101,04
Руководители, специалисты (чел.)	164	166	+2	101,2
Основные рабочие (чел.)	578	584	+6	101,04
Вспомогательные рабочие (чел.)	21	21	0	100

Как видно из анализа таблицы 5, положительная динамика наблюдается среди основного персонала (продавцы-консультанты, продавцы-кассиры и менеджеры), а также среди руководителей и специалистов (директоры розничных точек и офисные сотрудники компании).

Тип кадровой политики в компании смешанный, так как найм сотрудников возможен на высшие позиции в компании с внешних источников, но, как правило, на управленческие позиции стараются привлекать сотрудников, которые вырастают в компании и показывают определенные успешные результаты. Обучение сотрудников производится внутри компании, прибывших сотрудников обучают менеджеры компании и тренера, которые работают в организации. Аттестация после обучения также проводит менеджер и отдел управления персоналом.

Для того чтобы использовать статистические данные влияния факторов внешней и внутренней среды, следует проанализировать положительные и отрицательные стороны в компании. Для этого используем инструмент SWOT-анализа, представленный в таблице 6.

Для полного анализа исследования требуется также провести анализ влияния внешних и внутренних факторов организации, по таким критериям, как состояние маркетинговых и кадровых систем, ценовая политика организации, конкурентное положение на рынке, анализ конкурентов, состояние рынков труда в местах присутствия организации[39].

Таблица 6 – SWOT-анализ организации ООО «Арена»

Параметры анализа	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент (более 100 мировых брендов); - постоянное наличие ценовых акций на известные товары (например, с 01.03.2020г. это -30% на первую вещь и -50% на вторую вещь); - магазины сети расположены в престижных районах и в самых популярных торговых комплексах страны; - легко найти что-то определенное в магазине, так как существует навигация по брендам и ценовой политики организации; - существует интернет-сайт, где клиенты могут совершить покупку; -существует карта лояльности для всех клиентов с интервалом от 5 до 15%; - высший сервис и быстрота обслуживания сотрудников; -квалификация сотрудников; - современные технологии обслуживания; - Привлекательность HR-бренда для молодых сотрудников; 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая стоимость относительно других организаций, продающий тот же бренд - Увеличение количества возвращаемого товара со стороны клиентов; - Наличие негативных отзывов от сотрудников компании.
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - постоянный рост рынка одежды и аксессуаров; - положительная динамика выпускников ВУЗов с квалификацией менеджеров; 	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике; -Увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж; - Рост отпускных цен на товары; -Наличие конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители; - Зависимость себестоимости товара от иностранной валюты.

На практику обучения сотрудников влияют множество факторов как внешней, так и внутренней среды компании. У компании существует множество конкурентов люкс сегмента («Chester», «Pazolini», бутик

«Sobranie»), количество конкурентов на данный момент много, этот фактор также непосредственно влияет на фактор обучения сотрудников. На рисунке 6 представлена динамика оборота розничной торговли (в процентах к среднемесячному значению 2017 года), что помогает анализировать внешний рынок, данные взяты с Управления Федеральной службы статистики по Красноярскому краю [38].

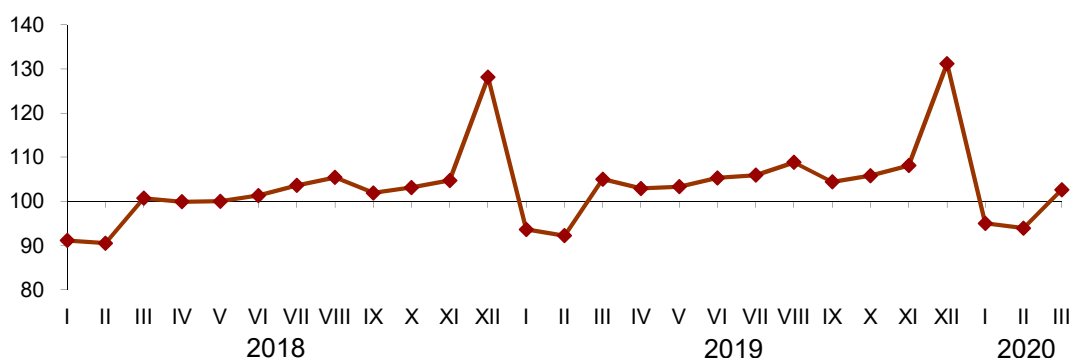


Рисунок 6 – Динамика оборота розничной торговли в Красноярском крае

Динамика оборота розничной торговли имеет положительную тенденцию на момент 2019, однако в 2020 году существует резкий спад в связи с экономическим положением страны. Также по последним данным Федеральной статистики число хозяйствующих субъектов в сфере розничной торговли падает, что отражено в таблице 7.

Таблица 7 - Число хозяйствующих субъектов розничной торговли в Красноярском крае

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Организации, осуществляющие розничную торговлю	7139	6833	6832	719	7476	7545	6976	6503	6006	5271

Также из-за того, что сегмент имеет высокий класс и у компании существует множество конкурентов, потребители требуют высокое качество товара, а также лучший сервис и четкое знание товара от работников, это

также требует от руководителей компании лучшего обучения сотрудников стандартам сервиса и знания товара.

Корпоративная культура в организации согласно теории Д.Бека и К.Кована Согласие, то есть основа — это идея синергии, а главная ценность — способность сотрудников достигать консенсус при решении важных вопросов.

Компания также часто проводит различные конкурсы среди сотрудников, поздравляет с праздниками, решения принимаются совместно, где руководитель прислушивается к мнению сотрудников, при принятии управленческих решений.

Также важно отметить, что компания реализует модель человеческих ресурсов (по подходу Д.Геста). Данная модель характеризуется тем, что работники – это ключевой, ограниченный и специфический ресурс производства, управление персоналом – это сфера совместной ответственности руководителей и отдела кадров. Стимулирование и развитие сотрудников производится за счет того, что работник выполняет определенные задания и при этом происходит самореализация работника. Также обеспечивается взаимосвязь в компании «работники-руководители». Все данные и вывод о текущей модели Управления персоналом организации были сделаны за счет анализа внутренних актов компании (регламент открытия и закрытия смены, работы кассового аппаратов, а также способы обучения сотрудников и использование полученных навыков в дальнейшей функции работников). Вся инициатива сотрудников всячески поощряется руководителями компании, проводятся вебинары где сотрудники делятся своими мыслями по поводу управленческих решений.

Исходя, из параграфа 2.1 следует, что экономическое состояние компании сейчас снижается, это также может отражаться и в низкой квалификации сотрудников, поэтому следующим этапом следует провести анализ элементов практики обучения для того, чтобы выявить недостатки.

Что касается правовых аспектов, компания соответствует всем установленным законодательства.

2.2 Анализ практики обучения персонала в розничном магазине ООО «Арена»

Для того чтобы выявить недостающие или неэффективные существующие элементы практики обучения персонала в компании ООО «Арена», необходимо провести анализ и использовать эмпирические методы для сбора данных.

Для того чтобы выявить каким образом производится сбор информации, ниже представлена таблица 8, где наглядно отражены все детали.

Таблица 8 – Схема сбора информации по существующим элементам в торговом магазине

Метод сбора информации	Объект	Предмет
Интервью	Директор службы по работе с персоналом	Выявить цель и функции обучения сотрудников, а также получить данные по бюджету и то, что сотрудники получают в процессе обучения
Анкетирование	Персонал розничного магазина компании	Эффективность используемых методов, а также структуру и принципы формирования обучения
Анализ документов компании	Основные локальные документы компании, штатное расписание, Корпоративный стандарт «Социальная политика».	Степень формализованности, наличие системы обучения

Обучение и развитие сотрудников компании это один из существующих приоритетов для кадровой политики компании. Для того чтобы проанализировать текущие задачи и цели обучения в организации

было проведено полуструктурированное интервью с директором службы по работе с персоналом Степанов В.А, Бланк интервью представлен в Приложении Б.

После анализа интервью было выявлено, что целью практики обучения персонала является: «обеспечение системных знаний, умений и навыков сотрудников, для достижения эффективных результатов магазина. Поставленная цель соответствует целям компании, что является важным в процессе ее постановки, а также реализации».

Задачи обучения сотрудников, при интервьюировании были выявлены следующие:

- развитие навыков сотрудников;
- развитие вовлеченности сотрудников;
- мотивирование повышения результата;
- оптимальный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации, учитывая специфику деятельности сотрудников.

Также в процессе интервью выяснилось, что предметом обучения сотрудников являются знания, умения и навыки сотрудников.

А субъектом обучения является – отдел управления персоналом, объектом – сотрудники организации.

Также было принято решение, провести анализ основных локальных документов компании[41;42;43], выяснилось, что положения об обучении плана развития сотрудников не разрабатывалось, и четкие формулировки не были выявлены, тем самым следует, что цели и задачи обучения не сформулированы и не задокументированы.

С помощью интервью, было также выявлено, что компания использует следующие методы обучения сотрудников:

- Теоретические знания, менеджеры магазинов проводят лекции для обучения сотрудников;

– Видео-лекции для сотрудников магазина от действующих руководителей магазинов;

– Создание интерактивных тестов на onlineпортале;

– Наставничество для новых сотрудников;

Для того чтобы выяснить эффективность данных методов обучения было проведено анкетирование сотрудников магазина (12чел); Бланк анкетирования представлен в приложении В.

Наиболее важными в процессе выявления эффективности методов обучения были обработаны анкетные вопросы 7- 10.

Ответ на 7 вопрос: «Как вы считаете, помогает ли вам лекции, которые проводят менеджеры торгового зала для вас в вашей работе?», представлен на рисунке 7:

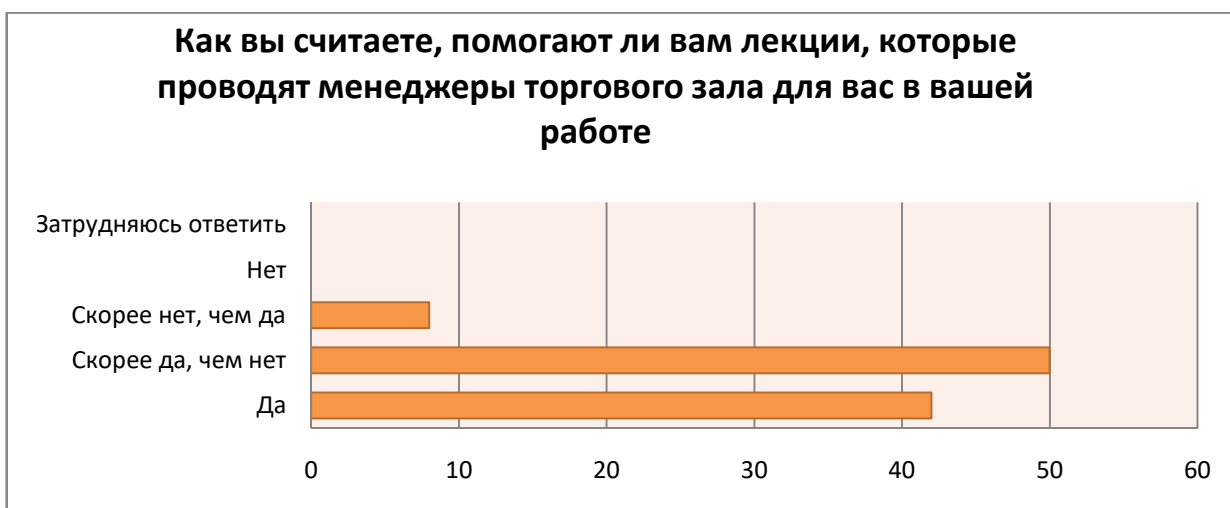


Рисунок 7 – Ответ на вопрос «Как вы считаете, помогает ли вам лекции, которые проводят менеджеры торгового зала для вас в вашей работе?»

Согласно анализу ответов данного вопроса, можно сделать вывод о том, что респонденты считают такой метод обучения как лекции, эффективным, так как большинство ответов да (42%) или скорее да, чем нет (50%).

Ответ на 8 вопрос: «Как вы считаете, помогает ли вам видео-лекции, которые проводят менеджеры торгового зала для вас в вашей работе?», представлен на рисунке 8:

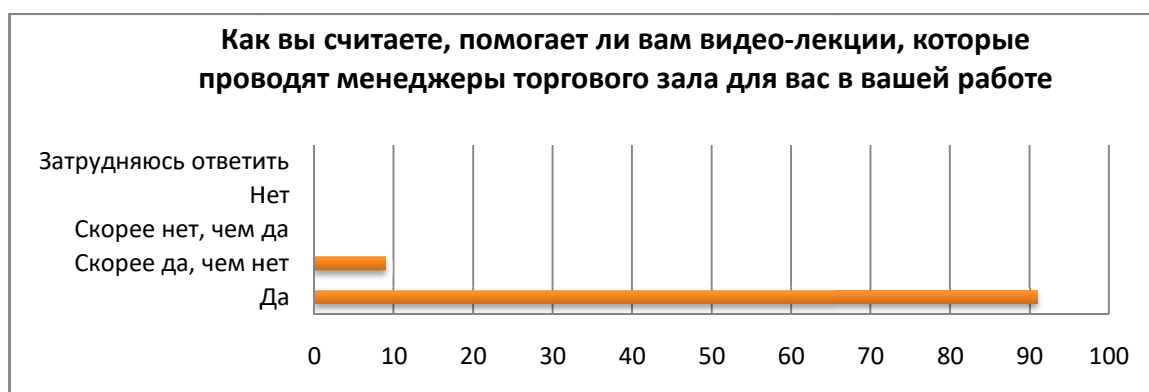


Рисунок 8 - Ответ на вопрос: «Как вы считаете, помогает ли вам видео-лекции, которые проводят менеджеры торгового зала для вас в вашей работе?»

Согласно анализу ответов данного вопроса, можно сделать вывод о том, что респонденты считают такой метод обучения как видео-лекции, эффективным, так как подавляющее число ответов да (91%) или скорее да, чем нет (9%).

Ответ на 9 вопрос: «Как вы считаете, помогает ли вам интерактивные тесты на onlineпортале?», представлен на рисунке 9:



Рисунок 9 – Ответ на вопрос: «Как вы считаете, помогает ли вам интерактивные тесты на onlineпортале?»

Согласно анализу ответов данного вопроса, можно сделать вывод о том, что респонденты считают такой метод обучения как интерактивные тесты, эффективным и не эффективным, так как ответы респондентов

разделились, где нет (8%), Скорее нет, чем да (50), Скорее да, чем нет (34%), и да (8%). Таким образом, данный метод эффективным назвать нельзя, так как больше половины респондентов считает его не эффективным.

Также с помощью анализа ответов респондентов было выявлено, вопрос 1: «Как часто вы проходите обучение в магазине?». Дал следующее результаты: 50 процентов ответили, что проходят обучение раз в неделю, 25 процентов раз в месяц и 25 процентов затруднились дать ответ на этот вопрос. Исходя из этого, были нарушены следующие принципы системы обучения: принципа обязательности, принцип систематичности и принцип регулярности.

Для того чтобы оценить качество полученного образования, организация использует систему КРІ, применяет инструмент «тайного покупателя», где:

- От 0 до 70% - тайный покупатель не проеден, соответственно обучение было не эффективным;
- От 70 до 85% - нейтральная зона, тайный покупатель проеден, но обучение не принесло, нужных результатов, исходя из цели;
- От 85% до 100% - тайный покупатель проеден, обучение прошло успешно, выполнены все поставленные цели.

Результаты за последние три месяца представлены в таблице 9:

Таблица 9 – Результаты прохождения «Тайного покупателя» в розничном магазине ООО «Арена»

Месяц, год	Результат, %
Март 2020	74
Апрель 2020	65
Май 2020	82

Из этого следует вывод, что существующая практика обучения сотрудников не эффективна, так как 3 месяца подряд тест был не проеден. Поэтому необходимо разработать систему обучения, либо совершенствовать

существующую. Однако анализ документов показал, что структуры обучения, ее целей и других важных элементов нигде не задокументировано.

Также, при анализе документов и интервьюировании менеджера компании было выявлено, что обучения для менеджеров и руководителей компании проводится устно с помощью конференции в Zoom. То есть, структурированной программы процесса нет и она не задокументирована.

Функции обучения персонала ни за кем не закреплены, и формализованного обучения в организации нет, следовательно, бюджет на обучение персонала не предусматривается. Однако было выявлено, что при разработке тестов на портале было потрачено 1000000 руб.

Таким образом, при том, что среднесписочная численность сотрудников 763 чел. в 2018 году, расход на одного сотрудника в год составляет 131,1 руб. в год.

Таким образом, анализ практики обучения персонала показал, что системы обучения на данный момент на предприятии не существует, поскольку отсутствует документация и локальные документы, где были бы прописаны цель и задачи обучения, порядок проведения занятий не отрегулирован, нет системы оценки полученных знаний, отсутствует бюджет на обучение, при прохождении нарушены принципы обучения. Следует отметить, что сотрудниками признаются, эффективны некоторые методы обучения, также следует составить график и разработать план обучения на год, так как эти элементы также отсутствуют.

3 Мероприятия по разработке системы обучения персонала в розничном магазине ООО «Арена»

3.1 План внедрения дистанционного обучения в розничный магазин ООО «Арена»

Анализ существующей практики обучения сотрудников проходил в два этапа: первоначально, были проанализированы все существующие элементы системы с помощью эмпирических инструментов получения данных, затем эффективность измерялась с помощью модели Д. Киркпатрика. После анализа данных полученных с помощью анкетирования, выяснилось, что многие сотрудники недовольны существующими методами обучения сотрудников.

Компания активно ведет свое обучение в Москве, в штатном расписании сотрудников[43] находится два опытных тренера, которые обучают сотрудников, проводят вебинары, различные встречи на отработку навыков, а также всегда поддерживают и консультируют сотрудников. Так как наш магазин находится в г. Красноярск, возможности посещать эти тренинги, вебинары и занятия на отработку навыков у сотрудников нет. Именно поэтому, зачастую сотрудники, получая новые знания, не отрабатывают их и соответственно, требуется ввести такой метод, который позволит это сделать.

Поэтому, было принято решение внедрить метод системы дистанционного обучения. Решения было принято на основании сравнительного анализа, представленного ниже:

Для того чтобы сотрудники имели возможность обучаться вместе с профессиональным тренером были предложены следующие варианты:

1. Первый способ это командировка тренера в г. Красноярск, предполагается обучение двумя блоками, 1 блок теоретический (7 дней), второй практический (7 дней), важно отметить, что программа данного тренера разработана и активно применяется в практике в наших магазинах в г. Москва.

Затраты компании на данный метод: авиабилеты туда-обратно, мониторинг цен на билеты был использован с помощью сайта aviasales.ru [44]. Самый оптимальный билет с багажом туда и обратно составил: 14570 руб., гостиничный номер также на 14 дней в г. Красноярск был проанализирован с помощью сайта booking.com[45]. Самый оптимальный номер был найден за 19890 руб. Также тренеру предоставляются командировочные на еду, транспорт это 1000 руб.

Итого переменные расходы компании на данный метод составляют: 48460 руб. за 14 рабочих дней.

2. Второй способ нанять тренера в г. Красноярске на 14 дней для реализации проекта. Для того чтобы найти тренера были проанализированы следующие платформы: hh.ru [46]., rosrabota.ru [47]., jooble.org [48].

С помощью данных платформ был найден кандидат, подходящий под все параметры, также данный тренер работает по собственноразработанной программе. Затраты за проект: 41000 руб. Других затрат не предусмотрено, так как тренер находится в г. Красноярск.

Итого расходы компании на данный метод составляют: 41.000 руб.

3. Третий способ внедрить систему дистанционного обучения сотрудников. Система дистанционного обучения давно практикуется в разных компаниях, а также она была рассмотрена в теоретической части. Затраты на данную систему обучения предполагаются следующим образом: это поиск и внедрение программного обеспечения для реализации работы. Платформ на сегодняшний день большое количество. Для анализа были выбраны три программы, ниже в таблице 10 представлен сравнительный анализ данных платформ:

Таблица 10 – Сравнительный анализ программного обеспечения для реализации системы дистанционного обучения

Название программного	Стоимость продукта,	Достоинства	Недостатки
-----------------------	---------------------	-------------	------------

обеспечения	руб.		
Zoom	10920 в год, 910 в месяц	Стоимость программы, платформа работает стабильно, все инструменты в руках у руководителя, организатор также может оставлять заметки, использовать интерактивные элементы для вовлечения участников, администратор может назначить "помощника" – соадминистратора, демонстрацию экрана можно ставить на паузу, в Zoom встроена интерактивная доска, можно проводить запись видеоконференции	сложный интерфейс, хакерские атаки
eTutorium	50400 в год, 4200 месяц	Неограниченный объем хранилища файлов, Максимальное время записи 1 вебинара – 72 часа, Бесплатное сопровождение техподдержки (чат, почта, телефон), на сообщение отвечают в течение нескольких минут, 5 макетов вебинарной комнаты, , Интеграция с Google Analytics и Яндекс.Метрика	Стоимость, максимальное количество участников вебинара 150, У участников нет возможности скачать запись вебинара к себе на компьютер, просмотреть ее можно только на сервере платформы, , Нет системы приема платежей за платные мероприятия
Unicraft	289000 в год, 24084 в месяц	интерактивное обучение, тесты, объем информации в сокращенном виде, быстрая коммуникация между городами и разными странами, возможность видео ресурсов, разных механизмы, геймификация, множество программ обучения, работа с разными курсами, наглядная аналитика	Стоимость, нет встроенных форумов и блогов для обсуждений, нет вебинарной комнаты

Таким образом, наиболее подходящей платформой для внедрения после произведенного анализа была выбрана программа Zoom. Несмотря на имеющиеся недостатки платформа работает на таком же уровне и имеет

схожие функции с двумя другими представленными программами, однако стоимость Zoom гораздо ниже и это ощутимо. Для того чтобы устранить недостатки платформа постоянно следит за количеством пользователей и сбои происходят очень редко. Что касается хакерских атак, над этим смело может работать IT-отдел компании, данный отдел имеет разные коды шифрования и защиту от взлома и раскрытия корпоративных данных, даже несмотря на то, что сервера находятся в США.

Итого расходы компании на данный метод составляют: 10920 руб. в год.

Для того чтобы сравнить все проанализированные методы, следует также сделать сравнительный анализ, который представлен в таблице 11:

Таблица 11 – Сравнительный анализ предложенных методов для обучения сотрудников

Метод системы дистанционного обучения	Итоговая стоимость метода, руб.	Достоинства	Недостатки
Командировка тренера в г. Красноярск	48460	возможность повысить квалификацию сотрудников с помощью внутренних ресурсов компании. Обмениваясь опытом, знаниями и умениями, коллеги быстро адаптируются к происходящим корпоративным изменениям, получают всестороннее представление о бизнес-процессах компании и, как следствие, улучшают свои профессиональные навыки.	Стоимость метода, ограничение в работе других сотрудников, так как работа будет проводиться в торговом зале, либо до или после работы сотрудников, что также скажется на их желании обучаться

Окончание таблицы 11

Найм тренера в г. Красноярске	41000	Обучение сотрудников на предмет знаний, умений и навыков,	Стоимость метода, ограничение в работе других сотрудников, так
-------------------------------	-------	---	--

		живое общение и обучение, также схожие достоинства с методом командировки.	как работа будет проводиться в торговом зале, либо до или после работы сотрудников, что также скажется на их желании обучаться, собственная программа нанятого тренера может быть не эффективна или не адаптирована под наших сотрудников
Внедрение системы дистанционного обучения сотрудников	10920	Стоимость, возможность обучения большого количества сотрудников, доступность, так как можно обучать сотрудников в любое время в любом месте, экономия времени, Дистанционное обучение дает человеку конкретный набор знаний и навыков, актуальность знаний	Нехватка личного общения, Отсутствие постоянного контроля, нет возможности проработать полученные знания с тренером

Таким образом, проанализировав и сравнив данные методы, наиболее подходящим для предложения использования является метод внедрения системы дистанционного обучения. Данный метод идеально подходит для описанного случая в компании, с помощью него можно обучать сотрудников в регионах, в любое время, также при этом использовать все те программы, которые были использованы при обучении сотрудников в г. Москва. Данный материал можно считать эффективным, так как при его внедрении рост КРІ по тайному покупателю в январе 2020 г., Вырос на 15%, а в феврале на 21%. Данные были взяты, когда для руководителей и менеджеров использовалась данная платформа. Также данный метод может быть использован как инструмент для тренировки полученных знаний, то есть сотрудники могут отрабатывать навыки в реальном времени и получать обратную связь от тренера и тут же исправлять недостатки или пробелы в новых знаниях.

Для того чтобы считать проект эффективным также требуется посчитать его эффективность в виде прибыли от инвестиций в виде

затраченных средств. Для этого посчитаем Рентабельность продукта R по формуле:

$$R = \frac{\text{Доход} - \text{расход}}{\text{расход}} * 100\% \quad (1.2)$$

Таким образом, рентабельность продукта составляет:

$$R = \frac{4628357 - 4289}{4289360} * 100\% = 7,9\%, \text{ то есть рентабельность продукта до}$$

внедрения системы дистанционного обучения составляет 7,9%. С помощью математических операций можно выяснить, сколько потребуется прибыли для того, чтобы рентабельность сохранялась в 7,9% либо была выше после внедрения:

$$R = \frac{x - 4289360 + 1092}{4289360 + 10920} * 100\% = 7,9\%.$$

Таким образом, x будет равен, 4640002,12, то есть прирост прибыли при внедрении системы дистанционного обучения должен составлять – 11648,12 руб. Исходя из аналитики деятельности компании, данная сумма вполне реализуема и скорее всего, при внедрении сумма прибыли может увеличиться во много раз больше.

Исходя из вышесказанного, было выявлено, что самым доступным и эффективным методом обучения сотрудников является метод системы дистанционного обучения. Поэтому, 1.06.2020г. предложено ввести предложения по внедрению системы дистанционного обучения сотрудников.

3.2 Разработка положения об обучении сотрудников компании ООО «Арена»

Оценка эффективности практики обучения сотрудников в компании показала, что обучение сотрудников имеет место быть, однако, документы подтверждающие элементы этой системы выявлены не были. Также было

выявлено, что отсутствуют положения об обучении сотрудников. Для того чтобы обучение и развитие сотрудников проходило эффективно, соблюдались принципы, необходимо разработать документ, в котором будут отражены все элементы и цели обучения, задачи и методы, которые будут использоваться.

Формирование системы обучения сотрудников будет зафиксировано в положении об обучении, разработка данного документа включает следующие этапы:

1. Первым этапом будет сбор необходимой информации, анализ типовых положений, которые уже используют компании в работе, также это поиск и использование необходимой литературы.

2. Вторым этапом является непосредственная разработка проекта положения об обучении. В подготовке проекта участвуют специалисты кадровых служб, а также линейные менеджеры магазинов и руководитель службы управления персоналом. Также необходимо обсудить концепцию проекта с руководителем организации. Содержание проекта разработано, исходя из специфики принципов работы с персоналом, от технологий которые от нее зависят. Также от кадровой политики. Важными вопросами, которые ставятся перед разработкой проекта, являются:

- Кого и как необходимо обучать?
- Чему следует обучать?
- Каким образом будет проходить, и осуществляться процесс обучения сотрудников?
- Как и какими инструментами оценивать эффективность обучения?

3. Третий этап это согласование и подписание документа об обучении сотрудников руководителем организации. Положение подписывает руководитель кадровой службы и утверждает генеральный директор компании.

4. Четвертый этап это контроль со стороны директора кадровой службы и вышестоящих руководителей за реализацией указанных в документе целей и задач.

Данные этапы являются необходимым условием при создании положения и были учтены при его реализации. Сбор информации производился с помощью интернета, были подобраны типовые положения об обучении, которые были приняты в практике в разных компаниях. Также была проанализирована вся необходимая литературы и учтены все законы, которые трактуются в Трудовом кодексе Российской Федерации. В разработке проекта принимали участие тренера компании, а также специалист управления персонала организации. Документ был согласован и подписан и предполагает дальнейший контроль со стороны руководства.

Положение об обучении и развитии сотрудников компании включает в себя пять разделов. В первом разделе дана общая характеристика данного документа.

Во втором разделе раскрыты основные понятия и определения:

Цель обучения и задачи, были взяты с интервью, которое использовалось в качестве получения информации, и выглядят следующим образом:

«Обеспечение системных знаний, умений и навыков сотрудников, для достижения эффективных результатов магазина».

Задачи обучения:

- развитие навыков сотрудников;
- развитие вовлеченности сотрудников;
- мотивирование повышения результата;
- оптимальный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации, учитывая специфику деятельности сотрудников.

Обучаемый персонал – все сотрудники компании, которые подразделяются на учебные потоки:

- Высший руководящий состав: генеральный директор, руководители подразделений;
- Заместители руководителей подразделения;
- Менеджеры среднего звена;
- Продавцы, продавцы-кассиры.

Обучающий персонал - внутренние тренеры компании.

Формой планирования и организации обучения в компании является плановой и внеплановой.

Плановое обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):

- ППК управленческого персонала;
- ППК кадрового резерва;
- ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников Компании;
- Программа первичного обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Внеплановое обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании.

Вид обучения внутрифирменное, то есть сотрудники будут обучаться в компании, за счет собственных интеллектуальных ресурсов.

Формы и разновидности внутрифирменного обучения в компании являются:

Очная форма обучения, которая предполагает собой использование Теоретических знаний, менеджеры магазинов проводят лекции для обучения сотрудников, видео-лекции для сотрудников магазина от действующих

руководителей магазинов, создание интерактивных тестов на onlineпортале, наставничество для новых сотрудников.

Первичное профессиональное обучение - стажировка проводится при приеме сотрудника на работу в Компанию;

Совершенствование профессиональных знаний навыков и умений проводится систематически в течение всего времени работы сотрудника в компании.

Также в положении будет отражена и дистанционная форма обучения, которая была ранее разработана и предложена. Она представляет собой использование программного обеспечения и проводится в группах или индивидуально в зависимости от ситуации, если это плановое обучение – то групповое занятие через систему дистанционного обучения. Существует график данных групповых мероприятий, это две сессии по семь рабочих дней. Данный способ также подкреплён контролем в виде тестовых заданий на платформе и прохождением тайного покупателя.

Третий раздел положения регламентирует сроки и исходные данные для планирования и проведения обучения.

Необходимость и направленность профессиональной подготовки, а также выбор форм и разновидностей обучения определяются исходя из потребностей в профессиональной подготовке.

Для филиалов, которые расположены в разных городах Российской Федерации, установлено расписание, с помощью системы дистанционного обучения тренера компании будут проводить две сессии, для г. Красноярск сессия установлена в мае 2020 г.

Четвертый раздел представляет собой подробное описание о каждом виде обучения, сроках их проведения и месте.

Пятый раздел это порядок планирования расходов на обучение.

Департамент по персоналу и обучению отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения. Было принято решение, что при планировании годового бюджета на обучение, 85 %

бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 15 % бюджетных средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.

Шестой раздел это ответственные лица за обучение в компании.

В заключительном седьмом разделе представлено заключение документа.

Положение, которое было разработано на основании вышеизложенного, представлено, в Приложении Г. В нем более подробно отражены все решения, которые были приняты на предмет обучения сотрудников.

Важным аспектом считается то, что данное положение об обучении соответствует модели человеческих ресурсов (по подходу Д.Геста). Так как работники организации по-прежнему являются ключевым, ограниченным и специфическим ресурсом производства, а управление персоналом – это сфера совместной ответственности руководителей и отдела кадров. Стимулирование и развитие сотрудников производится за счет того, что работник выполняет определенные задания и при этом происходит самореализация работника. Также обеспечивается взаимосвязь в компании «работники-руководители». Вся инициатива сотрудников всячески поощряется руководителями компании, проводятся вебинары где сотрудник своими мыслями по поводу управленческих решений.

Таким образом, при разработке положения об обучении и внедрения системы дистанционного обучения модель управления персоналом остается прежней и не поддается изменениям.

Что касается Юридических аспектов, то по ст. 196 ТК РФ, работодатель вправе за свой счет обучать работников по программам профподготовки, переподготовки или повышения квалификации, а по ст. 197 ТК РФ, сотрудники вправе получать новые знания. Учить рабочих разрешается: в учреждениях, деятельность которых направлена на оказание необходимых образовательных услуг (при наличии лицензии); на предприятии

работодателя при условии, что у него имеется на это лицензия и сформирована комиссия по проверке полученных работниками знаний. Без специального разрешения внутреннее обучение персонала в организации допускается только в виде тренингов и деловых игр, не имеющих отношения к профобучению. Отметим, что для некоторых категорий трудящихся получение новых знаний — обязательная мера. Периодическая учеба необходима: медработникам — ст. 79 ФЗ от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 19.07.2018); гражданским работникам — ст. 48 и 62 ФЗ от 31.05.2002 № 62-ФЗ (ред. от 29.07.2017); нотариусам и их помощникам — ст. 30 «Основ законодательства РФ о нотариате» (ред. от 03.08.2018); аудиторам — ст. 11 ФЗ от 30.12.2008 № 307-ФЗ (ред. от 23.04.2018). Приоритетное внимание необходимо уделять подготовке сотрудников в сфере охраны труда в соответствии со ст. 212 ТК РФ и постановлением Минтруда и Минобразования РФ от 13.01.2003 № 1/29. Кроме этого, организация внутрифирменного обучения персонала предусматривает и другие, необязательные виды подготовки [49;50].

Таким образом, наше положение не противоречит Конституции Российской Федерации, так как именно в статье 43 Конституции сказано, что каждый имеет право на образование. основополагающим нормативным актом в сфере профессионального обучения работников является Трудовой кодекс РФ. В соответствии со статьей 1 Трудового кодекса РФ одной из основных задач трудового законодательства является правовое регулирование отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя. Положение об обучении также не противоречит Закону РФ «Об образовании» 2014 года № 273-ФЗ был принят 29.12.2012 г.

На основании этих данных положение, принятое в компании ООО «Арена» полностью соответствует всем государственным стандартам, и учитывает все законы, разработанные в Трудовом Кодексе РФ.

Таким образом, обучение сотрудников непосредственно влияет на результаты всего предприятия в целом. Приходим к выводу, что для более эффективной работы компании требуется обучить своих работников, создать программу обучения и только после реализации всех мероприятий, компания станет успешной, конкурентоспособной и будет приносить большую прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования, требуется вновь уделить внимание необходимости инвестирования такого актива компании как персонал, так как именно в разработке и создании условий для его профессионального

развития способствует внедрение системы обучения сотрудников. Именно обучение работников компании способствует повышению потенциала человеческих ресурсов, оказывает влияние на формирование организационной культуры, а самое главное обучение оказывает огромный вклад к достижению стратегических целей компании. Для того чтобы отдача от процесса обучения проходила эффективно и сам процесс ускорялся и сокращался уровень сопротивления со стороны персонала, необходимо грамотное выстраивание самой системы обучения персонала.

В процессе разработки исследования было выявлено, что процесс обучения будет эффективен при соблюдении принципов непрерывности, прогрессивности и комплексности, а также целостности и гибкости форм и методов обучения, ее соответствия текущей стратегии и целей компании, а также при грамотной разработке документации, где будет прописана система обучения. Пристальное внимание необходимо уделить и к подходу, выбору метода обучения, учитывая текущее положение в компании, а также текущие цели которые компании ставит перед собой.

В ходе исследования в первом разделе были рассмотрены теоретические основы обучения персонала. Было принято использование определение Кибанова А. Я: Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. Также были рассмотрены критерии эффективности системы обучения персонала и в качестве реализации были использованы модель Д. Киркпатрика и коэффициент ROI. Также были изучены основные тенденции современных подходов к созданию системы персонала в разных странах, были выявлены разные подходы и методы, которые используют зарубежные компании в ходе реализации процесса обучения.

Во втором разделе данного исследования была рассмотрена практика обучения персонала в ООО «Арена». Здесь была приведена историческая справка, а так же дана общая характеристика организации и анализ обучения персонала в ООО "Арена". Было проведено исследование, целью которого был анализ обучения персонала и проблем возникающих у сотрудников при обучении. Также была выявлена модель управления персонала в компании, кадровая политика, корпоративная культура.

В третьем разделе были даны рекомендации по устранению выявленных проблем, также было выявлено, что в г. Красноярск существуют проблемы в обучении сотрудников, низкий показатель КРІ по тайному покупателю и анкетирование выявило эти проблемы. Поэтому было принято решение применить практику системы дистанционного обучения, которая бы позволила решить данные проблемы, в процессе интервью с руководителем и анализом документов компании, выяснилось, что система обучения сотрудников не задокументирована и отсутствует в локальных документах компании. Соответственно, было принято решение провести рекомендации по разработке документа Положения об обучении сотрудников компании ООО «Арена». Целью разработки программы являлось достижение необходимой эффективности работы и уменьшение количества возможных ошибок, связанных с выполнением функциональных обязанностей сотрудников.

Так, результатом данной выпускной квалификационной работы является новая система обучения персонала на рабочем месте, основанная на действующей кадровой политике и действующих локальных документах компании, а также внедрение системы дистанционного обучения сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – Москва : Финпресс, 2004. –288 с.
- 2 Федотова, М. А. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления / М. А. Федотова, А. П. Семина, А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2016. № 3. – С. 134-145.
- 3 Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебное пособие / С. В. Паникарова, М. В. Власов. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2015. – 140 с.
- 4 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебное пособие / М. Армстронг. – Изд. 8-е, перераб. И др. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
- 5 Коптева, К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К. В. Коптева, О. А. Бакшеева // Основы экономики, управления и права. – 2013. № 5 (11). С. 77-81.
- 6 Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н).
- 7 Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – Москва : ИНФРА – М, 2010. – 569 с.
- 8 Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом : учебник / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – Москва : ЕАОИ, 2013. – 200 с.
- 9 Фомичев, А.Н. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. - 348 с.
- 10 Дарбинян, А. М. Управление профессиональным развитием персонала в современных организациях. [Электронный ресурс]. – Электр. данн. – Режим доступа: <https://pglu.ru/upload/iblock/81f/darbinyan.pdf>
- 11 Слободской, А. Л. Обучение персонала организаций : учебное пособие / А. Л. Слободской – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.

12 Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. № 2 . С. – 19-24.

13 Желнина, Е. Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации // *Гос. упр.* – 2008. - № 15. – С 4. [Электронный ресурс]. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2008/vipusk_15._ijun_2008_g./zhelnina.pdf (27.05.2015).

14 Григашкина, С.И. Экономика и бизнес / С.И. Григашкина // *Методика оценки эффективности заработной платы*. – 2009. - № 1, С. 1-10.

15 Лукьянова, Н. И. Оценка эффективности систем корпоративного обучения / Н. И. Лукьянова // *Вестник Университета*. – 2014. №8. – С. 192-197.

16 Кларин, М.В. Корпоративный тренинг от А до Я/ М. В. Кларин : Науч.-практ. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2002. – 224 с.

17 Фитценц, Я. Рентабельность инвестиций и персонал / Пер. с англ. Под общ. ред. П.И. Ярних. - М.: Вершина, 2000. - 320 с.

18 Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>

19 Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии [«Круглый стол» журнала «Управление персоналом»] // *Управление персоналом*. – 2001. – № 5. – С. 16-21.

20 Калинушкин В.С, Розничная торговля в России и ее современные тенденции / В.С. Калинушкин // *научно-практический журнал «Управление и Экономика в XXI веке»*, 2016. № 2. С. 21-22.

21 Отчет о корпоративной социальной ответственности. [Электронный ресурс] : ПАО Сбербанк России, 2014. – Режим доступа:

<http://2013.report-sberbank.ru/sr/social-sphere/investing-in-human-capital/personnel-training/>

22 Программа цифровой трансформации бизнеса. [Электронный ресурс] : ПАО Сбербанк России, 2019. – Режим доступа: <https://dl.sberbank-university.ru/>

23 Corporate Governance. FAST RETAILING CO., LTD. [Электронный ресурс]. - Электр. данн. – Режим доступа: <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/employee/training.html>

24 Газета.ru «Университет Apple: чему учат сотрудников компании». [Электронный ресурс]. - 2014. – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/tech/2014/08/11_a_6170069.shtml

25 ПСИХОЛОГИЯ, ПЕДАГОГИКА, ОБРАЗОВАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ: сборник статей Международной научно - практической конференции (13 июля 2017 г., В 3 ч. Ч.1/- Уфа: АЭТЕРНА, 2017. – 202 с.

26 Аутсорсинг : учеб. Пособие / С. Ефимова [и др.]. – Москва : Мастер продаж, 2008. – 175 с.

27 Попова, Е.В. Обучение персонала как метод повышения конкурентоспособности компании / Е.В. Попова // Устойчивое и инновационное развитие регионов России в условиях глобальных трансформаций: материалы международной научнопрактической конференции, 30 октября 2014 г. / Липецкий филиал Финансового университета при Правительстве РФ. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2015. – с.595-598.

28 Кибанов А.Я, Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.

29 Тощенко Ж.Т. Социология труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социология" и "Экономика труда" / Тощенко Ж.Т. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 423 с. 8. Травин, В. В.

Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 272 с.

30 Пупынина, Ю.О. Secondment как современный метод обучения персонала / Ю.О. Пупынина // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях. Часть II. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. – с.254-258.

31 Курпач, А.В. Недостатки методов обучения: secondment, buddying и shadowing / А.В. Курпач // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. №4 г. Самара, 2017. - с.125-127.

32 Кречетников К.Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике Российских предприятий / К.Г. Кречетников // Экономика труда и управление персоналом, 2015. № 7. С. 78–82.

33 Корпоративное обучение: пошаговая инструкция по внедрению. URL: www.komdir.ru/article/1346-qqq-16-m7-21-07-2016-korporativnoe-obuchenie/ (дата обращения: 19.11.17).

34 Хотемской, Н.А. Обучение персонала как основа успешной работы организации [Текст] / Н.А. Хотемской // Теория. Практика. Инновации. - 2017. - №08. - С.28-32.

35 Магура, М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012.

36 Плугина, Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / Ю.А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. № 43. С. 248-254.

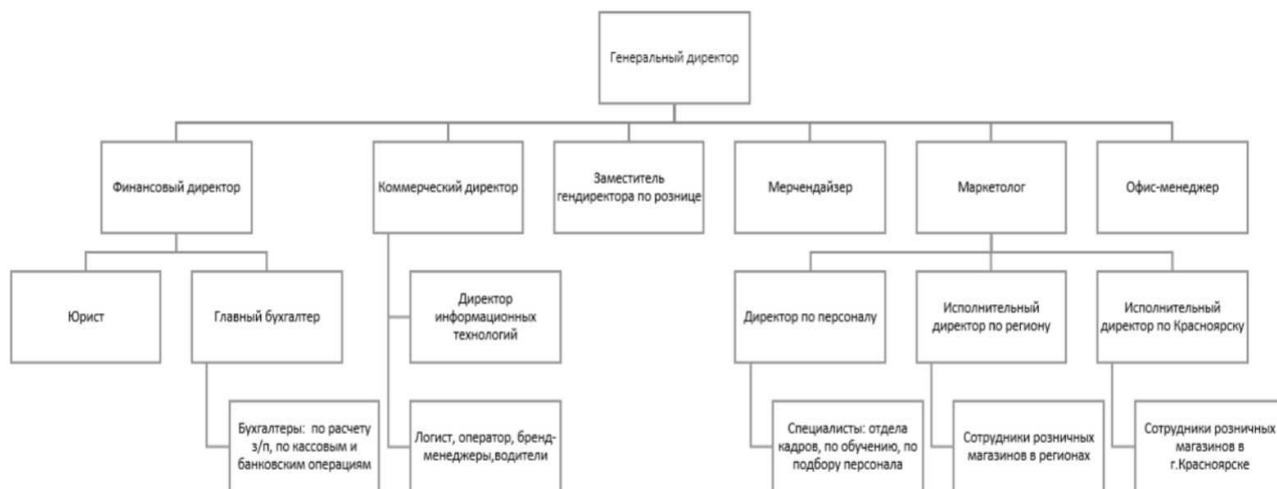
37 Уткин, Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе : учебное пособие / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – Москва : Акалис, 2011. – 396с

- 38 Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва [Электронный ресурс] : Федеральная служба государственной статистики (Росстат). М., 2020. – Режим доступа: <https://krasstat.gks.ru/folder/44987>
- 39 Затраты на рабочую силу и заработная плата [Электронный ресурс] : Федеральная служба государственной статистики (Росстат). М., 2020. – Режим доступа: https://www.gks.ru/labour_costs.
- 40 Годовой финансовый отчет ООО «арена » за 2018 год.
- 41 Интернет-портал ООО «Арена». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/7882687>
- 42 Корпоративный стандарт «Социальная политика». – Введ. 21.12.2017. – Москва: ООО «Арена».
- 43 Штатное расписание. – Введ. 22.11.2017. – Москва: ООО «Арена».
- 44 Официальный сайт компании «AviaSales». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aviasales.ru/>
- 45 Официальный сайт компании «Booking». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.booking.com/index.ru.html>
- 46 Официальный сайт компании «Hh.ru». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hh.ru>
- 47 Официальный сайт компании «Росрбота». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosrabota.ru/>
- 48 Официальный сайт компании «jooble.org». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jooble.org/>
- 49 Конституция Российской Федерации: (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ и от 30.12.2008 № 7-ФКЗ). [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

50 Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ. (ред. от 25.11.2013с изменениями 1 января 2014 г. вступил в силу 1 февраля 2002 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: Доступ из справ.- правовой системы «КонсультантПлюс».

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления ООО «Арена»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

План интервью с директором службы управления персоналом ООО «Арена»

Вопрос сотруднику	Полученная информация
1. Скажите, пожалуйста, какая цель системы обучения в компании на данный момент?	
2. Скажите, пожалуйста, какие задачи обучения сотрудников были поставлены?	
3. Для чего вы проводите обучения сотрудников?	
4. Кто и для кого проводит обучения в компании?	
5. Какие методы применяются при обучении сотрудников?	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ООО «Арена»

Уважаемый сотрудник компании ООО «Арена»!

Просим вас ответить на вопросы, поставленные в анкете.

Прежде чем отвечать, внимательно прочитайте вопрос и варианты ответов к нему.

Подходящий ответ обведите. При необходимости впишите свой ответ в пустую строку.

В итоговом отчёте будут представлены **только обобщенные результаты, без указания конкретных имен.**

1. Скажите, пожалуйста, как часто вы проходите обучение в магазине?
 - Один раз в неделю;
 - Один раз в месяц;
 - Один раз в два месяца;
 - Затрудняюсь ответить на вопрос.
2. Как вы считаете, насколько часто требуется проводить обучение для сотрудников?
 - Регулярно, каждый месяц
 - Один раз в 3 месяца
 - Мне это не важно
 - Затрудняюсь ответить
3. Пожалуйста, оцените по 10-ти бальной шкале, насколько актуальны те знания, которые вы получаете в процессе обучения? Оцените свой ответ от 0 до 10, где 0 – совершенно неактуальны, 10 – абсолютно актуальны
10 _____ 5 _____ 0
4. Руководство компании оказывало какие-либо действия на улучшение и развитие ваших способностей в умении навыков продаж? Нужный ответ выделите
 - Да
 - Скорее да, чем нет
 - Скорее нет, чем да
 - Нет
 - Затрудняюсь ответить

5. Перечислите, пожалуйста, методы, которые вам были предложены в процессе обучения:

6. В какой степени Вы довольны методами обучения? Оцените, пожалуйста, свой ответ от 0 до 10. Где 0- совершенно не удовлетворён (а), 10- полностью удовлетворен (а)

10 _____ 5 _____ 0

7. Как вы считаете, помогает ли вам лекции, которые проводят менеджеры торгового зала для вас в вашей работе? Вариант ответа обведите.

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

8. Как вы считаете, помогает ли вам видео-лекции, которые проводят менеджеры торгового зала для вас в вашей работе? Вариант ответа выделите.

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

9. Как вы считаете, помогает ли вам интерактивные тесты на online портале? Вариант ответа обведите.

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Благодарим вас за искренние ответы на данный опрос! Если вы хотите ознакомиться с общими результатами анкетного тестирования вы можете указать свою почту_____.

Благодарим вас за внимание!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Положение об обучении и развитии персонала компании ООО «Арена»

ООО «Арена»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

_____ /М. В. Агафонов

Приказ № ___ от «12» июня 2020 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

Об обучении и развитии персонала организации

Настоящее Положение разработано в соответствии с разделом IX Трудового кодекса Российской Федерации, с целью установить общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников ООО «Арена».

В Положении определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Положение об обучении и развитии персонала ООО "Арена"

Положение, является документом, регламентирующим порядок организации и проведения профессионального обучения сотрудников.

1.2. Положение устанавливает общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников через создание и функционирование единой системы профессиональной подготовки ООО "Арена".

1.3. В Положении даются общие понятия, определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

II. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1. Потребность в обучении персонала - несоответствие имеющегося у сотрудника уровня профессиональных знаний, умений, навыков требованиям

должностной инструкции и изменяющимся условиям профессиональной деятельности.

2.2. Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.д.

2.3. Цель обучения - обеспечение системных знаний, умений и навыков сотрудников, для достижения эффективных результатов магазина. Поставленная цель соответствует целям компании, что является важным в процессе ее постановки, а также реализации

2.4. Задачи обучения персонала Компании:

- развитие навыков сотрудников;
- развитие вовлеченности сотрудников;
- мотивирование повышения результата;
- оптимальный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации, учитывая специфику деятельности сотрудников.

2.5. Виды обучения персонала:

Внутрифирменное обучение (процесс обучения организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами);

2.6. Формы и разновидности внутрифирменного обучения:

2.6.1. Очная - обучение с использованием традиционных приемов и методов обучения. Проводится в строго определенное время в установленных местах в составе учебных групп, с привлечением внутренних преподавателей (тренеров). Разновидностями очной формы обучения являются:

- первичное профессиональное обучение - стажировка проводится при приеме сотрудника на работу в Компанию;
- совершенствование профессиональных знаний навыков и умений проводится систематически в течение всего времени работы сотрудника в Компании.

2.6.2. Дистанционная - направляемое и контролируемое самообучение (с использованием информационных, обучающих, контролирующих и тестирующих компьютерных систем, аудио - и видеоматериалов). Проводится индивидуально и групповым способом с каждым обучаемым в течение года по своему личному графику, с обязательным тестовым контролем усвоения знаний в специально устанавливаемые департаментом персонала сроки.

2.7. Силы и средства внутрифирменного обучения:

- собственные преподаватели (тренера) - руководитель и специалисты учебно-методического центра, а также другие должностные лица Компании (руководители подразделений), в обязанности которых входит обучение подчиненного персонала;
- типовая программа обучения специалиста - формализованный текстовый документ, содержащий систематизированные сведения о целях, задачах,

содержании минимально необходимого обучения сотрудника по конкретной специальности. Программа разрабатывается профильным департаментом совместно с департаментом управления персоналом, утверждается директором профильного департамента и хранится в профильном департаменте;

- базовое учебное пособие - основное учебно-методическое средство - совокупность систематизированных профессиональных знаний текстового и графического формата, разъясняющих основные положения, требования и сведения, регламентирующие профессиональную деятельность по профилю того или иного департамента и предназначенные для изучения в ходе профессиональной подготовки; пособие разрабатывается профильным департаментом совместно с департаментом управления персоналом, утверждается директором профильного департамента и хранится в профильном департаменте;

- технические средства обучения и учебное оборудование - внутрикорпоративное виртуальное пространство, электронная почта, компьютеры, видео-, аудио- и проекционная аппаратура, помещения и мебель, используемые для решения задач обучения.

2.8. Обучаемый персонал - все сотрудники Компании, которые подразделяются на учебные потоки:

- Высший руководящий состав: руководители подразделений;
- Заместители руководителей подразделения;
- Менеджеры среднего звена;
- Продавцы, продавцы-кассиры.

2.9. Обучающий персонал - внутренние тренеры компании.

2.10. Система обучения персонала Компании - это составная часть менеджмента персонала, комплекс специальных мер, решений и деятельности, обеспечивающих: упорядоченность и развернутость полученной информации; ускоренную процедуру адаптации сотрудников в новом коллективе или в случае смены места работы; постоянное эффективное развитие знаний, умений и навыков персонала организации.

III. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

3.1. Необходимость и направленность профессиональной подготовки, а также выбор форм и разновидностей обучения определяются исходя из потребностей в профессиональной подготовке.

3.2. Выявление потребностей в профессиональной подготовке для подчиненного персонала осуществляется должностными лицами всех степеней непрерывно и постоянно.

3.3. Планирование профессиональной подготовки может быть перспективным - на год и оперативным - на предстоящий месяц.

Оперативное планирование осуществляется в случаях, если возникает потребность в дополнительном обучении персонала, которое требует финансовых затрат и не могло быть предусмотрено при планировании на год (внеплановое обучение - стажировка вновь принятых сотрудников, платные семинары, тренинги и т. п., сведений о проведении которых не существовало на момент разработки годового плана).

Для филиалов, которые расположены в разных городах Российской Федерации, установлено расписание, с помощью системы дистанционного обучения тренера компании будут проводить две сессии, для г. Красноярск сессия установлена в мае 2020 г.

3.4. Исходными данными для планирования профессиональной подготовки являются:

- указания генерального директора по организации профессиональной подготовки;
- сведения о привлечении в Компанию новых сотрудников;
- типовая программа обучения специалиста;
- заявка должностных лиц на проведение профессионального обучения подчиненного персонала;
- докладная записка об организации внепланового обучения;
- результаты аттестаций подчиненного персонала;

3.5. План профессионального обучения на год является приложением к настоящему Положению, разрабатывается департаментом по управлению персоналом, утверждается генеральным директором.

3.6. Результатом работы по оперативному планированию профессиональной подготовки является утвержденная докладная записка об организации внепланового обучения, которая утверждается не позднее 20 числа предшествующего обучению месяца.

3.7. Докладная записка об организации внепланового обучения разрабатывается руководителем подразделения до 15 числа предшествующего обучению месяца, согласуется с департаментом по управлению персоналом и утверждается генеральным директором. На основании утвержденного плана профессионального обучения на год, утвержденных докладных записок об организации внепланового обучения и типовой программы обучения специалиста на каждый случай обучения разрабатывается расписание занятий.

3.8. В расписании указываются дата, время, тема, место занятия и фамилия преподавателя.

3.9. Лица, привлекаемые к проведению занятий в качестве преподавателя, руководствуясь расписанием занятий, разрабатывают план проведения занятия, в котором отражают основные изучаемые вопросы, краткое их содержание, время и место занятия.

3.10. Ответственность и контроль за представлением на согласование и утверждение планирующих документов профессионального обучения в

сроки, определяемые п. п. 3.5, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, возлагаются на разработчика этих документов.

3.11. Общее руководство процессом планирования профессиональной подготовки персонала Компании осуществляет служба персонала.

IV. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

4.1. Очная форма обучения.

Обучение организуется в сроки и по содержанию в соответствии с расписанием занятий. Утвержденное расписание занятий доводится разработчиком расписания до лиц, привлекаемых к проведению занятий не позднее 2 дней до начала занятий.

Лица, назначенные для проведения занятий в качестве преподавателей, несут полную ответственность за качественное и своевременное их проведение.

Занятия по мере необходимости должны обеспечиваться учебно-методическими материалами и техническими средствами обучения. В обязательном порядке каждое занятие обеспечивается базовым учебным пособием департамента, по профилю которого проводится данное занятие.

Базовое учебное пособие и типовая программа обучения специалиста разрабатываются по профилю каждого департамента и по мере необходимости, но не реже 1 раза в год обновляются. К разработке (обновлению) учебно-методических материалов по решению директора департамента привлекаются наиболее подготовленные специалисты Компании и линейных предприятий, имеющие склонность к педагогической и научно-исследовательской работе.

Разработанные версии учебно-методических материалов хранятся в департаментах (на линейных предприятиях) и используются по мере необходимости при проведении занятий.

В учебно-методическом центре Компании создается периодически обновляемый банк электронных версий базовых учебных пособий и типовых программ обучения специалистов всех департаментов.

Продолжительность учебного часа составляет 50 мин. Количество учебного времени в день не может превышать 8 учебных часов.

По результатам обучения могут проводиться контрольные занятия в форме экзаменов или зачетов. Для проведения таких занятий создается экзаменационная комиссия. Необходимость проведения контрольных занятий и состав экзаменационной комиссии определяет должностное лицо, утверждающее расписание занятий (см. п. 3.12).

Департамент по управлению персоналом осуществляет контроль хода обучения и не позднее 3-х дней после его завершения представляет

генеральному директору служебную записку о результатах и выявленных недостатках обучения.

4.2. Дистанционная форма обучения.

Учебно-методические материалы по профилю каждого департамента размещаются на внутрикорпоративном сайте Компании в специально создаваемом электронном формате, который обеспечивает санкционированный доступ обучаемого к массиву информации, фиксирует время его работы с материалом и осуществляет проверку уровня усвоения знаний через систему тестовых заданий и опросников.

Размещение учебно-методических материалов на внутрикорпоративном сайте осуществляется с соблюдением мер обеспечения безопасности и защиты информации.

Обязанность по техническому обеспечению функционирования внутрикорпоративного сайта, разграничению доступа пользователей и защите информации возлагается на службу автоматизации.

Разработка электронных версий учебно-методических материалов и их своевременное обновление осуществляются профильным подразделением совместно с департаментом по управлению персоналом.

Обучаемые соответствующих учебных групп получают индивидуальные пароли доступа к информации, их касающейся, и имеют возможность в определенное время на рабочем месте заниматься профессиональным самообразованием.

Аттестационная документация (время и периодичность самообразования, результаты решения тестовых заданий) контролируется службой управления персоналом. Результаты контроля используются для корректировки процесса самообразования.

Наряду с электронной версией используются видео - и аудиоматериалы, потребность в которых определяется директором профильного департамента. Разработка учебно-методических материалов на видео - и аудионосителях осуществляется профильным подразделением совместно с департаментом по управлению персоналом в рабочем порядке.

V. РАСХОДЫ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПОДГОТОВКУ

5.1. Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год департамента по управлению персоналом.

5.2. Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов Департамента по управлению персоналом на очередной месяц.

5.3. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Компании.

5.4 Департамент по персоналу и обучению отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения. Было принято решение, что при планировании годового бюджета на обучение, 85 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 15 % бюджетных средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.

VI. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6.1. Каждый Руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- Определение, совместно с Менеджером по обучению и развитию персонала потребности в обучении;
- Своевременную подачу заявки на обучение;
- Соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с Программами и графиком обучения;
- Контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

6.2. Департамент по персоналу и обучению несет ответственность за:

- Подбор оптимальной формы и метода обучения;
- Методическое обеспечение процесса обучения (при организации внутреннего обучения);
- Организацию обучения, включая подбор обучающей организации (совместно с Руководителем структурного подразделения), согласование договора, своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

6.3. В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение, Департамент по персоналу и обучению должен быть предупрежден не менее чем за 1 неделю до планируемого обучения. В случае отсутствия сотрудника на обучении без мотивированной причины и своевременного предупреждения Департамента по персоналу и обучению, последняя имеет право наложить дисциплинарное взыскание на сотрудника и / или взыскать с сотрудника стоимость оплаченного обучения.

VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

7.1. Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом Руководителя Компании.

7.2. Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться или Департаментом по персоналу и обучению или Высшим руководством, если это будет обусловлено требованиями бизнеса и/или изменениями в действующем законодательстве Российской Федерации.

7.3. Все принятые Приложения к данному Положению являются его неотъемлемой частью и должны соблюдаться сотрудниками Компании равно, как и само Положение.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


И.П. Воронцова
подпись

« ___ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Разработка системы обучения персонала организации

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата		А.И. Курбанов
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020