

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Профессиональное развитие персонала как основа современных
управленческих инноваций**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Нормоконтролер
_____ Н.В. Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Чеснокова Вика
Студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03. –
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Кружкова О.В.,
канд. психол. н.,
доцент кафедры акмеологии
и менеджмента

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «БОСКОУРАЛ»	5
1.1. Характеристика деятельности организации ООО «БоскоУрал» ...	5
1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «БоскоУрал»	15
1.3. Анализ деятельности по профессиональному развитию персонала в ООО «БоскоУрал» в современных управленческих инноваций	24
.....	30
Выводы по первой главе	
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ООО «БОСКО УРАЛ»	34
2.1. Разработка мероприятий по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал» как основа современных управленческих инноваций	34
.....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал»	47
2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал»	53
.....	55
Выводы по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших управленческих задач становится повышение инновации компаний, а именно – их способности четко и адекватно реагировать на малейшие изменения на рынке путем выпуска новой или усовершенствования старой продукции, внедрения новых технологий производства, и сбыта, реструктуризации, усовершенствования системы внутреннего управления и использования новейших маркетинговых стратегий.

В настоящее время усиливающаяся конкуренция диктует предприятиям и организациям особые условия ведения хозяйственной и экономической деятельности. Наличие материальных вложений, финансовых инвестиций, полезные ископаемые, производственные фонды уже не гарантируют преимущественное положение организации на рынке и победу в конкурентной борьбе. Важным конкурентным фактором и преимуществом стал человеческий капитал организации. Поэтому представляется важным рассмотреть проблему эффективности профессионального развития персонала организации. Недостаточное внимание к оценке эффективности профессионального развития персонала приводит к падению квалификационного уровня работников организации, снижению показателей производительности труда. Наконец, сама организация ощущает собственную несостоятельность в сравнении с организациями-конкурентами в отношении качественных характеристик своего продукта, собственных возможностей на рынке.

С другой стороны, стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, появление и жесткое влияние на управленческий процесс систем бюджетирования расходов организаций, систем управления менеджментом качества, систем сбалансированных показателей в современной практике

российских организаций, позволяет констатировать необходимость повышенного внимания руководства к оценке эффективности профессионального развития собственного персонала.

Все это обусловило актуальность темы исследования.

Актуальность профессионального развития персонала для ООО «БоскоУрал» состоит в том, что из-за роста конкуренции возрастает роль сотрудников, взаимодействующих с клиентами, крайне важно повышение профессионального уровня персонала. Для повышения эффективности деятельности предприятия требуется совершенствование профессионального развития персонала.

Противоречие: между необходимостью повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования профессионального развития персонала.

Проблема: без совершенствования профессионального развития персонала невозможно повысить уровень конкурентоспособности и эффективность деятельности предприятия.

Цель исследования – определить мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ООО «БоскоУрал».

Объект исследования – профессиональное развитие персонала.

Предмет – деятельность по профессиональному развитию персонала как основа современных управленческих инноваций.

Задачами исследования являются:

- 1) анализ системы управления персоналом ООО «БоскоУрал»;
- 2) анализ деятельности по профессиональному развитию персонала в ООО «БоскоУрал»;
- 3) разработка рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал», их нормативно-правового обеспечения и социально-экономической эффективности.

Методы исследования: общенаучные методы (анализ, синтез, аналогия, классификация, обобщение), методы эмпирического уровня (описание, сравнение).

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «БОСКОУРАЛ»

1.1. Характеристика деятельности организации ООО «БоскоУрал»

Название предприятия (организации): ООО «БоскоУрал» (торговая марка Bosco, Магазин спортивной и олимпийской одежды).

Юридический адрес: 620014, г. Екатеринбург, пр-кт Ленина, 25.

Предприятие ООО «БоскоУрал» зарегистрировано 18 августа 2009 г. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Учредителем является «Группа компаний «Московский международный дом Восток и Запад». Уставный капитал: 1 млн.руб. Компании был присвоен ОГРН 1097746455993 и выдан ИНН 7710754037.

Форма собственности – частная.

Основной вид деятельности – розничная торговля одеждой (52.42 согласно ОКВЭД).

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, несет полную ответственность за результаты хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, банками, а также перед трудовым коллективом, согласно действующего законодательства.

Предприятие самостоятельно осуществляет планирование торговой деятельности, исходя из реального потребительского спроса в этой сфере деятельности.

Основной целью работы ООО «БоскоУрал» является получение прибыли, как ключевой показатель предприятия.

Численность персонала ООО «БоскоУрал» определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, согласно штатному расписанию, составляет 16 чел.

Рассмотрим схему организационной структуры ООО «БоскоУрал» (рис.1).

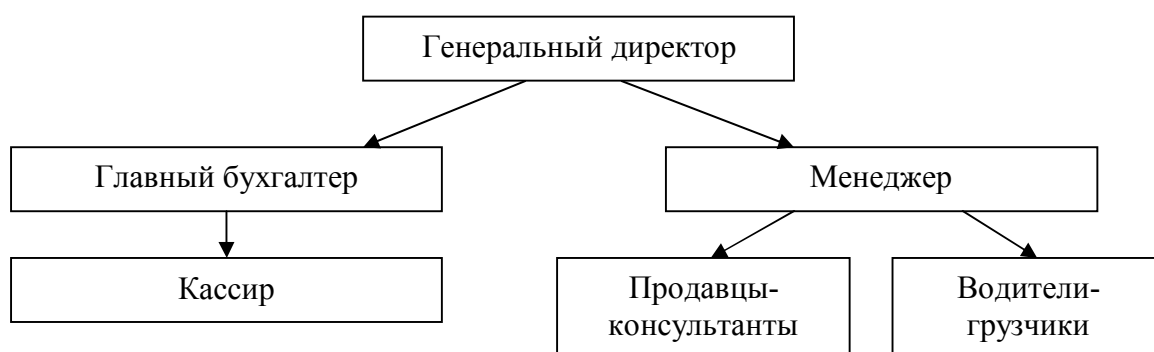


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «БоскоУрал»

Управление в ООО «БоскоУрал» осуществляется через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые генеральным директором письменно или устно, контроль над их исполнением возложен на менеджера через систему административных мер трудовой дисциплины.

Таблица 1 – Должностные обязанности работников ООО «БоскоУрал»

№ п/п	Название должности	Должностные обязанности	Численность работников, чел.
1	2	3	4
1	Генеральный директор	заключает договоры с юридическими и физическими лицами; осуществляет оперативное руководство; защищает имущественные интересы и деловую репутацию предприятия; определяет состав, численность персонала; заключает и расторгает трудовые договоры с работниками	1
2	Главный бухгалтер	ведет работу с бухгалтерской отчетностью, внутренней и внешней документацией и корреспонденцией; подготовка отчетов и перечислений в налоговые и другие государственные органы;	1

		производит расчеты с поставщиками и др.; подготавливает платежные поручения; контролирует наличие всех приходных накладных на весь товар; оформляет прием на работу персонала и увольнение	
--	--	---	--

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
3	Кассир	принимает наличные средства от покупателей; осуществляет внутрифирменные расчеты; выдает заработную плату работникам, а также авансы, командировочные и другие выплаты; ведет контроль за приходом и расходом денежных средств в течение дня	1
4	Менеджер	по финансовому развитию отслеживает расчеты с поставщиками и покупателями, задолженности; контролирует ведение расходной и приходной документации; отслеживает остатки товара на складе, какая и в каком количестве продукция требуется организации в ближайшее время; прогнозирует продажи и оформляет заказы поставщикам	1
5	Продавец-консультант	консультирование клиентов; участие в сортировке и маркировке товара; прикрепление ярлыков цен с указанием наименования, артикула, цены, размеров, следит за наличием ценников; встречает клиентов, консультирует их по ассортименту, демонстрирует все виды моделей наименования, наблюдает за сохранностью товара; доводит до сведения директора о спросе покупателей на отдельные товары; принимает товар по накладным	10
6	Водитель-грузчик	Доставка и выгрузка товара	2

Тип организационной структуры ООО «БоскоУрал» – линейный, преимущества и недостатки которого отражены в табл. 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки линейной структуры
ООО «БоскоУрал»

Преимущества	Недостатки
1	2
1. Единство и четкость распорядительства: указания непосредственно в отделы	1. Высокие требования к руководителю, который должен иметь разносторонние

отдаются Управляющим. Общие стратегические решения принимаются управляющим и идут далее по иерархической лестнице.	знания и опыт по всем функциям и сферам менеджмента. На директора возложено много функций по управлению, при решении некоторых вопросов наблюдается нехватка технических и бухгалтерских знаний.
--	--

Продолжение таблицы 2

1	2
2. Согласованность действий исполнителей, поскольку указания поступают из одного источника, нет противоречий в указаниях.	2. Перегрузка управляющего по причине огромного количества документальной и прочей информации.
3. Четкая система взаимодействующих связей между руководителями и подчиненными, в компании принята система пятиминутных общих собраний в течение всего дня, в зависимости от возникающих задач, еженедельные планерки.	3. Тенденция к волоките по решению вопросов: а) вопросы рассматриваются непосредственно у управляющего лишь определенное количество раз в месяц; б) из-за постоянной занятости
4. Быстрота реакции в ответ на прямые указания.	
5. Личная ответственность руководителя за результаты деятельности своих подразделений, более жесткий самоконтроль.	

Как видим по данным табл. 2, линейному типу организационной структуры присущи не только преимущества, но и недостатки, но, учитывая небольшой размер организации «БоскоУрал», тип оргструктуры выбран оптимально.

Перейдем к анализу макроокружения ООО «БоскоУрал».

Макроокружение включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура. Важно иметь в виду, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии взаимодействия. Кроме того, степень воздействия отдельных компонент окружения на различные организации различна в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности и т.п.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во

внешней среде и состоит из экономического, политического, социального и технологического фактора.

Влияние компонент макроокружения на фирму представлено в табл. 3.

Таблица 3 – Характеристика компонентов макроокружения

ООО «БоскоУрал»

Составляющие	Влияние компонента на предприятие
Социальная (определяет влияние на бизнес социальных явлений и процессов)	Социальные процессы изменяются относительно медленно, однако, если все-таки происходят какие-либо изменения, то они оказывают существенное воздействие на окружение организации. Влияние социального фактора заключается в том, численность и темп роста населения оказывают благоприятное воздействие на деятельность компании.
Технологическая (заключается в отслеживании процесса развития технологий)	В фирме используется применение новейшей компьютерной и офисной техники, что в значительной мере облегчает задачи получения информации, ускоряет процессы ведения внутренней отчетности. Кроме того, используются современные системы учета, которые являются наиболее заметной частью полной системы менеджмента, основанной на компьютерной технике.
Экономическая (позволит понять, как формируются и распределяются ресурсы)	На результат деятельности ООО «БоскоУрал» наибольшее влияние оказывает величина доходов населения, так как снижение доходов приводит к снижению покупательского спроса, а значит и к снижению прибыли торгового предприятия. Также неблагоприятное воздействие оказывают рост уровня инфляции, а, следовательно, и рост уровня цен.
Политическая (намерения органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику)	В законодательстве РФ принято большое количество нормативно-правовых документов, регулирующих торговую деятельность. В своей деятельности ООО «БоскоУрал» отслеживает число вновь принятых и отмененных законодательных актов. Администрацией города разработана программа стратегического развития, в которой обозначены мероприятия по поддержке развития малого и среднего бизнеса.

Предприятиям необходимо постоянно изучать своих конкурентов, разрабатывать и соблюдать определенную рыночную стратегию и тактику.

Конкуренты – соперники предприятия в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли за счет привлечения потребителей.

Основными конкурентами ООО «БоскоУрал» являются торговые организации ООО «Мир Спорта» (торговая марка Nike), Lotto (Лотто),

Reebok, магазины «Пумори-спорт», торговая сеть «Спортмастер» и др. (табл. 4).

Таблица 4 – Основные конкуренты ООО «БоскоУрал»

№ п/п	Название	Количество и адреса торговых точек	Описание
1	Lotto (Лотто)	торговая сеть из 5 магазинов, расположенных по адресам в г. Екатеринбург: ул. Гагарина, д. 35; ул. 8 Марта, д. 149; ул. Вайнера, д. 9; ул. Халтурина, д. 55; ул. Малышева, д. 5	Торговая марка представляет фирменную спортивную одежду и обувь марки Lotto и часто упоминается среди основных спортивных брендов. К тому же это ведущий итальянский производитель обуви для игры в футбол и теннис
2	Пумори-спорт	торговая сеть, состоящая из 3 магазинов, расположенных по адресам в г. Екатеринбург: ул. Щорса, д. 62; ул. Фрунзе, д. 35а; ул. Готвальда, д. 6/1.	В магазинах представлен широкий выбор спортивной одежды, обуви, тренажеров, товаров для туризма и отдыха, мячей и другого спортивного инвентаря производства США, Россия
3	Reebok	торговая сеть из 4 магазинов, расположенных по адресам в г. Екатеринбург, 9 километр Новомосковского тракта (ТЦ «Мега»); ул. Амундсена, 65 (ТЦ «Кит»); ул. Халтурина, 55 (ТРЦ «Карнавал»); ул. 8 Марта, 46 (ТРЦ «Гринвич»).	В магазинах «Reebok» предлагается широкий выбор высококачественных спортивных товаров для любителей спорта и активного отдыха и для профессиональных спортсменов. В ассортименте представлена удобная, комфортная практичная женская и мужская спортивная обувь: кроссовки, кеды, тапочки, шиповки и прогулочная обувь; спортивные костюмы и форма, различные аксессуары, а также спортивная экипировка для занятий легкой атлетикой, игровыми видами спорта, футболом, хоккеем, баскетболом, фитнесом и другими видами спорта
4	Спортмастер	торговая сеть, имеющая магазины в Екатеринбурге, в городах области. В Екатеринбурге магазины расположены по адресам: ул. Щербакова, 4 (ТРЦ «Екатерининский»); ул. Вайнера, 48 (ТЦ «Эльдорадо»); ул. Дублер Сибирского Тракта, 2 (ТРК «Комсомолл»); ул.	Ассортимент только одного магазина составляет более сотни наименований различной продукции для любых видов спорта и отдыха, будь то кроссовки для утренней пробежки или удобный спортивный костюм для загородного времяпрепровождения. В магазинах можно купить и сопутствующие товары для спорта и активного отдыха

		Малышева, 5 (ТРЦ «Алатырь»); ул.Халтурина, 55 (ТРЦ «Карнавал»); 9 км. Новомосковского тракта (ТЦ «Мега»); ул. Сулимова, 50	
--	--	--	--

Как видим по данным табл. 4, на рынке спортивной одежды и обуви Екатеринбурга действует достаточно много торговых предприятий. Некоторые из них представлены торговыми сетями.

ООО «БоскоУрал» представляет широкий ассортимент спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Это современные модели одежды и обуви российских и зарубежных производителей. Весь ассортимент предприятия ООО «БоскоУрал» можно разделить на отдельные группы товаров:

- 1) аксессуары;
- 2) верхняя одежда для спортсменов (куртки, пуховики, ветровки);
- 3) группа товаров верхней одежды для девушек;
- 4) группа товаров повседневной одежды и обуви для молодых людей (свитера, брюки, рубашки, джинсы, футболки, ботинки);
- 5) группа товаров повседневной одежды и обуви для девушек (брюки, юбки, рубашки, джинсы, свитера, футболки, ботинки).

Товары мужской и женской одежды представлены в широком ассортименте, разных размеров, фасонов и расцветок.

Для полного удовлетворения спроса покупателей предприятие отслеживает динамику продаж (какая модель лучше продается, какой размер обуви пользуется наибольшим спросом) и в зависимости от этого составляет заказ, который будет соответствовать сезону и товар прибудет в назначенный срок.

Основными источниками товароснабжения являются Московские и Санкт-Петербургские оптовые фирмы, где формируется необходимый ассортимент. Ассортимент периодически обновляется новыми моделями.

Оптимальная структура товарного ассортимента должна учитывать фазу жизненного цикла товаров с точки зрения темпов, роста объема их продаж на данном рынке и долю объемов продаж этих товаров по

отношению к доле конкурента. Анализ показал преобладание в структуре товарооборота следующих товарных групп: верхняя женская одежда (13,9%), подростковая одежда (13,7%), спортивная одежда (13,6%). Минимальную долю в обороте занимают часы (2,6%) и аксессуары (3,5%).

Предприятие ООО «БоскоУрал» работает с достаточно большим количеством поставщиков – это марки Etro, Kenzo, Jean Paul Gaultier, Antonio Marras, Jil Sander, Max Mara, Marina Rinaldi, Max & Co, Alberta Ferretti, Moschino, Ermanno Scervino, Pomellato, La Perla, I Pinco Pallino, Barbara Bui и др.) и мультимарки Bosco Family Donna, Uomo, Bambino, Bosco Scarpa, Bosco Family. В салоне представлена высококачественная продукция, полученная напрямую от производителя.

Особенностью рынка спортивной одежды и обуви является относительно стабильный спрос на продукцию. Потребителями товаров ООО «БоскоУрал» является население города Екатеринбурга со средним и высоким уровнем дохода в возрастной категории 18 – 50 лет.

Для проведения анализа хозяйственной деятельности торгового предприятия основные экономические показатели деятельности отразим в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели ООО «БоскоУрал»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+,-)	2015 г. к 2014 г., %
Товарооборот в действующих ценах, тыс. руб.	35724,4	41160,5	5436,1	115,2
Товарооборот в сопоставимых ценах, тыс. руб.	35724,4	37418,6	1694,2	104,7
Валовой доход, тыс. руб.	9693,1	8973,9	-719,2	92,6
Уровень валового дохода, %	27,1	21,8	-5,3	80,4
Издержки обращения, тыс. руб.	6940,6	7618,8	678,2	109,8
Уровень издержек обращения, %	19,4	18,5	-0,9	95,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2752,5	1355,1	-1397,4	49,2
Рентабельность продаж, %	7,7	3,3	-4,4	42,9
Внереализационные доходы, тыс. руб.	11,3	13,4	2,1	118,6
Внереализационные расходы, тыс.руб.	9,8	15,5	5,7	158,2

Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	2754,0	1353,0	-1401,0	49,1
Общая рентабельность, %	7,7	3,3	-4,4	42,9

По данным табл. 5 можно сказать, что товарооборот в 2015 г. изменился незначительно – всего на 15,2% в действующих ценах и на 4,7% в сопоставимых. Тем не менее, товарооборот практически остался на том же уровне, что и в 2014 г.

Из представленной таблицы можно увидеть уменьшение валового дохода на 719,2 тыс. руб. или на 19,6%. Издержки обращения увеличились на 678,2 тыс. руб., но в целом они уменьшились (по отношению к товарообороту) на 4,6 %. Предприятие в 2015 г. сработало очень плохо, и прибыль уменьшилась практически в два раза, на 50,8%, по сравнению с 2014 г., что составило 1397,4 тыс. руб.

Это можно объяснить кризисными явлениями в экономике, что привело к снижению покупательского спроса. Как и на любую коммерческую организацию, на «БоскоУрал» влияют такие экономические факторы как нестабильность внешней экономической среды, инфляция, и как результат – снижение покупательской способности и др.

Одним из главных условий успешного хозяйствования предприятия торговли на рынке является получение им доходов. Анализ валового дохода является составной частью анализа финансовых результатов деятельности торгового предприятия.

Состояние и динамика валового дохода торгового предприятия представлено в табл. 6.

Товарооборот по закупочным ценам в 2014 г. составил 26031,3 тыс. руб., а в 2015 г. – 32186,6 тыс. руб. Увеличение товарооборота по розничным ценам с 35724,4 тыс. руб. в 2014 г. до 41160,5 тыс. руб. в 2015 г. составило 5436,1 тыс. руб. Несмотря на повышение как товарооборота по закупочным ценам, так и товарооборота по розничным ценам, валовой доход предприятия уменьшился на 719 тыс. руб., что говорит о необходимости нахождения

более оптимального баланса закупок товара и более оптимальных стоимостных надбавок на все товары.

Таблица 6 – Валовой доход торгового предприятия «БоскоУрал»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+,-)	В % к 2014 г.
Товарооборот по закупочным ценам, тыс. руб.	26031,3	32186,6	6155,3	123,6
Товарооборот по розничным ценам, тыс. руб.	35724,4	41160,5	5436,1	115,2
Валовой доход	9693,1	8973,9	-719,2	92,6
Уровень валового дохода, % к обороту	27,1	21,8	-5,3	-

Большое влияние на изменение объема валового дохода оказывает ассортиментная структура товарооборота. Повышение в товарообороте удельного веса товаров и товарных групп с высоким уровнем торговых надбавок ведет к росту валового дохода; при уменьшении их в товарообороте размер валового дохода снижается. Неизменным остался уровень торговой надбавки, и возросли закупочные цены на все группы товаров, что отрицательным образом сказалось на росте валового дохода «БоскоУрал».

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «БоскоУрал» является достаточно успешным, эффективно работающим предприятием, но макроэкономическая ситуация сказалась на финансовых показателях деятельности. В частности, прибыль уменьшилась практически в два раза, на 50,8%, по сравнению с 2014 г. Это можно объяснить кризисными явлениями в экономике, что привело к снижению покупательского спроса. Ведь как и на любую коммерческую организацию, на «БоскоУрал» влияют такие экономические факторы как нестабильность внешней экономической среды, инфляция, и как результат – снижение покупательской способности и др.

Дальнейшие отраслевые риски связаны, прежде всего, с возможным дальнейшим ухудшением макроэкономической ситуации в России, что отразится на уровне доходов населения и соответственно на уровне платежеспособного спроса, который является двигателем развития торговли.

Поскольку организация находится в более сложных условиях, нежели, например, 3 года назад, это стимулирует компанию к внедрению инноваций.

1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «БоскоУрал»

Анализируя систему управления персоналом предприятия, целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «БоскоУрал» трудовыми ресурсами (табл. 7).

Таблица 7 – Состав и структура работников ООО «БоскоУрал» в динамике с 2013 по 2015 гг.

Категории работников	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Директор	1	6,00	1	5,00	1	5,00
Главный бухгалтер	1	6,00	1	5,00	1	5,00
Продавец-консультант	10	70,00	10	70,00	10	70,00
Менеджер	1	6,00	1	5,00	1	5,00
Водитель-грузчик	1	6,00	2	10,00	2	10,00
Кассир	1	6,00	1	5,00	1	5,00
Всего	15	100,00	16	100,00	16	100,00

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «БоскоУрал», распределение работающих по возрасту (табл. 8).

Таблица 8 – Распределение работников ООО «БоскоУрал» по возрасту

Группы рабочих по возрасту	Численность работников на конец года, (чел.)			Удельный вес, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 20	1	1	1	7	6,25	6,25
20 - 30	12	13	13	79	81,25	81,25
30 - 40	2	2	2	14	12,5	12,5
Итого	15	16	16	100	100	100

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставим данные фактического и планового баланса рабочего времени.

Проанализируем степень использование трудовых ресурсов на предприятии ООО «БоскоУрал» на примере табл. 9.

Таблица 9 – Использование трудовых ресурсов ООО «БоскоУрал»

Показатель	2013 г.		Отк.	2014 г.		Отк.	2015 г.		Отк.
	План	Факт		План	Факт		План	Факт	
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	15	15	0	16	16	0	16	16	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	225	210	15	225	215	-10	225	215	-10
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1800	1600	-200	1800	1612,5	-187,5	1800	1612,5	-187,5
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час.	8	7,5	-0,5	8	7,5	-0,5	8	7,5	-0,5
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час	27000	23625	-3375	28800	25800	-3000	28800	25800	-3000

Полноту использования трудовых ресурсов оценим по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников и в целом по предприятию.

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы на предприятии ООО «БоскоУрал» используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 215 дней вместо 225, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней (80 часов). Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,5 ч. Потери вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности.

Напряженность в обеспечении ООО «БоскоУрал» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы.

Вопросы найма и увольнения, формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников решаются директором предприятия ООО «БоскоУрал».

Согласно ст.91 Трудового кодекса РФ нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятии ООО «БоскоУрал» не превышает 40 часов в неделю.

Директор предприятия ООО «БоскоУрал» делает упор на два метода управления: экономический и социально-психологический. Такие методы осуществляют материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Выбор в пользу этих методов сделан по причине небольшого по численности предприятия. Именно вследствие дружного, совместного труда всего персонала предприятие является прибыльным.

Далее проведем анализ системы управления персоналом ООО «БоскоУрал» по функциям.

Службы управления персоналом в ООО «БоскоУрал» нет. Функции кадрового делопроизводства и начисления заработной платы возложены на главного бухгалтера. Функцию набора и отбора персонала осуществляет директор. Функцию адаптации частично осуществляет персонал организации, а именно опытные продавцы.

Разработанные документы в системе управления персоналом: Правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция, трудовые договоры, приказы и т.д.

Работа с персоналом ведется лишь с частичным применением современных персонал-технологий.

В частности, определение потребности в персонале не проводится, методы планирования численности персонала не используются.

При наборе персонала подготовка описания работы и требований к кандидату определяются директором, как правило, требования стандартные на протяжении всей работы магазина: опыт работы продавцом (желательно непродовольственных товаров) от 1 года, опыт работы с наличностью, кассовым аппаратом, коммуникативные навыки.

Набор кадров – это массовое привлечение на работу персонала в организацию. Набор персонала в ООО «БоскоУрал» производится с применением внешних источников: Интернет-сайты www.e1.ru, www.rabota66.ru, редко – печатные издания («Работа для Вас», «Есть работа», «Быстрый Курьер»). Внутренние источники привлечения персонала (рекомендации уже работающих сотрудников) применяются, но редко.

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Методы отбора персонала в ООО «БоскоУрал»: собеседование директора с кандидатом. Собеседование не структурированное, не стандартизированное.

Процесс отбора в ООО «БоскоУрал» состоит из этапов:

- 1) отбор поступивших резюме;
- 2) приглашение на собеседование;
- 3) собеседование;
- 4) принятие решения по кандидату.

Сопоставления кандидатов производится, однако решение о том, подходит кандидат или нет, принимается достаточно субъективно.

Технология набора и отбора персонала формализована частично (существует определенная процедура отбора – обязательный этап собеседования), недокументирована.

Новичков принимают на работу, как правило, с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник предприятия ООО «БоскоУрал» должен научиться профессионально общаться с покупателем, знать товарный

ассортимент, пользоваться оргтехникой, программным обеспечением, разбираться в бухгалтерской, сопроводительной документации.

Решение о приеме на работу принимается директором. После чего оформляются следующие документы:

- 1) приказ о приеме на работу;
- 2) заключается трудовой договор;
- 3) договор о полной индивидуальной материальной ответственности;
- 4) обязательство о неразглашении и соблюдении конфиденциальности информации, составляющей коммерческую тайну;
- 5) запись в трудовой книжке.

«К современным тенденциям развития концепции профессионального развития персонала можно отнести регулярную адаптацию и профессионализацию молодых работников, опережающий характер профессионального образования, соответствие профессиональной подготовки рыночным требованиям» [52].

Начало работы на новом месте – достаточно резкая объективная и субъективная перемена в жизни: новые люди, новые условия, новое место, новые дела, новые трудности и пр. При адаптации сказываются и особенности персонала предприятия: они затрудняют адаптацию новичка, если уровень организационной культуры и развития персонала как коллектива не высок и он (или часть его) безразличен или недружелюбен к новичку. Ускоряет и облегчает адаптацию специальная работа с новичками. Адаптация – процесс со сложной структурой, включающий следующие взаимосвязанные аспекты: организационный, социально-психологический, профессиональный. При отборе основное внимание уделяется организационному аспекту с тем, чтобы новый сотрудник гармонично «вписался» в данный коллектив с довольно устоявшейся корпоративной культурой. Вообще процесс адаптации направлен на усвоение работником норм и правил, в т.ч. и «неписанных», по которым живет организация. Целью

этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Регламентирующих документов по адаптации в ООО «БоскоУрал» нет.

Проводятся лишь некоторые процедуры адаптации новых работников:

- 1) знакомство с коллективом магазина;
- 2) объяснение задач, требований к качеству работы; ориентация – знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, условиями труда;
- 3) элементы наставничества со стороны самого опытного сотрудника магазина.

Нового работника знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка, знакомят с сотрудниками. Разъясняют требования к внешнему виду и форме одежды.

Метод, используемый в компании при адаптации персонала – наставничество, которое представляется достаточно эффективным. Оно позволяет быстро передать знания, приемы работы молодым сотрудникам. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Специалиста, отвечающего за адаптацию персонала, нет. Его функции выполняет менеджер либо опытные продавцы.

Как видим, технология адаптации не регламентирована, в целом осуществляется с минимальным количеством процедур адаптации. Сроки адаптации нового работника, вхождения его в новый коллектив, не отслеживаются, этот процесс не контролируется. Следовательно, руководство не обладает информацией об эффективности технологии адаптации, данной технологии уделяется недостаточно внимания.

По нашему мнению, с целью эффективного вхождения нового сотрудника в коллектив и организацию в целом, для уменьшения уровня текучести персонала, необходимо разработать рекомендации по

совершенствованию технологии адаптации, разработать соответствующие документы, положения.

Полноценная психологическая адаптация включает три этапа:

- 1) ознакомления с новым местом работы, приема обязанностей и начала работы;
- 2) углубленного освоения высококачественного труда на рабочем месте;
- 3) творческого самосовершенствования труда.

Результаты психологической адаптации находят выражение в разной степени адаптированности.

Возможны и кризисы профессиональной адаптации и полные неудачи в ней. Единственно успешным результатом может считаться психологическая идентификация, в полной мере отвечающая и интересам организации, и самого профессионала.

Успешно справиться с этой задачей поможет план адаптации нового сотрудника. При этом задача руководителя здесь – корректировка плана при необходимости.

Система проведения периодической аттестации отсутствует. Аттестация и оценка результатов работы персонала не проводится.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она

направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что дополнительные льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д.

Формы оплаты труда продавцов-консультантов в ООО «БоскоУрал» повременно-премиальная – есть окладная часть и часть пропорционально отработанному времени. Повременно-премиальная система – это форма оплаты труда в соответствии с месячными тарифными ставками или должностными окладами пропорционально отработанному времени. Основанием для начисления заработной платы является утвержденные месячные или часовые тарифные ставки, должностные оклады и табель учета рабочего времени.

В ООО «БоскоУрал» определен порядок установления выплат стимулирующего характера.

Система стимулирующих выплат работникам предусматривает:

– постоянные стимулирующие выплаты – устанавливаются на год, полугодие, квартал. Размер и срок (не более 1 года), на который устанавливаются постоянные выплаты, определяется приказом генерального директора в пределах фонда оплаты труда и максимальным размером для конкретного работника не ограничиваются;

– разовые стимулирующие выплаты – размер, порядок и условия, применения которых определяются приказом генерального директора в пределах фонда оплаты труда и максимальным размером для конкретного работника не ограничиваются.

На предприятии отсутствуют действующие общественные организации, отсутствуют органы управления, ответственные за контакты с общественными организациями. Отсутствует коллективный договор. Основным документом, регулирующим вопросы социально-трудовых отношений на предприятии должен стать коллективный договор, в котором будут систематизированы существующие на предприятии положения.

В табл. 10 представлены результаты (матрица) анализа системы управления персоналом в ООО «БоскоУрал».

Таблица 10 – Матрица анализа системы управления персоналом
ООО «БоскоУрал»

Вопросы	Варианты ответа				
	1	2	3	4	5
1. Осведомлен ли персонал фирмы о ее планах?			мало		
2. Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	нет				
3. Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?			фрагментарно		
4. Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	Не определяет				
5. Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?		60%			
6. Какова процедура приема на работу?		несущественная			
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?	95%				
8. Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?			Почти не изменился		
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	оценка отсутствует				
10. Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?			Довольно низкий		

Средний балл (по данным табл. 10) 20 – система управления персоналом ООО «БоскоУрал» частично удовлетворяет потребностям организации, близка к кризисному состоянию.

1.3. Анализ деятельности по профессиональному развитию персонала в ООО «БоскоУрал»

«Под управленческой инновацией следует понимать целенаправленное, качественное изменение функций, организационных структур, технологий управления, ориентированных на повышение эффективности хозяйственной деятельности и улучшение рыночной позиции организации» [42].

Наиболее полную классификацию инноваций разработал «А.И.Пригожин на основе следующих признаков: распространенность (единичные, диффузные); место в производственном процессе (сырьевые, обеспечивающие, продуктовые); преемственность (замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения); ожидаемый охват доли рынка (локальные, системные, стратегические); степень новизны и инновационный потенциал (радикальные, комбинаторные, совершенствующие)» [52].

Управленческая инновация в ООО «Боско Урал» состоит в том, что на протяжении последних 8 месяцев руководство для увеличения объемов продаж внедряет новые техники розничных продаж, поскольку компания находится в более сложных условиях, нежели раньше (потребительский спрос, покупательская способность падают, и, как следствие, снижается прибыль). Однако наблюдается сопротивление нововведениям со стороны сотрудников (продавцов-консультантов), в частности: работники не используют рекомендованные руководством новые техники продаж.

«Рассматривая процесс организационных изменений, эксперты часто указывают на то, что существенным препятствием на их пути часто становятся не отсутствие необходимых ресурсов или происки конкурентов, а сопротивление собственного персонала. Сопротивление может быть вызвано

целым рядом причин, среди которых наиболее распространенными являются следующие:

- 1) недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;
- 2) недоверие к руководству;
- 3) старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- 4) страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- 5) непонимание целей и путей осуществления изменений;
- 6) недостаточная заинтересованность в изменениях.

Даже беглый взгляд на приведенный перечень возможных причин сопротивления персонала процессу организационных изменений показывает, что без проведения соответствующего обучения персонала трудно рассчитывать на заинтересованную поддержку изменений со стороны работников. Хорошо организованное, тщательно продуманное и вовремя проведенное обучение способно преодолеть силы торможения и обеспечить успех проводимых изменений.

Обучение персонала, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки нововведений не только со стороны линейного руководства и руководителей среднего звена, но и снизу, со стороны рядовых членов организации» [19, с. 17].

«Экономические процессы современности требуют от руководителей компаний любого масштаба постоянного преобразования бизнеса, в т.ч. применения более эффективных и доступных методов развития персонала.

Динамичность бизнес-процессов затрудняет определение как краткосрочных, так и долгосрочных тенденций в современном предпринимательстве. Поэтому одной из основных глобальных целей, преследуемых развитием персонала, становится повышение адаптивности

сотрудников к актуальным бизнес-тенденциям и формирование нацеленности на развитие отрасли, в которой они задействованы.

Кроме того, применение эффективных методик развития и обучения персонала поможет организации вырастить собственных специалистов и повысить производительность их труда, существенно снизить текучесть кадров, ускорить рост социальных качеств сотрудников и адаптировать их к новым производственным технологиям» [50].

Профессиональное обучение – основной способ формирования благоприятной внутрипроизводственной среды для инноваций.

«Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом.

Современная научная концепция профессионального развития персонала, по мнению О.В. Сухорученко, представлена ориентированной на цели развития организации системой взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как: цели и задачи, стратегия и политика профессионального развития персонала организации, принципы, методы развития, технологии развития, обеспечивающие, с одной стороны, поддержание соответствия качественного уровня персонала требованиям организации / рабочих мест, а с другой, – возможность удовлетворения потребностей самих работников в профессиональной самореализации» [50].

Этим объясняется значимость эффективной деятельности по профессиональному развитию персонала.

Теперь проведем анализ деятельности по профессиональному развитию персонала в ООО «БоскоУрал».

По мнению О.В. Сухорученко, «методами профессионального развития персонала являются:

- 1) обучение персонала, профессиональная адаптация персонала,
- 2) служебное и профессиональное продвижение персонала,

- 3) управление деловой карьерой,
- 4) работа с кадровым резервом,
- 5) мотивация развития персонала» [50].

Поэтому представим результаты анализа этих направлений деятельности в ООО «БоскоУрал».

Большинство людей связывают свой труд с карьерным ростом, видят изменения в карьере по возрастающей. Работа в конкретной организации – ступенька на этом пути, которая и во время работы должна поднимать человека выше, и если это происходит, у него есть дополнительный стимул для получения удовлетворения от труда. Карьерный рост и в интересах организации, так как позволяет приносить ей большую пользу.

Карьера может протекать в виде и должностного, и личностно-профессионального роста. Первый – изменения должностного статуса, повышения в должности по вертикали. Личностно-профессиональный рост – подъем своего профессионализма работником, превращение в человека, ценимого и уважаемого на предприятии и уважающего себя. Работа по повышению квалификации персонала связывается с карьерным ростом работников, особенно выделяемых как перспективные, но должностной рост не должен опережать личностно-профессиональный.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Кадровый резерв состоит из линейных и функциональных руководителей и специалистов, обладающих способностями к руководству людьми, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня. Они подвергаются аттестационному отбору, проходят систематическую целевую квалификационную подготовку, включая стажировку для тех, кто не имеет опыта управленческой деятельности. Структура и численность резерва

должны быть оптимальны, т.е. отражать все уровни управления предприятием и соответствовать структуре должностей и функций.

Организационно-методических документов в ООО «БоскоУрал», например, Положения о кадровом резерве, не разработано, нет должностных лиц, выполняющих функции организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва.

Процедуры формирования резерва на руководящие должности разных уровней не реализуются, поскольку в организационной структуре их попросту нет. Значит, и методы оценки кандидатов в кадровый резерв не применяются, практика использования результатов оценки кандидатов отсутствует, не осуществляется организация работы с кадровым резервом, не разрабатываются цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников. Следовательно, технология организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва в ООО «БоскоУрал» отсутствует. Причина этого – отсутствие в небольшой по численности персонала и функциям организации возможностей для карьерного роста. Есть потенциальная возможность лишь в горизонтальном росте, т.е. посредством повышения квалификации.

Обучение в ООО «БоскоУрал» проводится наиболее опытными коллегами. В конце испытательного срока комиссия предприятия ООО «БоскоУрал» проверяет, насколько хорошо новичок запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, заслушивается мнение опытных работников и тех, кто работал с новичком. Однако этот процесс не регламентирован.

Время успешного обучения зависит от личных способностей новичка, желания и стремления обучаться, коммуникабельности, предыдущего опыта, особенно в торговле и коммуникациях.

В ООО «БоскоУрал» применяется довольно простая схема ознакомления работников с их прямыми обязанностями и вопросами работы путем ознакомления с документами и выдачи должностных инструкций и

регламентов. В компании разработана Программа вводного инструктажа, видеoversия инструктажа по охране труда и программа стажировки по отдельным должностям.

Сам процесс обучения проходит непосредственно в коллективе организации, в качестве рабочих примеров по обучению выступают профессиональные задачи и обязанности, которые возложены на нового работника, и который решает поставленные задачи под руководством опытного специалиста, т.е. его наставника. Наставники работают с новыми кадрами, уровень знаний и подготовки которых, может быть очень широк и разнообразен.

Учитывая небольшое количество персонала, требующего повышения профессиональной квалификации (генеральный директор, главный бухгалтер, менеджер) в ООО «БоскоУрал» составлен план обучения, который представляет собой окончательный вариант документа, отражающий финальное решение руководства: какие потребности в обучении у руководителей, специалистов, рабочих будут удовлетворяться, в какие сроки, через какие формы, источники финансирования и планируемый результат. План включает 2 основных раздела: обучение без отрыва от производства и обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Так, менеджер получает высшее образование в Уральском институте фондового рынка.

Остальные специалисты повышают уровень квалификации через участие в семинарах и учебных программах, проводимых различными центрами.

Для временного состава продавцов-консультантов разработана программа игровых тренингов и методических совещаний (проводит менеджер).

Для водителей-грузчиков проводятся повторные инструктажи перед началом года и внеплановые при необходимости.

Порядок подготовки плана включил в себя:

- 1) Выявление «узких» мест, проблемных зон сотрудников;
- 2) Поиск вариантов удовлетворения возникших потребностей (например, обучение по охране труда руководителей в межрегиональном центре охраны труда малых и средних предприятий, познакомиться с важными изменениями в законодательстве главный бухгалтер может ежегодно на семинаре «Закон экстерном», проводимом СКБ Контур;
- 3) Поиск источников финансирования;
- 4) Заключение договоров об обучении, аттестации и пр. с установлением сроков проведения.

План обучения содержит следующие пункты: номер по порядку, фамилия, имя, отчество, должность, форма обучения (семинар, совещание, курсы, тренинги, обучение в ВУЗе), период обучения, тема обучения, место проведения, источник финансирования (средства от приносящей доход деятельности, личные средства граждан), планируемый результат, отметка об исполнении, примечание.

Регламентирующие обучение персонала документы в ООО «БоскоУрал» не разработаны. Оценка потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по обучению и повышению квалификации сотрудников не составляются. В организации применяется лишь обучение на рабочем месте, когда в коллектив приходит новый сотрудник.

«Чтобы поставленные руководством компании цели по управлению развитием персонала были достигнуты, недостаточно просто создать программу обучения. Для эффективной работы системы необходимо мотивировать сотрудников к получению новых знаний и навыков, поскольку сам процесс обучения, к сожалению, практически никогда не является основной и единственной мотивацией для работника.

Поэтому основным стимулом к развитию специалиста становится, как правило, результат, которого он сможет достигнуть по мере вовлечения в новую для себя тему. Все факторы, положительно или отрицательно влияющие на уровень мотивации сотрудников, можно поделить на три группы – индивидуальные (уровень активности, склонность к обучению, интерес к получению новых знаний), демографические (чем старше человек – тем меньше он распыляет внимание, больше склоняясь к глубокому погружению в область применения своих профессиональных навыков) и ситуационные» [50].

В ООО «БоскоУрал» методы мотивации к обучению персонала не применяются.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «БоскоУрал», рассмотрим распределение работающих по образованию (табл. 11).

Таблица 11 – Распределение работников ООО «БоскоУрал»
по образованию

Уровень образования	Численность работников на конец года, (чел.)		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Высшее оконченное	4	6	6
Высшее неоконченное	5	5	5
Среднее профессиональное	4	3	3
Среднее	2	2	2

По данным табл. 11 и рис. 2 мы видим, что большая часть работников имеет высшее образование (часть из них продолжает обучение).

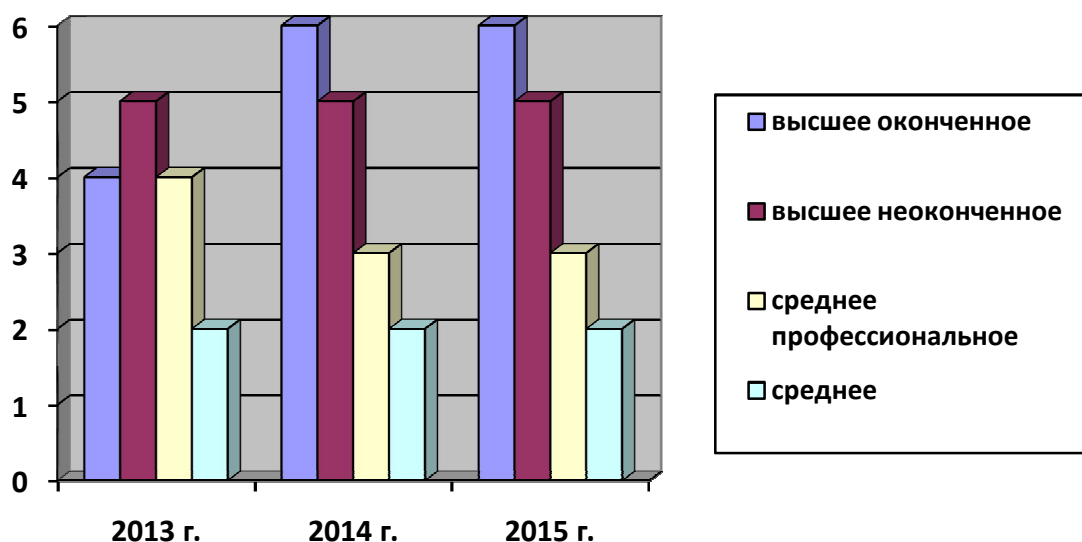


Рисунок 2 – Распределение работников ООО «БоскоУрал» по образованию

Оценка потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по обучению и повышению квалификации сотрудников не составляются.

Можно утверждать, что в ООО «БоскоУрал» отсутствует система подготовки и повышения квалификации кадров, а, следовательно, и профессиональное развитие персонала. По нашему мнению, это также является одной из причин высокого уровня текучести кадров, поскольку сотрудники организации не имеют возможности профессионально развиваться.

Выводы по первой главе

ООО «БоскоУрал» является довольно успешным, эффективно работающим предприятием, но макроэкономическая ситуация сказалась на финансовых показателях деятельности. В частности, предприятие в 2015 г. сработало очень плохо, в результате прибыль уменьшилась практически в два раза, на 50,8%, по сравнению с 2014 г. Это можно объяснить

негативными явлениями в экономике, что привело к снижению покупательского спроса. Ведь как и на любую коммерческую организацию, на «БоскоУрал» влияют такие экономические факторы как нестабильность внешней экономической среды, инфляция, и как результат – снижение покупательской способности и др. Кроме того, попытки внедрить управленческие инновации (ввести новые техники продаж) не увенчались успехом, т.к. наблюдается сопротивление персонала этим нововведениям.

Управленческая инновация в ООО «Боско Урал» состоит в том, что на протяжении последних 8 месяцев руководство внедряет новые техники розничных продаж, поскольку компания находится в более сложных условиях, нежели раньше (потребительский спрос, покупательская способность падают, и, как следствие, снижается прибыль). Однако наблюдается сопротивление нововведениям со стороны сотрудников (продавцов-консультантов), в частности: работники не используют рекомендованные руководством новые техники продаж.

Система управления персоналом ООО «БоскоУрал» частично удовлетворяет потребностям организации, близка к кризисному состоянию.

Оценка потребности в профессиональном развитии, профессиональном обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по профессиональному развитию и обучению сотрудников не составляются.

Можно утверждать, что в ООО «БоскоУрал» отсутствует профессиональное развитие персонала, как и профессиональное обучение. По нашему мнению, это является одной из причин сопротивления управленческим инновациям, а также высокого уровня текучести кадров. Следовательно, для снижения сопротивления управленческим инновациям в ООО «БоскоУрал» необходимо разработать рекомендации по профессиональному развитию, обучению персонала, что позволит показать на практике эффективность новых техник продаж непосредственно для самих сотрудников.

ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ООО «БОСКО УРАЛ»

2.1. Разработка рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал»

Практическая значимость данной работы состоит в разработке рекомендаций по профессиональному развитию персонала в компании, где до настоящего времени такая работа не проводилась.

Согласно определению С.В. Шекшня, «профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры» [41, с. 109].

Как мы выяснили, в ООО «БоскоУрал» отсутствует система профессионального обучения, а, следовательно, и профессиональное развитие персонала.

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин под развитием понимают «подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработку плана карьеры» [38, с. 126].

В.Р. Веснин дает следующее определение: «профессиональное развитие – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека» [7, с. 191].

«Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение, и развитие служат одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач» [41, с. 111].

Ряд авторов (И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева) также рассматривают обучение как элемент развития персонала [9, с. 213].

При этом, по их мнению, «основными элементами развития персонала являются обучение персонала и управление карьерой» [9, с. 215].

Именно поэтому рекомендации по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал» основаны в первую очередь на совершенствовании такого ключевого метода (элемента) профессионального развития персонала как обучение.

«Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации» [11, с. 165].

«Важнейшим элементом концепции является цель профессионального развития персонала – обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными работниками в соответствии с организационными целями и стратегией. Цели достигаются посредством реализации конкретных организационных задач» [51].

Таблица 12 – Рекомендации по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал»

Рекомендации	Сроки	Затраты	Ответственные
1	2	3	4
Установление регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед организацией в целом	Начиная с июля 2016 г.	нет	Директор

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации	Июль – август 2016 г.	нет	Директор, менеджер
Определение направлений обучения, выявления недостающих для эффективной работы навыков	Июль – август 2016 г.	нет	Директор
Разработать «Положение об обучении и повышении квалификации работников»	Сентябрь 2016 г.	500 р.	Директор
Разработка плана обучения и повышения квалификации (профессионального развития) персонала. Согласование направлений, сроков, стоимости обучения.	Сентябрь 2016 г.	500 р.	Директор, менеджер
Согласовать цели обучения со стратегическими задачами	Сентябрь 2016 г.	нет	Директор
Разработка справочной информации для новых работников	Октябрь 2016 г.	500 р.	Директор
Выбор обучающих компаний и программ семинаров и тренингов.	Ноябрь – декабрь 2016	120 000 р. (обучение)	Директор

Повышение квалификации сотрудников компании на основе проведения обучающих тренингов.	г.	12 чел.)	
Контроль результатов обучения	Февраль – март 2017 г.	нет	Директор
Итого:		121 500 р.	

Можно рекомендовать использовать такие формы обучения персонала (продавцов-консультантов) как тренинги, краткосрочные (1 – 2 дня). Например, по техникам продаж и взаимодействия с клиентами в ритейле. Тренинг является наиболее подходящей формой профессионального развития, т.к. использует минимум теории и нацелен в первую очередь на развитие конкретных навыков.

Возможны различные формы обучения, но явным преимуществом обладают активные методы обучения: ролевые и деловые игры, анализ конкретных ситуаций и др. Кроме достижения содержательных целей в рамках деловой игры происходит консолидация участников, формируются дух и стиль единой команды, сплоченной для достижения общих, т.е. разделяемых и поддерживаемых всеми, целей.

Корпоративное (групповое) обучение планируется проводить на тренингах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов, специально для сотрудников и на территории компании либо на территории провайдера тренинговых услуг. Внешнее обучение планируется проводить с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

Главным результатом предложенных мероприятий должно быть повышение эффективности деятельности компании и снижение уровня текучести кадров за счет профессионального развития персонала, что поможет снизить сопротивление персонала внедрению управленческих инноваций.

«С целью повышения эффективности учебных программ предлагается ориентация на следующие принципы:

1) Профессиональное обучение должно максимально интегрироваться в рабочие процессы организации с помощью таких технологий, как обучение действием (решение реальных рабочих проблем, включает работу менеджера как в группе, так и индивидуально, а также участие в семинарах и тренингах), коллегиальное управление (последовательное делегирование полномочий по исполнению оперативных задач на местах и концентрация усилий на решении вопросов, непосредственно связанных с конкретными целями) и т.п.

2) Обучение следует дополнять персональным развитием. Оно по праву считается залогом успешности любой компании.

3) Необходимо в разумных пределах расширять спектр используемых форм и методов обучения персонала.

4) Процесс развития должен охватывать всех работников.

Традиционные формы управления предприятием все чаще дополняются такими инновационными методами, как, например, коллегиальное управление и коучинг (помощь сотруднику в достижении желаемых результатов с четким акцентом на конкретных действиях, стимулирование и поддержание достижений). Взаимная интеграция процессов развития персонала – неотъемлемая часть управленческих инноваций. Многие крупные организации в настоящее время осваивают новый опыт управления кадрами» [44].

Нами предложено повышение квалификации сотрудников компании на основе проведения обучающих тренингов.

В ходе организации процесса профессионального обучения сотрудников необходимо проведение тренингов активных продаж.

Тренинг «Продажи: основы основ». Цели: обучить участников тренинга различным подходам к процессу розничных продаж; упорядочить существующие знания по технике эффективной розничной продажи; получить и закрепить новые умения и навыки обслуживания покупателей с помощью ролевых игр и практических упражнений.

Содержание: «Определение понятия продажи. Продажа как процесс удовлетворения потребностей покупателя с помощью товара. Типовые ошибки в работе продавцов или на чем мы теряем деньги. Приемы работы в торговом зале: Ситуация «Покупатель остановился перед витриной, рассматривает товар»: приемы, позволяющие привлечь внимание покупателя и наладить отношения с ним. Выявление потребностей покупателя: Как задавать вопросы. Как правильно слушать и показывать заинтересованность. Как удержать беседу с покупателем под контролем. Продажа преимуществ товара, услуг и магазина: Какова разница между свойствами товара и преимуществами. Правила продажи преимуществ. Последовательность продажи преимуществ. Приемы работы в торговом зале: Ситуация: «Покупатель сравнивает два товара и не может сделать выбор»: как правильно задать критерии выбора в отношении сравнимых товаров, не «снижая» достоинств ни одного из них и помочь покупателю сделать выбор. Преодоление возражений покупателей. Что такое возражение и что за ним скрывается? Правила работы с возражениями покупателей. Как понять, что покупатель готов к покупке? Способы завершения продажи. Дополнительная продажа. Создание «мультипредложения», когда покупатель вместе с данным товаром охотно приобретает сопутствующий товар. Позитивное рассмотрение жалоб покупателей».

Тренинг «Активные продажи для торгового персонала». Цель – совершенствование профессиональных навыков: продажи клиентам магазинов; эффективное обслуживание посетителей; презентация продукции компании; построение доверительных отношений с клиентами.

Содержание: «Введение в программу: Прояснение проблемных зон, конкретизация и корректировка целей ведущим и участниками группы. Выяснение сильных сторон и ресурсных зон в работе с клиентами у участников тренинга. Внутренняя установка и положительная мотивация на профессиональное общение: Подготовка: базовая, содержательная, психологическая. Нацеленность на результат. Что такое продажа?»

Отношение к покупателю. Прояснение образа «своего» покупателя. Установление контакта с клиентом, сопровождение клиента. Предоставление выбора. Появление покупателя. Встреча покупателя. Ненавязчивость в сопровождении. Анализ персоны покупателя. Типология покупателя и возможные способы работы с ними. Установление, поддержание и выход из контакта с покупателем с помощью коммуникативных техник. Восстановление и удержание контакта с ним. Профессионализм вместо навязчивости: типичные ошибки, которых нельзя совершать. Особенности восприятия речевого высказывания. Работа с трудными покупателями. Самоконтроль в конфликтных ситуациях. Ошибки продавцов в работе с клиентом в напряженных ситуациях. Внешний вид продавца. Профессиональный стиль продавца. Одежда. Жесты и манеры. Профессиональная речь. Коммуникативная ясность. Формы обращения. Беседа с покупателем. Искусство уговаривать ненавязчиво. Предоставление товара. Фактор человечности. Ощущение покупателя. Высокая цена и удачно завершенная сделка. Развитие отношений с клиентами компании».

Тренинг «Продажи: работа с несколькими клиентами».

Цель – обучение продавцов торгового зала навыкам выявления потребности покупателя, технологиям общения сразу с несколькими покупателями, повышение «верности» клиента, а соответственно, увеличение количества продаж. Содержание: «Подготовка и проведение встречи клиента в торговом зале. Развитие уверенности в себе. Этапы работы с клиентами в торговом зале. Формирование и отработка базовых коммуникационных умений и навыков процесса общения. Индивидуальный подход к потребностям клиентам и отработка практических навыков продавцов. Работа с категорией «трудных» клиентов (умение работать с агрессивным, недовольным клиентом, держать себя в руках, как не допустить «извержения вулкана»). Закрепление материала происходит во время практических упражнений и ролевых игр в течение тренинга.

Возможны риски и ограничения. Во-первых, необходимы финансовые средства (для участия в тренингах). Во-вторых, для эффективности нужно, чтобы работники были заинтересованы в обучении. Администрации необходимо уделять внимание мотивации, создавать климат, благоприятствующий профессиональному развитию в целом и профессиональному обучению в частности.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал»

Нормативно-правовые акты относятся к самым распространенным и значимым источникам трудового права. Они различаются по своей юридической силе и соответственно – по месту в системе источников.

1) Конституция РФ является специфическим источником трудового права. Она провозглашает базовые права человека в сфере труда, которые составляют основу соответствующих институтов трудового права. Положения ст. 37 выступают в качестве исходных начал правового регулирования трудовых отношений. Законодательство о труде направлено на развитие этих начал и создание системы гарантий трудовых прав работника.

2) Помимо закрепления основных трудовых прав и принципов трудового права нормы Конституции РФ имеют значение для построения системы источников трудового права. Так, ст. 15 Конституции РФ включает в правовую систему страны общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ. Для трудового права это положение очень важно, поскольку значительная часть прав человека – это трудовые права, такие как право на труд, право на отдых, на объединение и т.д. Эти права и механизм их реализации нашли отражение как в международных пактах, декларациях, так и в многосторонних

международных договорах – конвенциях Международной организации труда. Признание их непосредственно действующими на территории РФ – свидетельство интеграции России в международное сообщество и доказательство ее приверженности общегуманистическим идеалам.

Повышение квалификации – один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач. Об этом говорится в п. 7 Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 № 610 (далее – Типовое положение) [45].

Правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения отражается:

В актах центрального регулирования:

1) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) определяет содержание всех институтов трудового права. Он содержит понятийный аппарат отрасли, закрепляет основные принципы правового регулирования трудовых отношений, определяет правовое положение работника и работодателя. Кодекс выполняет ключевую роль в механизме правового регулирования трудовых отношений, устанавливая права работников, их гарантии и способы их защиты. Статья 197 ТК РФ предоставляет работникам право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Работникам, проходящим такую подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, обеспечивать гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Согласно ТК РФ право на профессиональную подготовку, переподготовку и

повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21). По сути, в ст. 21 ТК РФ речь идет о праве на профессиональное обучение. При этом следует разграничить формы профессионального обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является самостоятельным правом, которое следует рассматривать во взаимосвязи с правом на образование, в т.ч. его составляющей – правом на профессиональное образование.

Право каждого человека на образование признается во Всеобщей декларации прав человека и иных международно-правовых актах.

Конституция РФ гарантирует право на получение профессионального образования (ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное) в образовательных учреждениях или образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующую лицензию, в соответствии с установленными государственными образовательными стандартами.

2) Условия и порядок повышения квалификации должны быть установлены коллективным договором или трудовым договором (ч. 2 ст. 196 ТК РФ) [29, с. 147].

3) Согласно п. 7 Типового положения обучение проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников.

4) В п. 7 Типового положения предусмотрено краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства. Осуществляется по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата.

5) Согласно п. 41 Типового положения повышение квалификации может проводиться: с отрывом от работы; без отрыва от работы; с частичным отрывом от работы; по индивидуальным формам обучения [45].

6) Если работник совмещает обучение и труд, их совокупная продолжительность не должна превышать ежедневную норму рабочего времени, предусмотренную трудовым законодательством ст. 91 ТК РФ, правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора.

Специфическим источником трудового права выступает локальный нормативный акт, принимаемый работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило, локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников. Такой порядок устанавливается для принятия локальных нормативных актов, прямо названных в Кодексе, других федеральных законах, иных нормативных правовых актах или в соглашениях, коллективном договоре.

В актах локального регулирования в организации:

1) Должностная инструкция является локальным нормативным актом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность. Должностная инструкция – основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, основные права, обязанности и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно занимаемой должности.

2) Правила внутреннего трудового распорядка предприятия – это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора.

3) Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, действующим на основе единоначалия. Приказ издается по вопросам утверждения положений, инструкций, правил и других документов и т.д.

4) Указание – распорядительный документ, составляемый в целях разрешения вопросов, связанных с исполнением приказов, инструкций, поручений и т. п. [30, с. 335].

В ТК РФ правовой механизм реализации права работника на профессиональное обучение выведен на локальный и договорный уровни. Необходимость и периодичность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для собственных нужд определяет работодатель. В локальном порядке с учетом мнения представительного органа работников он устанавливает формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей. В этой связи для реализации права на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации необходимо, как правило, наличие сложного фактического состава: 1) коллективный договор (соглашение) или локальный нормативный акт или трудовой договор; 2) дополнительный договор между работником и работодателем или ученический договор.

Профессиональное обучение проводится за счет средств работодателя, в интересах работодателя на договорных началах. Речь идет о самостоятельных видах договоров. Так, в теории трудового права ряд авторов вполне обоснованно индивидуальные договоры о труде по признаку особенности содержания подразделяют на две группы: договоры о трудовой деятельности работника (трудовой договор, договор о совместительстве и др.) и договоры об учебно-трудовой деятельности работника (ученические договоры, договоры о повышении квалификации).

Право на профессиональное обучение (профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации) реализуется в индивидуально-договорной форме.

В ТК РФ право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется путем заключения соответствующих договоров:

- 1) ученический договор как договор на профессиональное обучение или переобучение с отрывом от производства или без отрыва;
- 2) договоры на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку работника.

Ученические договоры. В первоначальной редакции ТК РФ предусматривались два вида ученических договоров: 1) с работником данной организации на переобучение без отрыва от производства; 2) с лицом, ищущим работу, на профессиональное обучение (ст. 198). Первый вид названного договора являлся дополнительным к трудовому договору и регулировался трудовым законодательством. Второй вид ученического договора согласно ТК РФ характеризовался как гражданско-правовой и, соответственно, регулировался гражданским законодательством.

Следует выделить два вида ученических договоров в зависимости от правового статуса ученика: ученический договор с лицом, ищущим работу, и ученический договор с работником. Ученический договор с лицом, ищущим работу, предполагает последующее заключение трудового договора по окончании ученичества (ст. 207 ТК РФ). Ученический договор с работником данной организации признается дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ).

Договоры о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации у данного работодателя или иных образовательных учреждениях по направлению работодателя. В отличие от ученического договора названные договоры в ТК РФ не получили даже рамочного правового опосредования. Законодатель ограничился лишь общим указанием на заключение в этом случае с работником дополнительного договора (ст. 197 ТК РФ) – имеется в виду дополнительный по отношению к

трудоу договору. Таким образом, к трудовым договорам о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации относятся только договоры, заключенные работодателем и работником организации. При заключении таких договоров с лицами, ищущими работу, они носят гражданско-правовой характер. Только в отношении работников организации работодатель вправе по соглашению сторон включить в качестве дополнительного условия трудового договора условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет работодателя.

Содержание рассматриваемых договоров о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации определяется соглашением сторон трудового договора, так же как и основания его прекращения, продления. Поскольку названные договоры носят трудовую характер, постольку на них, как и на ученический договор, распространяется трудовое законодательство.

Необходимо разработать «Положение об обучении и повышении квалификации работников», в котором определить цели, задачи обучения и повышения квалификации, основные виды обучения и повышения квалификации, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала компании.

Основными задачами политики компании в области обучения будут: разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности; построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов компании; формирование стандартов обучения; включение новейшего опыта, знаний, эффективных методов в процессе обучения персонала; развитие персонала в процессе обучения.

2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «БоскоУрал»

В последнее время все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников, получения дополнительной прибыли.

Экономическая эффективность обучения работников оценивается на основе анализа общей суммы и структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения.

Оценивать эффективность необходимо по тем критериям, которые закладывались в цели и задачи обучения. Прежде чем оценивать эффективность вложения средств, в компании необходимо выстроить систему контроля над результатами обучения.

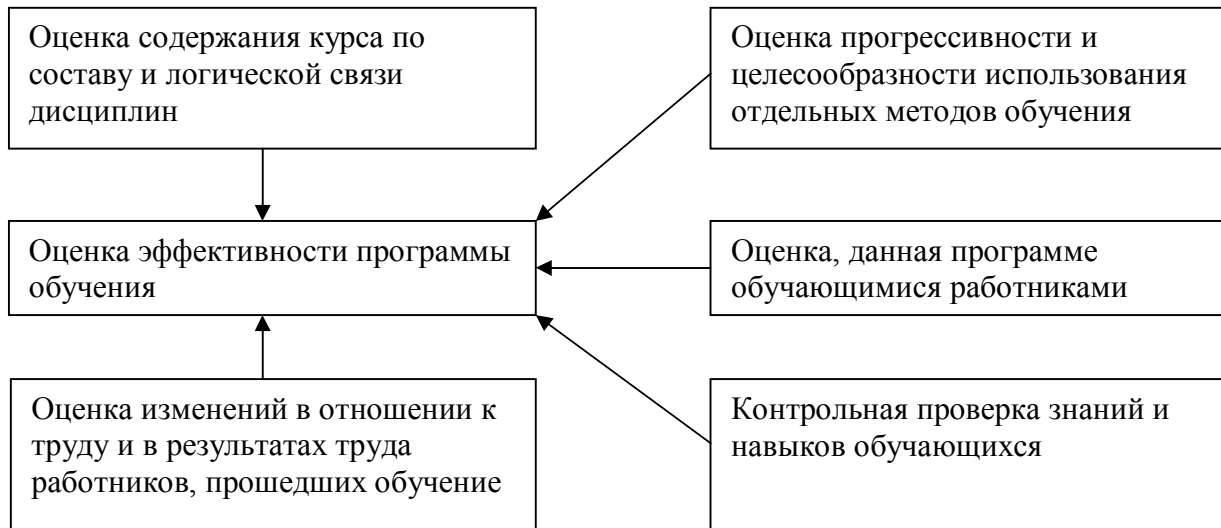


Рисунок 3 – Оценка эффективности профессионального обучения как одного из методов профессионального развития персонала

На рис. 3 представлена схема оценки эффективности обучения (профессионального развития) сотрудников организации.

С помощью такой информации возможно совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников [8, с.41].

«Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат» [41, с. 109].

Основными показателями экономической эффективности мероприятий по организации системы обучения персонала ООО «БоскоУрал» будут:

- 1) Увеличение объемов продаж – основной, ключевой показатель.
- 2) Повышение количества новых клиентов.

Затраты на внедрение рекомендаций по нашим расчетам составят 121 500 р.

Прибыль от продаж в 2015 году, в свою очередь, составила 13551000 руб.

Предположим, что после внедрения рекомендаций, получения новых знаний и улучшения продавцами навыков продаж, объем продаж за счет этого увеличится на 5% за год.

В этом случае:

$$13551000 * 5\% = 677550 - 121\ 500 \text{ р.} = 556050$$

Таким образом, экономический эффект составит 556050 руб.

Оценка результативности обучения будет базироваться на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение, и непосредственного руководителя.

Критерии результативности обучения следующие:

- удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение, в приобретении необходимых знаний и навыков;
- эффективность внесенных сотрудником, прошедшим обучение, предложений по совершенствованию его деятельности или выполнение сотрудником специального задания;
- удовлетворенность результатами обучения руководителя подразделения.

Для оценки по первому критерию можно использовать метод анкетирования с критериальными оценками обучаемого.

Анкеты оценки обучения (табл. 13) заполняются сотрудниками после обучения и сдаются менеджеру по персоналу, далее проводится анализ и расчет результативности обучения по 1 критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

Таблица 13 – Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) _____

Должность _____

Тема обучения _____

Дата обучения _____

Место проведения (город, учебное заведение) _____

1. Оцените результативность обучения (по 10-бальной шкале: 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка)

Критерии оценки	Оценка	Замечания
Соответствие содержания курса ожиданиям		
Актуальность полученных знаний		
Соответствие содержания курса программе		
Новизна полученной информации		
Понятность изложения материала		
Практическая ценность материала, применимость для работы		
Смогли бы Вы внести предложения по повышению результативности Вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения?		
Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
Общее количество баллов		
Результативность обучения (%) общее количество баллов /10 * 100%		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний: _____

3. Оценка качества преподавания:

Критерии	Оценка (от 1 до 10)	Комментарии
Доступность изложения материала		
Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
Уровень владения материалом		

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения: _____

Дата _____ Подпись _____

Для подведения результатов оценки по каждому прошедшему обучению сотруднику можно использовать следующую методику:

1) Провести оценку сотрудника, прошедшего обучение, по каждому критерию. Рассчитать результативность по каждому критерию в процентах.

2) Придать вес каждому критерию (вес – степень значимости критерия для предприятия).

3) Посчитать общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом весов.

4) Просчитать эффективность обучения для данного сотрудника:

$$\text{Эффективность} = \text{Общая результативность сотрудника} / \text{затраты на обучение}$$

В результате получится показатель эффективности – относительная величина, выраженная в процентах, на 1000 руб. затрат на обучение.

Степень общей эффективности обучения сотрудника устанавливается в результате оценки по всем критериям.

Помимо экономической эффективности, важно учитывать и социальный эффект от внедряемых мероприятий. Данный эффект измерить достаточно трудно, но он носит весьма существенный характер и имеет важное значение в осуществлении деятельности всеми сотрудниками.

Социальный эффект – это существенные изменения в экономической, социальной, культурной, экологической сферах, происходящие в результате конкретных действий и изменений моделей поведения отдельных лиц, сообществ и/или общества в целом.

Социальная эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала будет проявляться в следующем:

– повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности;

– повышение качества выполнения сотрудниками своих профессиональных обязанностей;

– улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте;

– повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах;

– повышение мотивации сотрудников за счет средств немонитарной мотивации.

Таким образом, социальная эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала показывает, что в результате уровень стабильности кадров и качество жизни работников компании увеличится:

1) Снизится уровень текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития.

2) Сократится продолжительность периода адаптации персонала.

3) Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы.

4) Перспективы роста связанные с повышением квалификации персонала.

5) Сближение коллектива (улучшение социально-психологического климата), благодаря тренингам, проводящимся в организации.

Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы.

Обучение должно быть составной частью работы организации, неотделимой от ее основных целей. Обучение стоит денег, но эти вложения окупаются через повышение производительности, качества, удовлетворенности потребителей. Кроме того, и сотрудники высоко ценят те возможности, которые им открывает обучение.

В идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние

обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

Выводы по второй главе

Во второй главе нами разработаны рекомендации по профессиональному развитию персонала ООО «Боско Урал».

Необходимо внедрить прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации; определить направления обучения, выявить недостающие для эффективной работы навыки; разработать план профессионального развития персонала; выбрать обучающую компанию и программы семинаров и тренингов.

Экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 556050 руб.

Социальная эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала будет проявляться в следующем: повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности; повышение качества выполнения сотрудниками свои профессиональных обязанностей; улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте; повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах; повышение мотивации сотрудников за счет средств немонетарной мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно сделать ряд выводов и обобщений.

ООО «БоскоУрал» является довольно успешным, эффективно работающим предприятием, но макроэкономическая ситуация сказалась на финансовых показателях деятельности. В частности, предприятие в 2015 г. сработало очень плохо, в результате прибыль уменьшилась практически в два раза, на 50,8%, по сравнению с 2014 г. Это можно объяснить негативными явлениями в экономике, что привело к снижению покупательского спроса. Ведь как и на любую коммерческую организацию, на «БоскоУрал» влияют такие экономические факторы как нестабильность внешней экономической среды, инфляция, и как результат – снижение покупательской способности и др. Кроме того, попытки внедрить управленческие инновации (ввести новые техники продаж) не увенчались успехом, т.к. наблюдается сопротивление персонала этим нововведениям.

Управленческая инновация в ООО «Боско Урал» состоит в том, что на протяжении последних 8 месяцев руководство внедряет новые техники розничных продаж, поскольку компания находится в более сложных условиях, нежели раньше (потребительский спрос, покупательская

способность падают, и, как следствие, снижается прибыль). Однако наблюдается сопротивление нововведениям со стороны сотрудников (продавцов-консультантов), в частности: работники не используют рекомендованные руководством новые техники продаж.

В рамках предприятия инновационные противоречия являются факторами возникновения сопротивления персонала, что влияет на активное внедрение инноваций. Персонал проявляет низкую инновационную восприимчивость.

Сила сопротивления во многом зависит от степени информированности членов организации, именно поэтому так высока роль профессионального развития персонала при внедрении управленческих инноваций.

Система управления персоналом ООО «БоскоУрал» частично удовлетворяет потребностям организации, близка к кризисному состоянию.

Оценка потребности в профессиональном развитии, профессиональном обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по профессиональному развитию и обучению сотрудников не составляются.

Можно утверждать, что в ООО «БоскоУрал» отсутствует профессиональное развитие персонала, как и профессиональное обучение. По нашему мнению, это является одной из причин сопротивления управленческим инновациям, а также высокого уровня текучести кадров.

Далее нами разработаны рекомендации по профессиональному развитию персонала ООО «Боско Урал». В частности, необходимо внедрить прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации; определить направления обучения, выявить недостающие для эффективной работы навыки; разработать план профессионального развития персонала; выбрать обучающую компанию и программы семинаров и тренингов.

Экономический эффект от внедрения данных рекомендаций по профессиональному развитию персонала ООО «Боско Урал» составит 556050 руб.

Социальная эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала, в свою очередь, будет проявляться в следующем: повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности; повышение качества выполнения сотрудниками своих профессиональных обязанностей; улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте; повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах; повышение мотивации сотрудников за счет средств немонетарной мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г., с изм. от 30 декабря 2008 г. / Российская газета от 21 января 2009 г. № 4831
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 31.01.2016) / Российская газета № 238-239 от 08 декабря 1994 г.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
4. Положение о системе оплаты и стимулирования труда персонала в ООО «БоскоУрал»
5. Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «БоскоУрал»
6. Положение об оплате труда персонала ООО «БоскоУрал»
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.

8. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2013. – 291 с.
9. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 546 с.
10. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
11. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд-во ЕАОИ, 2015. – 200 с.
12. Кокшарова, В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016. – 240 с.
13. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
14. Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2014. – 286 с.
15. Корпоративное обучение персонала организации [Текст]: Монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2011. – 280 с.
16. Кошарная, Г.Б. Инновационный кадровый менеджмент [Текст] / Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2015. – 135 с.
17. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с.
18. Магура, М.И. Организация обучения персонала [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 264с.
19. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2013. – 312 с.

20. Менеджмент [Текст]: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 591 с.
21. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
22. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: Учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 864 с.
23. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: Изд-во «Юрайт», 2013. – 561 с.
24. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 528 с.
25. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
26. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2014. – 443 с.
27. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 560 с.
28. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации [Текст] / О.С. Орлова – М.: Экзамен, 2015. – 464 с.
29. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] / В.К. Потемкин – СПб.: Питер, 2015. – 370 с.
30. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: Монография. Книга 27 / И.А. Ахметова, А.Г. Баширова, М.М. Брутян и др., Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 216 с.
31. Рощин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: Учебное пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

32. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы [Текст]: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 356 с.
33. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 480 с.
34. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: «Дашков и К», 2015. – 556 с.
35. Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом [Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2014. – 276 с.
36. Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 295 с.
37. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
38. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 356 с.
39. Шаповалов, В.К. Консультирование по карьере [Текст] / В.К. Шаповалов, О.В. Минкина. – М.: Академический Проект, 2014. – 282 с.
40. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2010. – 368 с.
41. Гарипова, Г.Р. Методические аспекты оценки эффективности управленческих инноваций [Текст] / Г.Р. Гарипова // Вестник технологического ун-та. № 1. 2015. – С. 324-329.
42. Коноплева, Г.И. Коучинг как основа развития персонала в условиях инновационной среды [Текст] / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко // Современные наукоемкие технологии. № 10-2. 2013. – С. 190-191.

43. Марасанов, А.С. Развитие персонала как основа современных управленческих инноваций [Текст] / А.С. Марасанов // Альманах современной науки и образования. № 8. 2012. – С.109-112.
44. Погребняк, С.И. LEAN+Training, или бережливое обучение [Текст] / С.И. Погребняк // Управление персоналом. 2010. № 12. – С. 19-25.
45. Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. 2014. №8. – С. 565-567.
46. Серкина, Н.А. Совершенствование управления развитием персонала в коммерческом банке [Текст] / Н.А. Серкина // Молодой ученый. 2015. №18. – С. 286-289.
47. Сыченкова, Е.В. КРІ как инструмент мотивации и стратегического управления / Е.В. Сыченкова, Л.Л. Надреева // Вестник магистратуры. 2015. № 1-2 (40). – С. 44-46.
48. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
49. Методы развития персонала: современные тенденции и особенности применения [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>
50. Сухорученко, О.В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Электронный ресурс] / О.В. Сухорученко // Интернет-журнал «Науковедение». № 5 (18). 2013. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf>
51. Классификация и виды инноваций. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/vidy-innovaciy.html>