

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАСНОЕ&БЕЛОЕ»)**

студента 4 курса 441 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Яковлева Евгения Викторовича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Герчикова Е.З.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Для большинства организаций обучение персонала в настоящее время имеет особую важность. Изменяющиеся условия рынка и постоянно растущая конкуренция предъявляют высокие требования к профессионализму работников. Знания и навыки в такой среде быстро теряют в значимости, и перестают успешно работать, становятся неактуальными, вынуждая организации подойти вплотную к вопросу постоянного обучения персонала. Внешние и внутренние условия функционирования предприятия изменяются, что объективно ставит их перед необходимостью адаптации кадров к нынешним изменениям и подготовке к будущим.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что сегодня нужен качественно другой подход к организационному обучению, когда само понятие «обучение» наполняется более глубоким смыслом. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью - это один непрерывный процесс. Обучение не вмещается в привычные рамки учебных программ, семинаров и тренингов, оно не может быть навязано человеку.

Степень разработанности проблемы. Вопросами управления персоналом, и в частности обучением персонала занимались многие исследователи: Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я, Журавлев П.В., Чернышев В.Н., Двинин А.П., Рофе А.И., А.Ю. Егоров, И.В. Ершова, Т.М. Иванова, В.В. Ильяшенко, Н.И. Кабушкин и др. Однако, несмотря на достаточное количество исследований, данная проблема не до конца изучена и требует дальнейшего рассмотрения.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию обучения персонала в организации на примере предприятия ООО «Красное&Белое»

Объектом исследования выступает обучение персонала в ООО «Красное&Белое».

Предметом исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат».

В соответствии с целью исследования решаются следующие задачи:

Задачи дипломного проекта:

1. Изучить теоретические аспекты системы обучения персонала:
 - система обучения персонала;
 - виды и формы обучения персонала;
2. Рассмотреть характеристики предприятия ООО «Красное&Белое».
3. Провести внешний и внутренний анализ ООО «Красное&Белое».
4. Провести анализ обучения персонала в ООО «Красное&Белое».
5. Предложить рекомендации по совершенствованию системы обучения в ООО «Красное&Белое».

Теоретико-методологическая основа. Для решения исследовательских задач использовался комплекс научных методов: теоретико-методологический анализ литературы по проблеме исследования, анализ документов, изучение методов процесса отбора, разработанные отечественными и зарубежными учеными.

Информационную базу исследования составили официальные материалы исследуемой организации; информационные сборники, а также фактические материалы, которые собрал автор в процессе практической деятельности; материалы социально-экономических исследований, научно-практических конференций, семинаров, публикаций в периодической печати, каталоги и сборники глобальной информационной сети Интернет.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные направления совершенствования отбора персонала в организации могут быть практически использованы для разработки эффективной системы отбора персонала.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Основное содержание работы

ООО «Красное и Белое» - это одна из самых крупных сетей магазинов, которые занимаются розничной торговлей, делающей упор на универсальный ассортимент продаваемых товаров. Сеть позиционирует себя как «магазины у дома». Головной офис находится в городе Челябинске. Также у компании есть 54 региональных представительства.

На 1 февраля 2017 года сеть компании включала в себя 3957 магазинов, открыв за 2016 год более 850 магазинов «у дома» в 40 субъектах России. Из них больше 1 тыс. — в Уральском федеральном округе. в сентябре 2017 года — более 4,7 тыс. магазинов в 54 регионах России. Все магазины сети подключены к Единой государственной автоматизированной информационной системе. Средняя торговая площадь магазина — 80 кв м. Ассортимент каждого магазина включает около 700 позиций алкоголя, около 100 пива, 60-70 сигарет, около 300 позиций сопутствующих товаров (бакалея, кондитерские изделия, соленья, консервы и т.д.)

Руководством Саратовского филиала сети магазинов «Красное и белое» созданы различные программы, которые обеспечивают развитие потенциала всей организации, а не только филиала. Также разрабатываются основные направления деятельности отдела персонала, также как и структурирована работа иных подразделений сети магазинов.

В сети магазинов «Красное и белое» ведущие роли занимают две концепции обучения персонала, которые применяются в равной степени.

1. Концепция специализированного обучения, она используется, когда обучение нужно здесь и сейчас, и нужно на недолгосрочный промежуток времени.

2. Концепция многопрофильного обучения, которая может позволить повысить внутрипроизводственную мобильность.

В организации «Красное и белое» самым распространенными являются методы обучения на рабочем месте, когда высококвалифицированного

сотрудника сети просят взять шефство над новичком и на реальных примерах показать ему, как следует выполнять ту или иную работу. Данный метод обучения называется наставничество, которые имеет множество преимуществ, среди которых основным будет то, что на него нужны небольшие затраты на обучение и материалы, он простой и удобный в процессе передачи знаний о процессе труда. Место обучения – это место работы.

К другим часто используемым методам обучения в организации относятся:

- обучение в классе, включая лекции, деловые игры, моделирование различных ситуаций;

- программированное обучение с использованием компьютера, когда работник самостоятельно будет изучать материал, решает данные ему учебные задачи и выполняет разные упражнения;

- конференции и семинары, на которых участники с помощью инструктора или преподавателя из вуза анализируют конкретные ситуации и обсуждают профессиональные темы и методы решения профессиональных задач и проблем в организации.

Продвижение по службе в магазине «Красное и белое» гарантирует удержание необходимых ей специалистов. Работники осознают наличие перспективы для профессионального роста, что является для них стимулом повысить квалификацию.

Основным подходом к выдвижению изнутри – это объявление о замещении вакантной должности, таким образом каждый сотрудник магазина информируются о возможностях продвижения по службе или переводах работников. Сотрудники при заинтересованности в открытой вакансии могут обратиться в отдел кадров, специалисты которого подбирают наиболее квалифицированного и подходящего кандидата.

Так же, используется подход, который называется «взаимозаменяемость сотрудников». При необходимости, один сотрудник

может заменить своего коллегу, в случае его отсутствия. Данный метод оказывается крайне эффективен и полезен, потому что позволяет сохранить большое количество средств и время на поиск и обучение новых сотрудников.

Аттестация по результатам деятельности – это еще один метод развития эффективной рабочей силы в магазине «Красное и белое», заключается он в анализе выполнения рабочих заданий с целью точной оценки производительности труда. Оценив результаты, достигнутые сотрудником, осуществляется обратная связь с подчиненными и производится поощрение за их достижения, так же определяется направленность совершенствования процесса труда.

Проводя аттестацию специалисты «Красное и белое» акцентируются на обучении менеджеров эффективным методам проведения аттестации, и корректной оценке результатов выполнения сотрудниками заданий.

Одной из главных проблем в организации является отсутствие определения необходимости обучения персонала.

Для решения этой проблемы следует сделать свой корпоративный учебный центр. Он будет иметь ряд преимуществ. УЦ будет самостоятельно осуществлять планирование обучения персонала;

- обучение работников будет происходить без отрыва от работы;
- обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия, уклон будет делаться на практическое обучение на конкретном рабочем месте, а не на теорию;
- обучение работников будут проводить высококвалифицированные работники, имеющие опыт работы на данном предприятии;
- снижение затрат на обучение, так как обучать самим гораздо дешевле, чем «на стороне»;

УЦ обеспечит централизованную теоретическую и практическую подготовку рабочих

УЦ будет решать следующие задачи: Организация учебно-методического руководства подготовки работников, возможность для студентов высших учебных заведений прохождения производственной практики, повышение квалификации для рабочих, менеджеров

УЦ будет осуществлять следующие функции:

составление проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации персонала на основе предложений производственных цехов и других подразделений предприятия;

определение потребности в обучении персонала;

организация работы по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по обучению персонала;

подбор преподавателей из числа производственного персонала (мастера участков, высококвалифицированные работники) и инструкторов производственного обучения;

обеспечение методическими пособиями преподавателей и тренеров;

Привлечение квалификационных и аттестационных комиссий, функции которых определяется действующим положением о проведении квалификационных экзаменов;

организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;

разработка мероприятий и в необходимых случаях составление проектов приказов по дальнейшему улучшению производственно-технического обучения;

составление графиков и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения персонала.

УЦ будет входить в состав дирекции управления персоналом.

В системе обучения персонала после внедрения проекта появится такой элемент как планирование (определение необходимости в обучении персонала).

В процессе обучения персонала после внедрения проекта произойдут следующие изменения:

Заявки от подразделений, на обучение работников поступающие в отдел по работе с персоналом, будут анализироваться менеджером по подготовке персонала, затем он будет определять необходимость в обучении работников, после чего заявки будут передаваться в УЦ;

поиском учебных заведений будет заниматься УЦ.

Внедрение СДО (системы дистанционного обучения) является важным шагом в развитии системы обучения персонала на предприятии. Дистанционное обучение позволит решить такие задачи, как:

1. Нехватка знаний у новых сотрудников
2. Развитие системы обучения на предприятии
3. Повышение квалификации кадров
4. Переподготовка кадров
5. Создание корпоративных систем обучения;

Для организации система дистанционного обучения предоставляет большие возможности. Система дистанционного обучения для организации предоставляет следующие возможности:

1. Снижение потерь организации из-за недостатков в подготовке персонала,
2. Уменьшение затрат на обучение благодаря снижению затрат на тренинги, командировки и прочие расходы
3. Возможность обучения сотрудников без отрыва от рабочего процесса
4. Для сотрудников же такая система дает возможность достаточного быстрого обучения, повышения уровня квалификации, возможности профессионального роста.

На данный момент существует две формы обучения посредством Интернета:

онлайн-лекции, такие семинарские занятия, которые как правило проходят в определенное время, работают по следующему принципу: к установленному времени, сотрудники, поставленные на курс по обучению заходят на сайт, регистрируются, после начинается занятие. Ответы на вопросы, возникающие в процессе обучения дает преподаватель, ведущий онлайн лекцию, он отвечает либо в чате, либо с помощью звуковых приложений. В такой форме обучения возможно внедрение телеконференции, как формы онлайн семинаров, но это несет определенные технические требования для каналов связи;

оффлайн-занятия (занятия, которые проходят по запросу) обучающийся заходит на сайт в любое удобное для него время, и использует для обучения уже готовые материалы, такие как презентации, видео-уроки, flash-презентации, занимаются решением подготовленных заданий. При такой форме обучения вопросы задаются преподавателю на почту, в форуме и т.д. . На данный момент на Российском рынке представлен большой выбор различного программного обеспечения для дистанционного обучения. В этом разнообразии присутствуют как простые так и масштабные проекты, которые включают в себя и отечественные разработки.

СДО «WebTutor» - разработана компанией «Websoft», представляет собой систему комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и отделом по управлению персоналом.

Основная цель внедрения системы дистанционного обучения в ООО «Красное&Белое» - устранение потерь продаж, связанных с недостаточным обучением сотрудников, уменьшение текучести кадров. С внедрением данной системы компания сможет улучшить подготовленность новых сотрудников при выводе их в должность, поддерживать квалификацию работающих сотрудников, а так же сэкономить на обучении менеджеров,

которые вынуждены ездить в командировки, для повышения квалификации. При проведении включенного обучения сотрудник сразу получает очень большой объем информации, которую достаточно сложно усвоить, а так же оперировать ею, как правило за 4-5 дней, новые сотрудники должны освоить объем информации, равный объему учебника, который им выдается, а это 150 страниц, что очень проблематично, такое обучение ведет за собой, благодаря дистанционной системе обучения можно будет избежать таких проблем, которые появляются при обычном включенном обучении как:

Незнание ассортимента (отсутствие знаний продавца об альтернативах, которые можно предложить в замен не подошедшего/отсутствующего товара)

Неумение быстро ориентироваться на складе(покупатели покидали магазин, так как консультанты очень долго искали нужный товар на складе)

Консультант не смог предложить альтернативу товара и наличие товара в другом магазине из-за некомпетентности в этих вопросах.

Незнание правил выкладки и координации (это приводит к тому, что сотрудники тратят очень много времени на поиски товара, необходимого покупателю, который не готов столько ждать)

Не умение работать с кассовым аппаратом достаточно быстро

Данные проблемы были основными, с которыми сталкивался новый сотрудник, прошедший только включенное обучение. Внедрение системы дистанционного обучения позволит нам уменьшить данные трудности, так как:

Незнание ассортимента(в программе будет предусмотрено ознакомление с продукцией компании, что позволит решить проблему незнания ассортимента, так как в процессе работы в дистанционной системе обучаемый будет проходить различные тесты и задания, которые позволят ему запомнить ассортимент, после такого ознакомления сотрудник будет знать, что есть в магазине, даже если данная вещь не представлена в зале, и сможет предложить ее как альтернативу.)

Неумение быстро ориентироваться на складе (программа обучения так же предусматривает различные задания и тесты для проверки, которые помогут новичку быстрее понять принцип работы склада, расположения на нем товара))

Отсутствие знаний о дополнительных возможностях, которые мы можем предложить клиенту(данная информация так же отрабатывается посредством онлайн занятий ,и тестов)

Незнание правил выкладки и координации (данные знания так же восполняются благодаря системе онлайн обучения, так как она включает себя очень разнообразный материал, который представлен в удобной для запоминания форме)

Итак, стоимость системы дистанционного обучения «WebTutor» составляет 150 тыс. руб., лицензия обеспечивается на один сервер и не имеет ограничений по числу конечных пользователей.

В эту стоимость входит внедрение системы, годовая техническая поддержка и обновление версий программного обеспечения в рамках старшего номера версии, электронные учебные курсы по администрированию системы, доступ на клиентский портал, где представлены: документация, полезные компоненты софта, сообщество пользователей (блоги/форумы), 5 электронных курсов на выбор из библиотеки WebSoft.

В СДО «WebTutor» входит: приглашение на дистанционное обучение, сбор заявлений на обучение, дистанционное обучение персонала, контроль и мониторинг дистанционного обучения, обмен опытом между сотрудниками, тестирование по результатам обучения, проведение опросов и анализ полученных результатов, создание баз данных (справочная информация по продуктам).

Важным аспектом является определенная иерархия доступа к системе – это означает, что сотрудники имеют доступ не ко всем курсам, а только к тем, которые менеджер считает необходимым к прохождению. Правильно

разработанная иерархия доступа может позволить менеджеру по персоналу ознакомиться с результатами обучения своих подчиненных, проконтролировать исполнение учебного плана.

При аттестации должны быть учтены результаты прохождения дистанционных курсов, что может косвенно влиять на размер оплаты труда, являясь одним из факторов получения премии, а следовательно, повысит мотивацию и заинтересованность сотрудников в успешном прохождении курса.

Данная система обучения является дополнением к уже существующему обучению в компании, его усовершенствованной частью, этот проект подразумевает внедрение дистанционного обучения в помощь к включённому обучению, которое применяется в компании. Менеджер по персоналу раз в год пересматривает и при необходимости обновляет должностные инструкции своего структурного подразделения. Кроме того, раз в год проводится анализ потребности в обучении уже работающих сотрудников (мерчендайзеров, менеджеров, кассиров, специалистов по продукту и т.д.) составляется заявка на обучение и повышение квалификации сотрудников на будущий год.

На основании заявок менеджер по обучению персонала составляет общий план обучения существующих сотрудников.

Ранее, мною были проведены расчёты, которые показывали, сколько компания теряет выручки из-за недоработанной системы обучения, данная сумма составила. Приведем расчет расходов, которые компания понесет при внедрении дистанционного обучения.

Сумму затрат представим в таблице.

Таблица 5. Сумма затрат.

Наименование затрат	Годовая сумма, руб
Приобретение СДО	150000
Оплата должности системного администратора	360000

Покупка оборудования	105000
Установка оборудования	15000
Итого	630000

В результате внедрения дистанционной системы обучения расходы составили 630000 руб. Причем большая часть этих расходов 57 % пошла на оплату введения новой должности системного администратора для обслуживания ПО. Рассчитаем возможный экономический эффект от внедрения системы дистанционного обучения «WebTutor».

Так как невозможно устранить все конфликты из-за присутствия человеческого фактора, мы не сможем возместить все потери, но ту часть, которая приходится именно на недостаточную подготовку, а это 36,7% всех потерь, мы сможем возместить, а именно 4 442 518 руб., столько составляют потери компании.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятия составит: $E = \Delta / Z$, Где Δ - экономия или прибыль, руб. Z - затраты на создание экономии, руб.

$$E = 4\,442\,518 / 630\,000 = 7,05 = 705\%$$

Срок окупаемости внедрения: $T = Z / \Delta$, годы $T = 630\,000 / 4\,442\,518 = 0,14 = 51$ день.

Таким образом, экономическая эффективность от внедрения системы дистанционного обучения составит 705%, а срок окупаемости – 51 день.

Данное мероприятие будет осуществляться за счет собственных средств организации. Нужно помнить, что инвестиции в человеческий капитал является долгосрочным вложением и приносит еще большую выгоду для организации и работников. Таким образом, в результате внедрения системы дистанционного обучения персонала в значительно возрастет эффективность обучения новых сотрудников, а также управлением знаниями остальных сотрудников и организацией системы профессионального обучения.

Заключение.

Положительные результаты обучения должны являться стимулом для работника. Это может быть достигнуто в результате поощрения наиболее отличившихся в ходе обучения. После успешного повышения квалификации необходимо улучшить условия труда, повысить размер оплаты труда, или иным способом показать важность его действий для организации. Показав преимущества обучения, сотрудники будут более лояльно относиться к обучению, и стремиться повышать свой профессиональный уровень

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем:

1. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.).

2. Повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров.

3. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

4. Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем:

1. Более высокая удовлетворенность своей работой.
2. Рост самоуважения.
3. Рост квалификации, компетентности.

4. Расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.