

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Обучение персонала организации на примере  
ООО “Леруа Мерлен Восток”**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 541 группы  
направления (специальности) 38.03.03 “Управление персоналом”

Экономического факультета

Кочетковой Алины Михайловны

Научный руководитель

Д.Э.Н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Н.В.Кочерягина  
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

К.Э.Н., профессор  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Л.И.Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2020 год

## ВВЕДЕНИЕ

За последние десятилетия во многих развитых странах процесс управления персоналом претерпел радикальные изменения. Персонал становится одним из ключевых ресурсов предприятия, который нужно развивать и мотивировать. Именно мотивация персонала сегодня является важнейшим средством для достижения целей предприятия. Особое значение мотивация приобретает для организаций сферы торговли. В условиях, когда многие товары обладают схожими качественными характеристиками, когда ассортимент товара в торговых залах практически идентичен, на первый план выходят уровень подачи товара, его презентация и обслуживание. Сегодня нельзя представить успешное торговое предприятие без квалифицированного персонала, который обладает высоким уровнем мотивации трудовой деятельности.<sup>1</sup>

**Актуальность темы исследования.** Независимо от того, на какой стадии существования находится предприятие, обучение персонала является одним из актуальных вопросов, стоящих перед руководством. Будь то этап активного роста, становления, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции. Залогом для достижения организацией стратегических целей, готовностью к проведению организационных изменений и ее конкурентоспособностью является грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала. За последнее десятилетие все больше организаций начинают проводить широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал будет решающим фактором в сохранении и развитии предприятия.

---

<sup>1</sup> Монгуш Д.О., Панасенко, Г.В. Проблемы подготовки и переподготовки персонала / Д.О. Монгуш, Г.В. Панасенко // Аллея науки. - 2017. - Т. 3. - № 10. - С. 317-322.

**Цель выпускной квалификационной работы:** изучить теоретические основы и разработать комплексные рекомендации по совершенствованию обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”;
- Дать общую характеристику ООО “Леруа Мерлен Восток”;
- Провести анализ и дать оценку обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”;
- Разработать рекомендации по совершенствованию обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”;
- Дать оценку эффективности предложенных рекомендаций.

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы обучения персонала в организации. Во второй главе работы представлена общая характеристика компании ООО “Леруа Мерлен Восток”, проведен анализ видов и форм обучения персонала в компании, а так же анализ и оценка эффективности обучения персонала в представленной организации. В третьей главе были предложены новые виды и формы обучения, мероприятия по повышению эффективности обучения и представлена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении представлены выводы о проделанной работе.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

### 1 Теоретические основы обучения персонала организации

Работая в организации, человек постоянно должен совершенствовать свое образование, обучаясь как теоретическим основам профессии, так и приобретая практические навыки.<sup>2</sup>

Обучение персонала - это целенаправленно организованный и планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.<sup>3</sup>

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства.

С точки зрения работника он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства. В уже упоминавшейся нами теории «человеческого капитала» ценность сотрудника компании определяет величина финансовых средств, выделяемых для повышения его квалификации, а возможность непрерывного обучения является мотивирующим фактором для работника.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Евдокимова А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А.В. Евдокимова // Молодой ученый. -2016. -№8. -С. 535-536.

<sup>3</sup> Дедул В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. -2016. -№ 2. С. 75-76

<sup>4</sup> Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 393-395.

Образовательный процесс - совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленная на решение задач образования, воспитания и развития личности.<sup>5</sup>

К основным видам обучения относятся:

- обучение на рабочем месте;
- обучение вне организаций (в вузах, бизнес-школах);
- внутрифирменное обучение;
- стажировки.<sup>6</sup>

Существует две формы технологического обучения персонала: внутреннее и внешнее:

- Внутреннее обучение осуществляется средствами (а в большинстве случаев и на территории) самой компании (без отрыва от производства). В этом случае в учреждение приглашаются преподаватели, и сотрудники обучаются в своей рабочей обстановке, используя документацию, оборудование или материалы, применяемые в данной организации. При этом работники выполняют часть своей обычной работы. Данная форма обучения практична и эффективна, т. к. обучаемые имеют возможность повторять и закреплять на месте полученные знания. Однако такая форма может оказаться слишком узкой для раскрытия потенциала сотрудника, т. к. не дает ему возможности выйти за привычные рамки.

- Внешнее обучение осуществляется контрагентом, т.е. другой компанией, привлеченной по аутсорсингу, договору оказания услуг или подряда. Это обучение осуществляется, как правило, за пределами организации – в учебных заведениях. Обучение может быть организовано и в стенах организации, но работник при этом не является производственной единицей. Основными минусами данной

---

<sup>5</sup> Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. -2018. -№3. -С. 418-423.

<sup>6</sup> Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Национальная гильдия профессиональных консультантов [Электронный ресурс].URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf>

формы обучения являются затраты на оплату обучения и невыполнение своих прямых обязанностей работником на время учебы.<sup>7</sup>

К современным методам обучения персонала можно отнести: лекции, семинары, тренинги, наставничество, дистанционное обучение, деловую игру, баскет-метод и смешанное обучение.<sup>8</sup>

## **2 Анализ обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”**

Леруа Мерлен — международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Леруа Мерлен помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни. Леруа Мерлен — это 325 магазинов во всем мире.

Миссия компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» - сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома. В ООО «ЛеруаМерлен Восток» установлена линейно-функциональная организационная структура.

Гипермаркет Леруа Мерлен в г.Саратов был открыт 21 декабря 2016 года, а в его штате работает около 230 человек.

В ходе исследования структуры численности персонала ООО “Леруа Мерлен Восток” во 2 главе выпускной квалификационной работы был представлен анализ персонала: по возрастному признаку, по наличию высшего образования и по стажу работы.

Большее количество сотрудников компании находятся в возрасте от 18 до 30 лет (48 %), а самое меньшее количество приходится на возраст свыше 45 лет (13 %).

---

<sup>7</sup> Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Вестник Адыгейского государственного университета. 2010. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-kakupravlencheskiy-resurs-organizatsii>

<sup>8</sup> Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 389-392.

Так же, большее количество сотрудников компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» имеют высшее образование. Но количество сотрудников со средне-профессиональным образованием (включая неоконченное высшее) практически подходит к 50% всех сотрудников компании (42%). Меньшее количество сотрудников торгового комплекса имеют среднее образование (4%).

В компании ООО «ЛеруаМерлен Восток» большее количество сотрудников проработало от 1,5 до 3 лет (39%). И практически такое же значение (38%) сотрудников, проработавших в данной компании менее 1,5 лет. Меньшее количество сотрудников фирмы проработало более 3 лет (23%).

Таким образом, на основании проведенного исследования можно отметить, что компания Леруа Мерлен за последние пару лет нацелена на молодой персонал, привлекая в ряды своих сотрудников всё больше студентов.

Сегодня адаптация в ООО «Леруа Мерлен Восток» состоит из трех этапов:

- Электронный онбординг «Добро пожаловать» – знакомство с основами компании с целью узнать о ней больше до приема на работу. Доступ к знакомству сотрудник получает после удачного прохождения последнего собеседования.
- Очный двухдневный тренинг «Спутник» – знакомство с ценностями и «сердцем» нашего бизнеса, который каждый сотрудник проходит в одном из наших магазинов.
- Интеграция в профессию и знакомство с основными инструментами с помощью приложения «Мой путь».

В основном обучение в Леруа Мерлен проходит по принципу 70/20/10, где 70% - самостоятельное обучение, 20% - обучение с наставником и 10% - различные тренинги. В компании существует множество разных тренингов, направленных как на профессиональное, так и на личностное развитие.

Можно пройти как онлайн обучение, так и оффлайн. Каждый сотрудник вместе со своим руководителем составляет план индивидуального развития, которому обучаемый будет следовать в течение ближайшего года. В зависимости от желаемого уровня должности, вы можете вместе с руководителем своего отдела выбрать обучение, которое поможет развиваться в том или ином направлении. Запись на обучение доступна на общем корпоративном портале. После тренинга каждому участнику выдается сертификат о прохождении обучения.

В ООО “Леруа Мерлен Восток” существует два вида развития сотрудника в компании: вертикальное и горизонтальное.

Вертикальное развитие: продавец или кассир – менеджер – руководитель сектора – директор. Были случаи в некоторых магазинах сети, когда сотрудник мог “перепрыгнуть” одну или две ступени сразу. Решение о вертикальном развитии сотрудника формально остается за руководителем сектора, но обосновывать свое решение нужно будет не только перед директором, но и перед руководителями секторов всех отделов магазина.

Горизонтальное развитие: начинающий – специалист – профессионал – эксперт. При таком развитии у сотрудника сохраняется должность, но прибавляется некое звание и прибавка к заработной плате. Звания по горизонтальному развитию присуждаются только один раз в год (следовательно, чтобы дорасти до эксперта в своей должности, нужно проработать в компании минимум 4 года и выполнять все поставленные перед тобой задачи). Решение о горизонтальном развитии сотрудника принимает непосредственный руководитель сектора, в котором он работает. Но свое решение руководитель сектора в обязательном порядке обосновывает перед директором магазина, который может не согласиться с данным решением. Таким образом, сотрудник может сохранить за собой свою должность, но получать заработную плату за нее с каждым годом всё больше, не нагружая себя дополнительными обязанностями.

Система обучения в ООО “Леруа Мелен Восток” в настоящее время имеет следующие специфические особенности:

- Во-первых, при планировании открытия нового магазина, персонал нанимают заранее для стажировки в уже работающем магазине сети. Директора, контролера управления и руководителя службы персонала принимают на работу ориентировочно за год до открытия магазина. Руководителей секторов (отделов) нанимают примерно за 6-10 месяцев до открытия, менеджеров за 4-6 месяцев, а продавцов и кассиров за 1-3 месяца заранее.

- Во вторых, у компании существует общий портал “Success Factor”, к которому у каждого сотрудника имеется доступ. В этом портале размещены обучающие программы как для самостоятельного прохождения (они могут быть интерактивными или нет, с итоговым тестированием и без него и т.п.), так и для группового. Доступ к этому portalу сотрудники ООО “Леруа Мерлен Восток” имеют только через стационарный компьютер в самом магазине;

- В-третьих, к каждому сотруднику закрепляются обязательные программы обучения (в числе которых вводные инструктажи, обучение по работе с программами компании, обучение по должному уровню сервиса, инструктажи по охране труда и технике безопасности, инструктажи по товару своего отдела), а есть необязательные программы обучения (тренинги, лекции, семинары) для развития личных качеств сотрудника;

- Так же, для продавцов в этой компании существуют тренинги, но их имеется небольшое количество, в то время как у менеджеров их существует немного больше. Гораздо чаще тренинги проводятся для руководителей секторов и для директора магазина, в том числе с использованием услуг от сторонних организаций, которые базируются именно на обучении персонала;

- Количество командировок зависит от занимаемой сотрудником должности (чем выше должность, тем больше командировок). В основном,

командировки нужны менеджерам и руководителям секторов для проверки работоспособности каких-либо новых процессов и механизмов с целью внедрения их в свой магазин. Командировки полностью оплачиваются компанией: затраты на дорогу, проживание и заработная плата (которая зависит от занимаемой сотрудником должности и выплачивается до командировки, либо после);

- Существует так же программа поливалентности, когда сотрудник магазина изучает товары и услуги не только своего отдела, но и тех, которые с логической точки зрения близки к его отделу (например, сотрудник отдела “Освещение” должен иметь хотя бы минимальные знания сотрудника отдела “Электротовары”, а сотрудник отдела “Плитка” должен владеть информацией из отдела “Сантехника” – так как, например, последние два названных сектора составляют общие проекты для клиентов под названием “Ванная комната”).

С 2019 года каждый сотрудник Леруа Мерлен технически оснащен смартфоном для того, чтобы сразу же предоставить покупателю исчерпывающую консультацию. Теперь сотруднику не придется идти к стационарному компьютеру, оставляя покупателя, чтобы проверить наличие товара в магазине или посмотреть инструкцию. В процессе общения с покупателем сотрудник может одновременно консультировать клиента, смотреть текущие отзывы о товаре и рекомендации коллег. Для декоративных товаров доступна “Галерея готовых решений”, где можно посмотреть, как тот или иной товар будет смотреться в интерьере.

Благодаря этому, внедрение смартфонов в работу каждого сотрудника ООО “Леруа Мерлен Восток” значительно облегчило процесс консультирования клиентов. Но процесс обучения персонала остался на прежнем уровне: сотруднику так же приходится проходить обучение строго в стенах своей компании или посредством командировок, что в связи со стремительно развивающимся техническим прогрессом становится неактуально.

Таким образом, в ходе анализа обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток” и в связи с актуальностью данной выпускной квалификационной работы, в 3 главе были предложены направления по совершенствованию системы обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”. А именно, было предложено усовершенствовать систему внутрифирменного обучения персонала – дистанционное обучение, которое с каждым годом становится более актуальным.

### **3 Направления совершенствования обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”**

В мире на данный момент на первый план выходят системы дистанционного обучения и управления знаниями, что позволяет, с одной стороны, повышать образовательный уровень и компетентность «без отрыва» от работы, а с другой – достаточно гибко формировать образовательную траекторию. Всё больше крупных компаний и организаций с каждым днем задумываются о том, как построить систему обучения сотрудников с помощью дистанционных образовательных систем и с чего начать создание системы управления знаниями, используя современные digital-инструменты.<sup>9</sup>

На основе содержания 2 главы можно сделать вывод, что в компании Леруа Мерлен имеется очень большое количество всевозможных обучений, многие из которых проводятся во время рабочего времени, что пагубно влияет на производительность труда. Оставшаяся часть обучений проводится для сотрудников в их выходной день, тем самым развивая негативное отношение работника к процессу обучения.

С 2019 года у каждого сотрудника ООО “Леруа Мерлен Восток” имеется рабочий смартфон, который помогает только в процессе грамотного

---

<sup>9</sup> Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> 5. Бачин Д.А. Актуальность обучения линейных руководителей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7480>.

консультирования клиентов. В данный момент все программы по обучению сотрудников находятся на общем портале Леруа Мерлен - SAP-платформа, доступ к которой возможен только со стационарного компьютера в стенах компании. Поэтому, в связи со стремительным развитием дистанционного обучения в крупных компаниях, предоставляется возможным внедрить модуль обучения в рабочие смартфоны сотрудников. Данное мероприятие значительно облегчит процесс обучения, так как у сотрудника будет возможность зайти в приложение по обучению с любого устройства, в любом месте и в любое время.

Важно отметить, что стоимость дистанционного обучения в разы ниже традиционных методов обучения.

Для проведения расчетов определим сначала затраты, которые пойдут на реализацию предлагаемых мероприятий по переходу ООО “Леруа Мерлен Восток” на дистанционное обучение. Они будут включать:

- Найм дополнительного персонала (около 7 методологов – для создания нескольких курсов обучения, примерно 5 разработчиков – чтобы внедрить разработанные курсы в мобильное приложение, примерно 4 системных администратора – для поддержки системы, назначении курсов и правки проблем);
- Разовое обращение в стороннюю организацию (для геймификации приложения – применении для прикладного программного обеспечения и веб-сайтов подходов, характерных для компьютерных игр, в неигровых процессах с целью привлечения пользователей и потребителей, повышения их вовлечённости в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг). Цена варьируется от 500 тысяч рублей до 2 млн рублей;
  - Ежегодное обслуживание смартфонов и программ – около 300 тысяч рублей в год (в месяц около 25 тысяч рублей).

По экспертным данным для грамотного перехода с очного обучения на дистанционное понадобится около 5-7 месяцев. Если рассчитывать расходы на данный период, то мы получим следующие цифры:

- 7 методологов (средняя заработная плата одного специалиста – 50 тысяч рублей в месяц): 350 тысяч рублей в месяц;
- 5 разработчиков (средняя заработная плата одного специалиста – 50 тысяч рублей в месяц): 250 тысяч рублей в месяц;
- 4 системных администратора (средняя заработная плата одного специалиста – 25 тысяч рублей в месяц): 100 тысяч рублей в месяц;
- Разовое обращение в стороннюю организацию для геймификации приложения – до 2 млн рублей;
- Обслуживание смартфонов и мобильного приложения – примерно 25 тысяч рублей в месяц.

Итого – в первый месяц расход составит: 2 млн 725 тысяч рублей, далее ежемесячные расходы в течение 5-6 месяцев будут составлять: 725 тысяч рублей, а после – 125 тысяч рублей в месяц.

Средняя ежедневная выручка ООО “Леруа Мерлен Восток” в г.Саратов около 8 млн рублей (рекорд был поставлен в мае 2020 года – 16 млн рублей за день), что за месяц (если брать в среднем 30 дней) составит примерно – 240 млн рублей. Чистая ежемесячная прибыль составляет в среднем 20-30% от выручки, что составит примерно 48 млн рублей. По статистическим данным выручка каждого магазина Леруа Мерлен по России с каждым годом растет в среднем на 12%.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО “Леруа Мерлен Восток” при переходе на дистанционное обучение потеряет незначительный процент от своей прибыли, так как в первый месяц потратит примерно 5,6% от своей ежемесячной чистой прибыли, а последующие 5-6 месяцев – примерно 1,5%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате реализации проекта по созданию единого приложения, все работники смогут проходить обучающие программы дистанционно, проходить тесты, ставить перед собой цели, оценивать свои компетенции и развивать себя в компании. Со своей стороны, руководители будут получать всю необходимую информацию о сотрудниках, оценивать их достижения и разрабатывать проект дальнейшего развития компетенций персонала.

Преимущества, которые даст обучение с помощью мобильного приложения:

- дружелюбный интерфейс для сотрудника и наставника;
- большая адаптивность этого приложения: можно добавлять и корректировать задачи в режиме реального времени, и сотрудник будет сразу же видеть новый вариант;
- поэтапное прохождение. Например, можно настроить алгоритм, при котором вторая неделя открывается только после прохождения первой или только после проверки заданий наставником;
- чат с наставником, а также возможность удаленного наставничества для новых магазинов;
- возможность прямых ссылок в базу знаний SF (Success Factors – пакет продуктов SAP, предоставляющий облачное решение для управления согласованностью бизнеса, производительностью сотрудников, наймом сотрудников, централизованным управлением и учебными мероприятиями для организаций любого размера в более чем 60 отраслях).

По мнению руководства, платформа SAP SuccessFactors поможет клиентам компании эффективно работать с персоналом и развивать их компетенции, а так же позволит на 15% повысить вовлеченность персонала в процессы обучения и развития.

С точки зрения социальной эффективности, предложенные мероприятия по повышению эффективности обучения персонала ООО “Леруа Мерлен Восток”:

- Повысят уровень сотрудничества и доверия между руководителем и специалистом;
- Повысят уровень мотивированности персонала в своем обучении и развитии;
- Повысят заинтересованность работника в результатах своего труда;
- Повысят степень информированности сотрудников о различных изменениях;
- Повысят престиж компании на международном рынке.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, ожидаемый эффект от предложенных мероприятий будет выражен также в улучшении внутренней среды организации