

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

**Организация обучения персонала сервисного предприятия (на примере
ООО «Альфа Текстайлз»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
БАКАЛАВРА**

Студентки 4 курса 431 группы
Направления 43.03.01 «Сервис»
код и наименование направления

Института истории и международных отношений
наименование факультета, института, колледжа

Петровой Наталии Олеговны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
доцент, к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

Т. В. Темякова

инициалы, фамилия

подпись, дата

Зав. кафедрой
проф., д.э.н., профессор

Т. В. Черевичко

подпись, дата

Саратов 2020

Введение. Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. При постоянном изменении как внешних, так и внутренних условий функционирования организации, растёт необходимость своевременно подготавливать сотрудников к изменениям и новшествам.

Повышение квалификации, обучение, подготовка новых работников в наши дни становится актуальной задачей рыночной экономики. В настоящее время в области управления персоналом, как в России, так и за рубежом, происходит интенсивное изучение человеческих ресурсов организации и возможностей их перспективного развития. Не вызывает сомнения, что важнейшим фактором эффективности экономических систем и способности развиваться в условиях современной конкуренции является наличие квалифицированных человеческих ресурсов, нацеленных на решение внутрифирменных задач.

В современных реалиях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Актуальность темы бакалаврской работы подтверждает возрастающая необходимость в качественном подходе к профессиональному обучению и развитию персонала в различных направлениях сферы сервиса.

Цель выпускной квалификационной работы - на основе анализа теоретического материала и организационного аспекта обучения персонала в

ООО «Альфа Текстайлз» разработать проект обучения персонала в сфере мерчандайзинга.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Раскрыть понятия, цели и задачи обучения персонала.
2. Изучить основные концепции и методы обучения персонала.
3. Рассмотреть отечественный опыт обучения персонала в сфере сервиса.
4. Охарактеризовать деятельность организации ООО «Альфа Текстайлз».
5. Провести анализ организационных аспектов обучения персонала в ООО «Альфа Текстайлз».
6. Разработать проект обучения персонала в ООО «Альфа Текстайлз» и рассчитать его экономическую эффективность.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных специалистов М.И. Магуры, М.Б. Курбатовой, А.К. Куатпековой, П.П. Новикова М.Ю. Карпухина, И.С. Григорьевой, С.П. Дырина, С.А. Ильницкого, Т.О. Соломанидиной¹. Данные работы содержат большое количество теоретической информации, которая была использована

¹ Магура, М. И., Курбатова, М. Б. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова — 2-е изд., перераб. и доп. // М.: Интел-Синтез, 2003. — С.7-9; Куатпекова, А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова // Казань: Молодой учёный, 2016. — №1. — С. 389-392.; Новиков, П. П. Российский опыт организации профессионального внутрифирменного обучения персонала / П. П. Новиков // Махачкала: Региональные проблемы преобразования экономики, 2011. — №1(27) — С.416-426.; Карпухин, М. Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М. Ю. Карпухин // Екатеринбург: Аграрный вестник Урала, 2017. — № 1 (155). — С. 17.; Григорьева, И. С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании / И. С. Григорьева// М.: Управление развитием персонала, 2008. — №4. — С. 61-62; Дырин, С. П. Состояние подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на современных предприятиях / С. П. Дырин // Саранск: Интеграция образования. – 2014. - № 3. - с. 61-65.; Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Казань: Молодой учёный, 2018. — №3. — С. 418-423.; Соломанидина, Т. О., Соломанидин, В. Г. Кадровая безопасность компании / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин // М.: Альфа-Пресс, 2011. — С. 688.

в бакалаврской работе: основные понятия, преимущества и недостатки обучения персонала, различные методы и концепции обучения. Для более подробного изучения проблемы обучения персонала в современности использовались специализированные периодические издания.

Структура работы определена целью и задачами исследования и состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка использованных источников. В первой главе рассматриваются теоретико-прикладные основы исследования обучения персонала на предприятиях сферы сервиса, в их числе были изучены: понятия, цели и задачи обучения персонала, выделены основные выгоды и риски. Подробно изучены современные методы и формы обучения, а также отечественный опыт обучения персонала в организациях сферы сервиса. Во второй главе исследована деятельность дистрибьюторской компании ООО «Альфа Текстайлз», произведён анализ организационных аспектов обучения сотрудников отдела мерчандайзинга. На основе анализа был разработан проект обучения персонала.

Основное содержание бакалаврской работы. Обучение персонала — процесс повышения ценности человеческих ресурсов организации, от которого напрямую зависит эффективность её деятельности на рынке. В условиях стремительно меняющейся рыночной ситуации организациям необходимы свежие идеи и талантливый рабочий персонал, поэтому инвестиции в профессиональное обучение можно назвать инвестициями в будущее компании.

Для сервисной организации можно обозначить следующие цели профессионального обучения персонала:

1. Повышение результативности;
2. Повышение качества производимых услуг или товаров;
3. Повышение эффективности работы сотрудников до более высокого уровня;
4. Формирование общих ценностей;

5. Улучшение системы мотивации;
6. Увеличение лояльности персонала к компании.

Обучение предназначено для подготовки персонала к решению широкого круга задач и обеспечения высокого уровня продуктивности в процессе работы. Совместно с этим оно позволяет формировать у работников систему ценностей и установок, соответствующую рыночным реалиям и организационной стратегии.

Перед организацией ставятся следующие задачи в сфере обучения:

1. Разработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. Рациональный выбор форм и методов подготовки повышения квалификации;
3. Отбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса повышения квалификации, как важного условия качества процесса;
4. Поиск ресурсов для финансирования всех видов повышения квалификации.

Перед тем как составлять программу обучения персонала, менеджер должен определить форму и методы обучения. Их выбор может зависеть от целого ряда факторов, начиная с кадровой политики организации и выделенного бюджета и заканчивая целями организации.

Существуют следующие формы обучения персонала:

1. Индивидуальная и групповая формы обучения;
2. Внутренняя и внешняя формы обучения;
3. Очная и дистанционная формы обучения

Существующие методы обучения персонала можно сформировать в три группы:

1. Традиционные методы обучения;
 - Лекции;
 - Семинары;
 - Учебные видеоматериалы

2. Методы активного обучения;
 - Тренинги;
 - Программированное обучение;
 - Ролевое моделирование;
 - Разбор практических ситуаций;
 - Баскет-метод.
3. Методы обучения на рабочем месте.
 - Обучение на рабочем месте;
 - Наставничество;
 - Стажировки;
 - Рабочая ротация.

Для повышения качества сервиса систематически должна внедряться система обучения персонала. Она должна быть комплексной, то есть, содержать не только обучение персонала стандартам обслуживания клиентов, но и обучение техническим знаниям о товаре/услуге, правилам предоставления услуг, определённым законодательно, правилам работы на предприятии.

Сегодня отечественные организации активно перенимают зарубежный опыт в сфере обучения персонала. Объединив его с опытом российских коллег, менеджеры разрабатывают на получившейся основе собственные проекты, более подходящие под специфику работы организации и соответствующие её целям. Наиболее популярными методами обучения персонала, заимствованными у западных партнёров, являются модульное обучение и наставничество.

Модульное обучение широко используется российскими компаниями в подготовке менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов. Модульная система может объединять разнообразные средства и методы обучения, направлена на активное и максимально полное усвоение информации.

Наставничество на протяжении многих лет является широко распространённым методом обучения в России и применяется во многих сферах, включая сферу услуг. В продвинутых организациях наставничество является неотъемлемым элементом кадровой политики, ключевой частью обучения внутри организации.

По рассмотренному российскому опыту можно сделать следующие обобщения:

1. Профессиональное обучение персонала широко распространено в основном среди крупных сервисных организаций, в средних организациях оно применяется реже и в основном для ключевых должностей.

2. Российские компании используют разнообразные методы обучения персонала, активно перенимают опыт иностранных партнёров и создают собственные проекты. На сегодняшний день обучение персонала занимает лидирующие места в списке основных приоритетов российских компаний.

Объектом исследования в рамках данной бакалаврской работы стало ООО «Альфа Текстайлз», являющееся официальным российским представительством итальянского холдинга INCANTO FASHION GROUP.

Компания занимается дистрибьюторской деятельностью на российском рынке нижнего белья и чулочно-носочных изделий. По сведениям ФНС государственный регистрационный номер компании был присвоен 20 октября 2017 года.

На сегодняшний день ассортимент компании представлен следующими популярными итальянскими брендами - INCANTO, INNAMORE, MALEMI, GLAMOUR и ARGENTOVIVO.

ООО «Альфа Текстайлз» занимается реализацией товара, как в специализированных бутиках, так и в сетях неспециализированных магазинов. Компания также развивает интернет-продажи через официальный сайт INCANTO FASHION GROUP. Представительство ООО «Альфа Текстайлз» располагается в Новосибирске, офисы компании расположены в Екатеринбурге, Москве и Красноярске.

Миссия организации – сделать итальянский продукт широкодоступным для русского потребителя.

Главные задачи организации:

- Маркетинговое продвижение продукции;
- Транспортировка и поставки товаров;
- Формирование дистрибьюторской сети и налаживание транспортной логистики;
- Контроль товарообеспечения и запасов продукции;
- Складирование и хранение приобретённых товаров;
- Соблюдение при реализации стандартов качества производителя;
- Заключение сделок, касающихся имущественных прав на продаваемые изделия;
- Формирование конечной цены за единицу товара.

Политика в сфере обучения персонала в рассматриваемой организации не достаточно оптимальна, чтобы назвать её отличительной чертой данной организации. Используемые методы обучения требуют доработки и более грамотного исполнения. Был разобран процесс работы сотрудников отдела мерчандайзинга и рассмотрены формы и методы обучения, которые использует в отношении них ООО «Альфа Текстайлз».

Исходя из представленной организационной структуры управления, известно, что в отделе мерчандайзинга есть следующие должности:

- Координатор отдела мерчандайзинга;
- Супервайзер;
- Технический координатор;
- Мерчандайзер.

На каждый регион страны есть как минимум два координатора отдела, которые отвечают за продажи в разных торговых сетях, один супервайзер и один-два технических координатора.

Обучение на должности координатора отдела, супервайзера и технического координатора проходит по принципу закрепления за более опытным сотрудником (наставником) на 1-3 дня для ознакомления с рабочей программой (какую информацию содержит, как функционирует), знакомства с сотрудниками сопутствующих отделов, подразделений и направлений. В эти дни в основном просматриваются старые отчёты мерчендайзеров для лучшего представления требований к их работе, знакомство с планами сетей, с которыми предстоит работать, помощь с текущими задачами наставника. Обучение для технических координаторов и супервайзеров может проходить дистанционно, если сотрудник не имеет возможности работать в офисе. Дополнительное обучение для данных должностей не проводится.

Мерчендайзер – торговый представитель компании, отвечающий за выкладку, пополнение и продажу товара непосредственно на торговой точке. Обучение мерчендайзеров проходит на дистанционном уровне.

При введении в должность мерчендайзера компания проводит обязательный инструктаж. Инструктаж предполагает собой отправку на электронную почту материалов, содержащих в себе инструкции по работе на торговой точке и по заполнению отчётов в специализированной программе. В некоторых городах инструктаж может проводиться супервайзером или другим мерчендайзером непосредственно на торговой точке. Если в дальнейшем у сотрудника возникают проблемы во время рабочего процесса, он связывается с супервайзером осуществляется по телефону.

Из анализа формы и методов обучения сотрудников ООО «Альфа Текстайлз», а также результатов опроса можно сделать следующие выводы:

1. Рассматриваемая организация ведёт политику быстрого включения в рабочий процесс, но из-за скорости обучения страдает качество работы;

2. У руководителей отдела мерчандайзинга нет необходимой мотивации для разработки новой системы обучения или дополнения старой;
3. Эффективность процесса обучения зависит от личного желания как обучающихся, так и наставников;
4. У мерчандайзеров недостаточно знаний и мотивации, чтобы работать качественнее.

На основе анализа организационных аспектов обучения персонала был разработан следующий список нововведений:

- Программа дистанционного обучения мерчандайзеров;
- План работы наставника с новым сотрудником.

Ответственными за разработку программы обучения мерчандайзеров являются технические координаторы и супервайзеры.

Программа обучения мерчандайзеров должна состоять из следующих блоков информации:

1. "Компания, бренды, продукция".
2. "Права и обязанности мерчандайзера. Техника безопасности на рабочем месте".
3. "План построения визита. Цели и задачи визита в торговую точку".
4. "Правила выкладки товара на разных типах оборудования».
5. "Правила поведения на торговой точке и решение конфликтных ситуаций"
6. "Правила составления отчёта о визите".

Каждый блок включает в себя несколько подразделов, содержащих в себе текстовую информацию, фото или видео-материалы по определённой теме. Изучив все подразделы, сотрудник должен пройти тестирование в конце блока.

Чтобы получить разрешение на совершение визитов и внесение отчётов в программу, новый сотрудник должен изучить все материалы, пройти

тестирование по каждому блоку и получить положительный результат. До того, как все условия не будут соблюдены, возможность создавать отчёты будет заблокирована. Разблокировка происходит автоматически, все уведомления о процессе обучения сотрудника будут отправляться его техническому координатору.

Обучение уже работающих мерчендайзеров также должно проходить в обязательном порядке, под контролем технического координатора.

План работы наставника с новым сотрудником должен применяться при обучении новых сотрудников на должности координатора отдела мерчендайзинга. Предлагается продление периода обучения с 3 до 5 дней. Основная цель плана наставничества состоит в полной, бесперебойной передаче знаний и опыта от наставника к сотруднику. В завершении обучения проводится беседа, во время которой наставник и обучающийся устраняют все пробелы в полученных знаниях и подводят итоги обучения.

Среди сотрудников отдела мерчендайзинга был проведён опрос по теме предложенных нововведений. Респонденты отметили следующие свойства программы дистанционного обучения мерчендайзеров:

- Предложенная программа содержит в себе исключительно ту информацию, которая необходима для полного понимания мерчендайзером особенностей своей рабочей деятельности;
- Программа удобна тем, что может быть легко дополняемой или изменяемой, и сотрудники всегда имеют к ней доступ;
- Проект не требует финансовых затрат, но в таком случае его разработка может занять от нескольких недель до месяца;
- Внедрение предложенной системы обучения мерчендайзеров должно повлиять на продуктивность работы сотрудников в торговых точках.

Подведя итог, можно сказать, что предложенные нововведения в сфере обучения персонала в отделе мерчендайзинга одновременно эффективны и наименее затратны для ООО «Альфа Текстайлз».

Заключение. Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение, под которым понимается процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

На основе проведённого исследования мы можем сделать вывод, что обучение рабочего персонала организации - это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации или поведения. Главные задачи, которые ставит организация в задачи в сфере обучения своего персонала, проявляются в разработке стратегии образования, рациональном выборе форм и методов подготовки, отборе подходящего программно-методического обеспечения и поиск ресурсов для финансирования обучения. Повышение результативности, качества производимых услуг и увеличение эффективности работы сотрудников - основные цели, которыми задаётся сервисная компания перед разработкой программы обучения персонала.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Проведённый анализ деятельности ООО «Альфа Текстайлз» показал, что это крупная, но всё ещё развивающаяся компания, занимающаяся распространением продукции итальянских брендов. Организация имеет потенциал к дальнейшему развитию, но совершенно не ориентирована на развитие потенциала рабочего персонала. По результатам анализа методов обучения и проведённого опроса среди сотрудников отдела мерчандайзинга

были выявлены основные проблемы подхода рассматриваемой организации к обучению сотрудников и разработаны способы их решения.