

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Повышение квалификации персонала в организации (на примере  
ООО «Альфа-М»).**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 Группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Устенко Алия Саридулаевна

Научный руководитель  
д.-р эконом. Наук

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Н.В. Лапина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

## **Введение**

Значение квалификации персонала для эффективности применения новых технологий стало столь важным, что в современном менеджменте практически всех индустриально развитых стран мира квалификация стала главнейшим признаком классификации персонала предприятия и получила ранг, равный характеристикам, определяющим принадлежность работника к управленческому или производственному персоналу.

Все более возрастающее значение процесса профессионального обучения для организаций и предприятий, а также значительное расширение потребностей в нем, в последние годы стало причиной того, что ведущие компании взяли на себя повышение квалификации собственных сотрудников. При этом организация профессионального обучения стала одной из главнейших функций управления персоналом, а ее бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний.

О важности профессионального роста и повышения квалификации для современных предприятий и организаций свидетельствует также то, что цели в этой области в обязательном порядке включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена определяющей ролью и значимостью повышения квалификации персонала для успешного функционирования любой организации.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование организации повышения квалификации персонала в ООО «Альфа-М».

В соответствии с целью поставлены и решены следующие задачи:

- осуществлен анализ теоретических основ организации повышения квалификации работников предприятия;

- проведен анализ и оценку эффективности системы повышения квалификации работников ООО «Альфа-М»;

- разработаны возможные направления по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в исследуемой организации.

Объект исследования – ООО «Альфа-М», основным видом деятельности которого является розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах.

Предметом исследования является действующая в ООО «Альфа-М» система повышения квалификации персонала.

Степень разработанности проблемы. Теоретико-методологические основы исследования в области системы повышения квалификации сотрудников заложены в работах представителей отечественной науки: как Абдулхаирова Э.М., Агафонов А.А., Аглиева В.Ф., Вартамян Э.Г., Веснин В.Р., Билалова И.Р., Бойчук К.В., Борисова Е.А., Быкова Д.И., Горленко О.А., Денежко А.А., Евдокимова А.В., Егоршин А.П., Журавлев П.В., Каптановская О.М, Карпухин М.Ю., Кязимов К.Г., Ким И.Е., Макарова И.К. и др.

В работах этих авторов всесторонне исследованы вопросы повышения квалификации персонала на предприятии и ее организация, способы и методы обучения, переобучения персонала, методы выявления потребностей в обучении, подготовке и повышении квалификации персонала, управление персоналом в целом. Результаты данных исследований заложили научный фундамент, на котором в значительной мере базируется современная наука управления персоналом. Между тем, необходимо отметить, что современный этап развития предопределяет появление новых, прогрессивных управленческих концепций, методик и инструментов.

Работа состоит из трех глав: 1. Исследование теоретических основ повышения квалификации персонала в организации; 2. Анализ и оценка организации повышения квалификации персонала ООО «Альфа-М»; 3. Основные направления совершенствования системы повышения квалификации персонала ООО «Альфа-М».

В первой главе раскрывается сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии. Так, повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Каждая из сторон имеет свое видение этого вопроса, которое определяется ее положением в организации, а также ролью, которую она играет в процессе профессионального развития.

Необходимость в подготовке и повышении квалификации персонала организации возникает в следующих ситуациях:

- при поступлении нового сотрудника в организацию;
- при поручении сотруднику нового вида работ или назначении его на новую должность;
- в случае нехватки у сотрудника необходимых навыков для эффективного выполнения порученной ему работы.

основные принципы подготовки и повышения квалификации персонала в организации [5]:

- реализация подготовки и повышения квалификации персонала в организации должны быть тесно связаны с потребностями работников и общей стратегией организации;
- основное внимание должно уделяться формированию у сотрудников практических навыков;
- выбор той или иной формы повышения квалификации персонала должен опираться на мнение сотрудников организации;
- получение возможности совершенствовать имеющиеся у сотрудников навыки и овладевать новыми призвано обеспечить готовность работников к переменам на рынке труда, а организации – к изменениям во внешнем окружении;

- на руководителя организации ложится ответственность за распространение передового опыта как в конкретном подразделении, так и в целом в организации;

- основная ответственность за повышение квалификации персонала возлагается на менеджеров среднего звена.

Таким образом, современные исследователи под повышением квалификации понимают процесс обучения персонала организации в целях успешного решения стоящих перед ней задач, т.е. совершенствование стандартных компетенций персонала.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Современные исследователи выделяют четыре этапа процесса подготовки и повышения квалификации персонала организации:

- определение потребности в повышении квалификации,
- формирование бюджета мероприятий,
- определение целей повышения квалификации и критерии оценки,
- разработка и реализация программ профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников.

Методы повышения квалификации персонала на предприятии.

- Целенаправленное приобретение нового производственного опыта При использовании данного метода сотрудник составляет индивидуальный план профессионального роста, содержащий цели обучения.

- Инструктаж на новом рабочем месте В случае если обучение связано с приобретением практических навыков на новом рабочем месте, применяется данный метод обучения.

- Ротация - систематическая и целесообразная смена рабочих мест в течение заданного периода времени позволяет быстро и эффективно получить

дополнительные знания, узнать технологические нюансы и специфику отдельных производственных процессов внутри организации.

- Практический опыт работы в качестве ассистента Данный метод обучения позволяет приобрести навыки руководящей работы, опыт управления отдельными участками производства, а также освоить технологию принятия управленческих решений в контексте специфики работы конкретного предприятия.

- Коучинг. Кооперация обучающегося и наставника в долгосрочной перспективе создает условия для налаживания непрерывной и прочной обратной связи между участниками одного производственного процесса. Использование данного метода повышения квалификации особенно продуктивно в случае возникновения технических проблем, требующих длительного изучения и отслеживания.

Коучинг понимают или как психологическое сопровождение управленческой деятельности высшего руководства организации, или как непрерывное и индивидуальное консультирование сотрудников организации по имеющимся проблемам. Коучинг – новая, эксклюзивная услуга на российском рынке, которая не имеет устоявшейся технологии.

Основное отличие коучинга от наставничества заключается в том, что наставник передает опыт и информацию, а коуч (руководитель) задает вопросы и тем самым старается изменить некоторые аспекты поведения своего подопечного. Если обучение происходит через коучинг, то для руководителя это возможность получить подтверждение своей значимости и авторитета, а для сотрудника, помимо удовлетворения от потребности в общении, есть возможность обнаружить новые возможности для самореализации.

- Проектные группы. Коллективная работа в составе единой группы над проектом позволяет приобрести навыки управления, кооперации, делегирования полномочий, а также освоить такие методики коллективного решения проблем, как мозговой штурм и «Дельфи».

Очевидно, что большинство описанных выше методов повышения квалификации может быть реализовано только внутри данного предприятия и в ходе рабочего процесса. Эти методы носят очевидную практическую ориентированность и не нуждаются в дополнительном теоретическом обеспечении, осуществляемом вне предприятия. Для получения знаний такого рода существует отдельная группа методов, носящих название «методы повышения квалификации с отрывом от производства» или «вне рабочего места».

Методы повышения квалификации персонала вне рабочего места

- Лекционные курсы. Наиболее традиционный метод повышения квалификации. Пассивное усвоение теоретических и методических материалов на сегодняшний день не считается оптимальной формой обучения и дополняется другими методами.

- Курсы обучения с элементами программирования. Интерактивный способ получения, закрепления и тестирования полученных знаний. Чаще всего реализуется в форме компьютерных обучающих программ.

- Коллоквиумы, симпозиумы, конференции, круглые столы, дискуссионные клубы и встречи. Активный метод обучения, стимулирующий развитие коммуникативных компетенций, логического мышления, дающий навыки публичного выступления и организации коллективного дискурса.

- Кейс-стади. Метод решения реальных производственных проблем. Используется в процессе подготовки руководителей и менеджеров высшего звена.

- Деловые игры. Модификация кейс-стади. В данном случае решение проблемы осуществляется не одним человеком, а группой обучающихся.

- Тренинги. Систематическое обучение, в процессе которого тренер инструктирует и проверяет уровень усвоения знаний группой студентов в течение определенного времени.

- Самостоятельное обучение. На первый взгляд, самый простой метод обучения, однако требующий от обучающихся максимальной

ответственности, сознательности и внутренней дисциплины. В настоящее время этот метод получает свое новое рождение благодаря развитию онлайн-обучения и распространению обучающих компьютерных программ.

- Решение производственно-экономических проблем на базе моделирования. Обучающиеся осваивают навыки управления путем моделирования работы нескольких конкурирующих между собой предприятий в условиях игровой рыночной ситуации. Повышение квалификации методом исследования рынка позволяет изучить разные стадии производства, начиная с проектирования, финансирования, поиска инвестиций и заканчивая сбытом и решением кадровых вопросов.

Симбиозом форм подготовки и повышения квалификации персонала на рабочем месте и вне рабочего места являются корпоративные учебные центры (университеты), которые успешно функционируют в передовых компаниях мира и России. Их задачами являются сбор, систематизация и стандартизация корпоративных знаний, разработка и развитие методик и решений в области подготовки и повышения квалификации, управление внутренними ресурсами и координация внешних ресурсов обучения.

Современные формы, виды, методы повышения квалификации персонала используют весь накопленный методический опыт отечественных и зарубежных преподавателей и инструкторов и направлены на всестороннюю проработку и закрепление полученных теоретических и практических знаний на базе современных технологических и коммуникационных средств.

Во второй главе дана характеристика предприятия ООО «Альфа-М» и произведена оценка организации повышения квалификации персонала.

В начале 1990-х владелец сети Сергей Студенников основал SPS-холдинг, занимавшийся дистрибуцией алкоголя и табака. Первый магазин «Красное & Белое» был открыт в Копейске 11 августа 2006 года. В этом же году сеть состояла из 8 магазинов, в 2007 году из 38. В 2014 году в сеть входило 1700 магазинов в 27 регионах. В июле 2015 года в сети «Красное & Белое» насчитывалось более 2,5 тыс. магазинов в 39 регионах.

Студенников строил «Красное&Белое» по примеру немецкой розничной сети Aldi. 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.).

Сеть розничных магазинов «Красное & Белое» в городе Саратов включает 38 торговых объекта. Для анализа экономической детальности были взяты 2 магазина, площадь торгового помещения (85 м<sup>2</sup>), численность сотрудников (10 чел.) за рассматриваемый период. Анализ деятельности магазинов «Красное & Белое» за три года показал, что наблюдается рост товарооборота, в 2020 году на 611 тыс. руб., или на 2,3 % по магазину 1, на 676 тыс. руб. или на 2,5 % по магазину 2, что произошло в основном за счет роста покупательской активности и обновления ассортимента (ввод нового ассортимента товаров – яйца, молочные и колбасные продукты).

Проведенное анкетирование сотрудников данных магазинов показало, что система подготовки и повышения квалификации персонала предприятия развита слабо. Было выявлено, что работники предприятия остро нуждаются в четком плане работы с персоналом в данном направлении. Кадровая служба обладает данным планом, но при работе с персоналом в области его развития придерживается его крайне редко, и зачастую носит хаотичный характер. В обучении и повышении квалификации нуждаются не только новые сотрудники предприятия, но и те сотрудники, которые проработали на нем долгое время.

Поэтому в третьей главе были разработаны направления совершенствования системы повышения квалификации персонала ООО «Альфа-М», такие как проведение тренингов с четкими сроками их проведения, определены центры обучения для руководителей магазинов.

Тренинг учит сотрудника:

- устанавливать контакт со всеми участниками продажи;
- выявлять потребности и мотивы клиентов;
- профессионально задавать вопросы;

- слушать, чтобы услышать более того, что говорит клиент;
- эффективно проводит презентацию своего товара и предложения;
- отвечать на возражения;
- эффективно вести переговоры о цене;
- устанавливать долгосрочные взаимоотношения;
- предотвращать конфликты.

Прохождение обучения директорами магазинов позволит:

- создавать и использовать информационную базу для организации коммерческой деятельности торгового предприятия;
- формировать товарный ассортимент с учетом требований потребителей;
- организовать работу с поставщиками и покупателями на рынке закупок и сбыта (продажи) товаров;
- организовать и управлять процессами купли-продажи и обмена товаров;
- управлять процессами поставки и товародвижения на отраслевом рынке;
- организовать систему сервисного обслуживания на рынке товаров;
- применять методы стимулирования сбыта (продажи);
- анализировать коммерческую деятельность и определять ее эффективность с учетом вида деятельности предприятия.
- моделировать и проектировать коммерческую деятельность торгового предприятия (структуры).

В результате внедрения системы мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации магазинов «Красное & Белое» компании ООО «Альфа-М» произойдет рост объема выручки на 12,1%, а также увеличится чистая прибыль на 14,6% несмотря на рост затрат на повышении квалификации персонала более чем в 4 раза!

## **Заключение**

Проблема повышения квалификации персонала на современных предприятиях является не просто актуальной проблемой, а требованием современного рынка. Это обусловлено тем, что квалифицированные кадры, обученные в соответствии с современными тенденциями, являются не только залогом стабильной деятельности предприятия, но и стратегическим базисом в развитии.

Регулярное обновление знаний дает возможность специалистам быть в курсе последних событий в отрасли и скорректировать свою деятельность в соответствии с изменениями (например, актуализировать знания в законодательстве).

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности.

Анализ действующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия показал, что работники предприятия остро нуждаются в четком плане работы с персоналом в данном направлении. Кадровая служба обладает данным планом, но при работе с персоналом в области его развития придерживается его крайне редко, и зачастую носит хаотичный характер. В обучении и повышении квалификации нуждаются не только новые сотрудники предприятия, но и те сотрудники, которые проработали на нем долгое время.

В работе были сформулированы мероприятия по повышению квалификации персонала магазинов «Красное & Белое». Определены виды и сроки проведения тренингов, выбраны обучающие центры для вышестоящего руководства магазинов без отрыва от основного места работы (дистанционные курсы).

Перечисленные мероприятия призваны улучшить работу ООО «Альфа-М» по повышению квалификации персонала. Анализ прогнозных показателей позволил сделать вывод о том, что в результате внедрения системы

мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации магазинов «Красное & Белое» компании ООО «Альфа-М» произойдет рост объема выручки на 12,1%, а также увеличится чистая прибыль на 14,6% несмотря на рост затрат на повышении квалификации персонала более чем в раза!

В заключении можно сказать о необходимости продолжения внедрения данного комплекса мероприятий в практической деятельности магазинов «Красное & Белое» компании ООО «Альфа-М».