

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 «Агроторг»)**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Анастасьевой Екатерины Витальевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

М.В.Бгашев

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Актуальность выбранной темы заключается в том, что успешное развитие кадров, а вместе с ними и фирмы невозможно без постоянного улучшения навыков и способностей, то есть без должного обучения персонала. От квалификации персонала зависит доход фирмы, мнение клиентов и процветание компании. Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Степень разработанности проблемы. Исследованиям в области управления персоналом посвящены труды как отечественных, так и зарубежных ученых, как Аширов Д. А., Гусев В.А, Дементьева А. Г., Евтихов О. В., Егоршин А. П., Зуб А.Т, Карпов А.В, Карпухин М.Ю, Кибанов А.Я, Киркпатрик Д.Л. и т.д.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование особенностей системы обучения персоналом и применения методов обучения в организации на примере ООО «Агроторг», а также разработка методических рекомендаций по повышению эффективности применения этих методов.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: исследование факторов успешности обучения персонала предприятия, выявление сущности, форм и методов обучения персонала, анализ организационных форм и принципов обучения, изучение практических особенностей и проблем обучения персонала на предприятии ООО «Агроторг», предложение путей их решения и подсчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы обучения персонала предприятия» автором раскрываются понятие, цели и задачи обучения, его процесс, методы и формы.

Обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Цели обучения существуют разные: с точки зрения работодателя и самого специалиста. Цели обучения с точки зрения работодателя – это адаптация, организация и формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы, интеграция персонала и другие.

Цели непрерывного образования с позиции работника – это поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации, приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

Сам процесс обучения персонала - это комплексный и непрерывный (на протяжении всей производственной деятельности работника) процесс, который включает в себя: определение потребности в обучении, исходя из целей организации, формирование бюджета обучения, определение целей и планирование обучения, его реализацию, контроль и оценку эффективности учебных проектов.

Процесс обучения тесно связан с методами обучения. Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся, которые можно разделить на две группы: вне рабочего места и непосредственно на рабочем месте. При этом используется одна из форм обучения: курсовая, индивидуальная, групповая или же переподготовка.

В главе 2 «Анализ процесса обучения персонала в ООО «Агроторг» автор дает общую характеристику деятельности данной организации, проводит анализ всей системы и методов обучения сотрудников и анализирует существующие проблемы подготовки кадров.

ООО «Агроторг» - торгово-розничная сеть, принадлежащая к группе компаний X5 Retail Group, основана в 1998 г., первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге. В 2015 г. стартовал ребрендинг, а также произошла смена позиционирования и масштабная программа обновления торговой сети. Количество универсамов, работающих под управлением предприятия, составляет 6 265 (данные на 31 декабря 2020 г.). Чистая розничная выручка за 12 месяцев 2020 г. – 585,4 млн. руб. Форма собственности: частная собственность. Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Общая численность сотрудников на конец 2020г 5033 человека, преобладают мужчины. Организационная структура компании линейно-функционального типа.

Компания представляет собой - сеть самообслуживания с широким ассортиментом продуктов питания и сопутствующих товаров, ориентирована на покупателя со средним уровнем достатка, при этом предлагает ассортимент для покупателя в формате «у дома».

Самым серьезным конкурентом для ООО «Агроторг» является супермаркет «Магнит». На втором месте – «ОКЕЙ». Гипермаркеты «ОКЕЙ» и «Лента» являются для ООО «Агроторг» конкурентами в уровне цен, так как не располагают достаточным уровнем обслуживания.

В составе персонала компании ООО «Агроторг» выделяют три категории работников: а)персонал управления; б)специалисты; в)торгово-оперативный персонал; г)вспомогательный персонал. Часто в ООО «Агроторг» объединяют торгово-оперативный персонал и вспомогательный персонал в группу «рабочий персонал», который преобладает по своей численности в компании.

Основными методами обучения персонала в компании являются наставничество и тренинги, также раз в три года проводится аттестация всего персонала. Проанализировав подробно методы и этапы обучения, автор делает выводы, что:

1. Линейный персонал обучается в крайне сжатые сроки при входе в компанию, как следствие слишком большой объем информации дается на

самостоятельное изучение.

2. Наставник (директор магазина) полностью отстраняется от своих основных обязанностей во время обучения новичка, что негативно влияет на общую работу всего магазина и его сотрудников.

3. У персонала магазинов недостаточно развита такая компетенция, как умение быстро принимать решения. Умение принимать оперативно решения у линейного персонала (продавцы / консультанты, кассиры) требует лучших оценок, поэтому необходим тренинг от внутреннего учебного центра.

В главе 3 «Направления совершенствования системы обучения персонала в ООО «Агроторг» автор обосновывает основные направления совершенствования подготовки кадров в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

ООО «Агроторг» следует уделить внимание системе наставничества новых сотрудников и развитию у них такой компетенции как умение быстро реагировать и принимать решения с помощью тренинга.

Принятие решения – это этап волевого акта, связанный с выбором цели и способа действия.

Цель тренинга: дать сотрудникам системное представление о теории принятия решений и на этой основе развить и закрепить у них практические навыки осознанного принятия эффективных личностных и деловых (управленческих) решений.

Автор считает, что в программу тренинга должны входить следующие пункты: рассмотрение этапов процесса принятия решения, обсуждение с сотрудниками всех сложных ситуаций, с которыми они сталкиваются в процессе работы, выявление причины долгого принятия решений, предоставление возможности потренироваться в принятии решений с помощью ролевой игры с возможными критичными ситуациями и получение обратной связи от бизнес-тренера руководству и от каждого участника тренинга бизнес-тренеру об эффективности проведенного мероприятия.

Автор считает, что тренинг повысит уровень компетенции сотрудников

линейного звена. Указания руководства будут выполняться в более быстром темпе. В случае экстренного принятия решения «внутри магазина» каждый член компании сможет качественно и быстро оценить ситуацию и найти максимально подходящее решение. Как правило, помощь нужна, прежде всего, покупателям ООО «Агроторг», что в последствии повысит конкурентноспособность магазинов компании над конкурентами, «получив любовь» и привязанность покупателей, увеличит средний чек магазина, т.к. сотрудники торгового зала смогут быстро подсказать, найти необходимый товар и продать дополнительную единицу продукции.

Одной из проблем обучения в ООО «Агроторг» автор выявляет не до конца продуманную систему наставничества новых сотрудников. Наставник (директор магазина) полностью отстраняется от своих основных обязанностей во время обучения новичка, что влияет на общую работу всего магазина и его сотрудников. Ко всему обучающий может не обладать необходимым количеством компетенций, чтобы качественно, грамотно и доступным всем языком передавать знания, ведь не все новые сотрудники имеют опыт работы в сфере торговли и опыт работы в таких крупных продовольственных сетях, как ООО «Агроторг». Автор предлагает изменить модель наставничества в компании.

На основе рассмотренных моделей наставничества автор считает наиболее подходящим для ООО «Агроторг» групповое наставничество. Необходимо ввести так называемую, группу наставничества на каждом магазине, в которую будут входить директор магазина и два администратора из разных смен.

Помимо группового наставничества на постоянной основе для ООО «Агроторг» автор советует ввести скоростное наставничество, при котором один из административных сотрудников магазина экстренно подключается к решению вопроса или задачи, если возникает сложность в решении проблемы, которая может возникнуть в начале карьерного пути.

Результаты освоения знаний оценит тестирование, которое давно применяется в ООО «Агроторг» по итогу прохождения обучения. По мнению автора, процент сдавших должен увеличиться, благодаря данным изменениям.

Организация тренингов улучшит бренд ООО «Агроторг» в глазах действующих сотрудников, как считает автор, тем самым частично повлияв и на текучесть кадров. Уровень профессионализма и компетенций возрастет, поскольку именно на это и направлена тематика обучения. Активизируются учебный центр и внутренние бизнес-тренера для проведения и разработки тренингов, которые не так часто применяют все свои знания и умения внутри компании.

Предположительно автор сделал вывод о том, что повысится мотивация сотрудников к работе, как следствие уменьшится текучесть, соответственно будет меньше затрат на работу отдела подбора персонала. Повышение навыков и компетенций продавцов-кассиров, консультантов после прохождения тренингов текучесть кадров в компании в г.Саратов уменьшится или же перестанет расти с каждым годом. План на закрытие вакансий в отделе подбора персонала станет меньше из-за потребности закрытия меньшего количества вакансий в компании на 20%.

Подсчитав затраты на тренинг, автор получил 32016 руб.- для проведения обучающего тренинга с внутренним бизнес-тренером в конференц-зале учебного центра в г.Саратов в выходные дни сотрудников. Экономическая эффективность тренинга вышла 156%, а средний чек магазинов по г.Саратов, включая г.Энгельс (составляет 350 рублей), предположительно возрастёт на 10%, на 35 рублей. Прибыль от увеличения среднего чека, по подсчетам автора будет равна $35 \cdot 195 = 6825$ рублей в месяц, а за 12 месяцев $= 81900$ рублей. А экономический эффект $= 81900 - 32016 = 49884$ рубля, подсчитал автор. Мероприятия окупятся.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность работы, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда - главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2. Трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере или же могут быть просто не раскрыты полноценно.¹

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективного выполнения поставленных целей необходимо учитывать особенности организации и проблемы обучения персонала с учетом психофизиологических особенностей, т.к. система подготовки кадров имеет дело только с взрослой аудиторией.

Была подробно изучена вся система обучения персонала в ООО

¹ Митрофанова, Е. А. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2019. - 305 с.

«Агроторг», поставленные цели автором работы достигнуты. Предложены два пути совершенствования системы обучения персонала в ООО «Агроторг», которые помогут повлиять на профессионализм сотрудников, их удовлетворение работой в компании и увеличение выручки организации. Просчитаны все затраты и экономическая эффективность данных мероприятий, которые позволили сделать вывод о необходимости и прибыльности описанных автором изменений.

