ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ
ЛЕНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
А.С. ПУШКИНА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Выпускная квалификационная работа

на тему: Совершенствование профессионального развития персонала (на примере Общества с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл»)

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
Лусникова Виктория Александровна

Научный руководитель:
профессор кафедры менеджмента,
доктор педагогических наук,
Клименко Н.Ю., профессор

Допущена к защите « » _____года
Зав. кафедрой_____
(подпись)

Норильск, 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……...3

Глава 1. Теоретические аспекты профессионального развития персонала организации …….....7

1.1 Сущность и принципы управления системой профессионального развития персонала организации……..7

1.2 Методы и способы профессионального развития персонала организации.....21

Глава 2. Анализ системы профессионального развития персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»……31

2.1 Общая характеристика ООО «Евросеть - Ритейл».....31

2.2 Анализ и оценка системы профессионального развития персонала в ООО «Евросеть-Ритейл».....37

Глава 3. Эффективные механизмы совершенствования профессионального развития персонала в коммерческой организации ……51

3.1 Рекомендации по совершенствованию профессионального развития персонала организации……..51

Заключение…… 60

Список используемых источников ……..63

Приложения…….67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования в том, что сегодняшний век стремительного развития технологий ставит работников в условие, когда необходимо непрерывно повышать квалификацию, получать дополнительное образование на протяжении всей жизни. Образование и профессиональное развитие является главным инструментом для совершенствования интеллектуального потенциала работника, влияет на его становления в качестве успешного сотрудника организации, источником непрерывного роста эффективности труда.

В современном менеджменте считается, что профессиональное развитие персонала – это один самых важных и актуальных вопросов, касающихся сферы управления. Независимо от того, на какой стадии находится организация: на начальном этапе, на стадии активного роста, на этапе реструктуризации, она всегда нуждается в высококвалифицированных специалистах. Залог достижения организацией успеха, стратегических целей напрямую зависит от грамотно обученных специалистов, от правильно организованной деятельности по профессиональному развитию персонала.

Теоретическим базисом настоящей квалификационной работы также являлись научные труды отечественных исследователей (Т.Ю. Базаров, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, Л.Н. Иванова-Швец, А.Я. Кибанов, М. И. Магура, В.А. Спивак и др.), которые изучали вопросы обучения персонала.

Спектр проблем, связанных с реализацией внутрифирменных образовательных программ и построения системы профессионального развития персонала в этой системе, рассматривались в работах В.А. Малышевой, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшни и др.

Необходимость в управлении процессом индивидуального профессионального развития работника в настоящее время связана с признанием ценности образования, которое проходит через всю

профессиональную деятельность сотрудника, обеспечивая ему возможности карьерного роста и личностного развития. Успешная программа по развитию кадрового потенциала на современном этапе способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Высококвалифицированный работник способен не только проанализировать необходимую информацию, поставить цель и выбрать пути для ее достижения, но и добиться данной цели, используя минимальное количество ресурсов. В связи с этим сегодня повышается значимость деятельности сотрудников, способности которых, знания и компетенции фактически определяют судьбу организации и ее конкурентоспособность на рынке.

К сожалению, не все руководители понимают, насколько важно повышать профессиональный уровень своих сотрудников и найти наиболее эффективный для этого способ. Компетентный и мотивированный работник является редким ресурсом организаций, которые не хотят уступать своим конкурентам, поэтому должны развивать, воспитывать и повышать профессиональный уровень своих работников.

Деятельность, направленная на профессиональное развитие работников организации, - довольно трудоемкий и непрерывный процесс, который связан с большими финансовыми затратами. Однако руководители, в погоне за экономией средств, не всегда четко осознают всю масштабность организации данного процесса профессионального развития сотрудников и понимают его значение для успешного функционирования организации.

Объект исследования – система профессионального развития персонала.

Предмет исследования – способы совершенствования профессионального развития персонала (на примере ООО» Евросеть-Ритейл»).

Цель исследования – выявить наиболее эффективные способы совершенствования профессионального развития персонала коммерческой организации.

Задачи исследования:

1. Теоретически обосновать сущность и принципы управления системой профессионального развития персонала организации.

2. Представить характеристику форм и методов профессионального развития персонала организации.

3. Выявить специфику управления процессом индивидуального профессионального развития работника.

4. Осуществить анализ и оценку системы профессионального развития персонала в ООО «Евросеть-Ритейл».

5. Определить эффективные механизмы совершенствования профессионального развития персонала в коммерческой организации.

Методы исследования – анализ документов, специальной научной литературы, наблюдение, анкетирование.

Структура работы – введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, определены объект, предмет исследования, его цель и задачи, структура работы.

В первой главе дается теоретический анализ основных понятий, определяющих проблему профессионального развития персонала организации, определены формы и методы развития персонала организации; выявлена специфика управления процессом индивидуального профессионального развития сотрудника.

Во второй главе представлена общая характеристика ООО «Евросеть - Ритейл»; проанализировано управление знаниями и компетенциями персонала ООО «Евросеть-Ритейл»; изучены проблемы управления процессом индивидуального развития работника ООО «Евросеть - Ритейл».

В третьей главе предложены рекомендации по программно-целевому развитию персонала; разработаны предложения по инновационным технологиям развития и рекомендаций по оценке и развитию компетенций

ООО «Евросеть - Ритейл»; представлена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сделаны основные выводы, подведены итоги выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и принципы управления системой профессионального развития персонала в организации

Работодатель при этом получает более квалифицированные кадры. Профессиональное развитие персонала является важным условием успешной деятельности любой организации. Это особенно справедливо на современном этапе развития общества, когда ускорение научно-технического прогресса ведет к быстрым изменениям требований к профессиональным знаниям, умений и навыков. Знания выпускников в начале XX века обесценивались через 30 лет, в конце века — через 10, современные специалисты должны переучиваться через 3-5 лет.

Профессиональное развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры[1].

Цели профессионального развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;

[1] Беспалов И. Развитие персонала / И. Беспалов / Сайт компании Smart Business Solutions / Электрон. Сборник [Электронный ресурс]. - Режим доступа - http://www.sbsc.ru/business/development.html (дата обращения 10.12.2017 г.)

- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом[2].

Способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

- потенциалом, которым он владеет, придя в организацию;
- тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;
- его физическим и моральным состоянием, которые зависят от целого ряда факторов, в том числе от величины материального вознаграждения;
- оценкой, получаемой сотрудником от организации, будь то формальная аттестация или ежедневные установки руководителя.

Факторы, влияющие на необходимость профессионального развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов[3].

---

[2] Гайрбекова Р.С., Довлетмурзаева М.А. Механизм обучения персонала организации / Р.С. Гайрбекова, М.А. Довлетмурзаева // Вестник Чеченского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 58.

[3] Гайрбекова Р.С., Довлетмурзаева М.А. Механизм обучения персонала организации / Р.С. Гайрбекова, М.А. Довлетмурзаева // Вестник Чеченского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 65.

Процесс обучения персонала в организации требуется сотрудникам для максимального соответствия их профессиональных знаний, умений и навыков задачам, поставленным перед компанией[4].

Считаем, что следует разграничивать понятия «развитие персонала» и «обучение персонала», хотя в профессиональной практике они используются совместно, обозначая единый систематичный процесс. При этом необходимо понимать, что объем той или иной компоненты в развитии персонала и их соотношение индивидуальны для каждой организации.

Ю.В. Шленов, И. Мосичева, В. Шестак и Я.А. Ильинская считают, что успешная система образования, помимо фундаментальных базовых знаний, должна быть ориентирована на подготовку специалистов не только для дня сегодняшнего, но и для завтрашнего. Поэтому опережающий фактор образования всегда должен в ней присутствовать. Необходима целостная и гибкая система непрерывного опережающего образования, которая бы эффективно реагировала на требования рынка труда и изменения потребностей населения в обучении.

И. Беспалов отмечает, что развитие персонала – это комплекс мероприятий направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала организации для более эффективного достижения целей и задач организации[5].

Развитие персонала – комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации[6].

---

[4] Баженова С.А., Ананченкова П.И. Тренинги как современная форма корпоративного обучения персонала / С.А. Баженова, П.И. Анапченкова // Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – № 2 (80). – С. 83.

[5] Шленов Ю., Мосичева И., Шестак В. Непрерывное образование в России // Высшее образование в России. 2015. № 3 / Ю. Шленов, И. Мосичева, В. Шестак [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://cyberleninka.ru/article/n/nepreryvnoe-obrazovanie-v-rossii (дата обращения: 05.07.2017).

[6] Развитие персонала: словари по общественным наукам / Электрон. словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.glossary.ru (дата обращения 02.12.2017).

Аналогичные определения находим у зарубежных авторов. Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренингов, формирование организационной культуры[7].

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

- бурное развитие новых информационных технологий;

- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

---

[7] Raelin, J. A. Work-based learning: The new frontier of management development / Raelin, J. A. - Reading, MA: Addison-Wesley. 2015.

- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов[8].

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

1. конкуренция на различных рынках;
2. развитие информационных технологий;
3. комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
4. необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Виды профессионального развития персонала:

- Интеллектуальное (расширение восприятия, альтернативные взгляды на проблему, избавление от стереотипов)
- Эмоциональное (умение выстраивать взаимоотношения с коллегами)
- Поведенческое (пересмотреть собственные поведенческие модели, выработать новые стратегии поведения, оптимизировать определенные ролевые модели)[9].

У системы управления знаниями в организации есть различные виды. Внедрение системы обучения и повышения квалификации сотрудников планируется при разработке кадровой политики и выявлении организационных и индивидуальных потребностей. Эффективная система управления персоналом гарантирует вовлеченность персонала. Согласно современным взглядам это сводится к формированию во внутренней среде организации

[8]Сущность системы развития персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.managevation.ru/

[9] Сущность системы развития персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.managevation.ru/

эффективной системы мотивации и благоприятного социально-психологического климата, включая развитие сотрудников, что позволяет осуществлять менеджменту целенаправленное воздействие на сотрудников организации[10].

Осознав необходимость подготовки квалифицированных кадров, каждая организация должна принять решение о концепции профессионального обучения персонала.

Вариантами здесь выступают:

- подготовка квалифицированных кадров широкого профиля, ориентированная на повышении внутрипроизводственной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер.

- узкоспециализированная подготовка кадров, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к соответствующим рабочим местам[11].

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, укрепляет уверенность в себе. Потому возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации.

---

[10] Исеркипов М.Т. Некоторые вопросы обучения персонала в компаниях / М.Т. Исеркипов // Приволжский научный вестник. – 2016. - Выпуск № 9. – С.18

[11] Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С. 160.

Профессиональное развитие персонала не представляет собой неизменный уровень и постоянно находится в состоянии динамики. Поддержание оптимального уровня развития сотрудников организации и его дальнейшая прогрессия может быть достигнута за счет такого эффективного механизма, как внутрифирменное обучение персонала. Поэтому большинство организаций инвестирует в персонал, в его обучение и развитие. Среди многообразия имеющихся форм и методов обучения персонала в организации чаще всего используют именно внутрифирменное обучение.

При внутрифирменном обучении в организации учитываются базовые принципы андрагогики:

— актуальность и конкретность получения знаний без отвлеченных и абстрактных тем;

— обучающихся сотрудников необходимо активно привлекать в процесс обучения;

— повторение пройденного материала превращает знания в навыки;

— обучающимся необходимо предоставлять обратную связь по поводу прогресса обучения, что позволит скорректировать поведение для достижения высоких результатов.

Политика в области управления персоналом направлена на сохранение квалифицированных кадров, более полное и эффективное использование профессионального и интеллектуального потенциала сотрудников, привлечение новых специалистов и формирование корпоративной культуры. Одним из важнейших приоритетов деятельности организации является эффективная кадровая политика, направленная на постоянное развитие персонала компании, повышение профессионального уровня сотрудников.

Управление процессом развития сотрудников начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемыми и существующими компетенциями сотрудников и организации. На основании анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет, и

определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности (более полной реализации организационных целей) и соответствующим образом измеряют его эффективность. Помимо интегральной оценки, организации оценивают эффективность каждой отдельной программы обучения, по степени достижения целей этих программ[12].

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными организациями, 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[13].

Индивидуальное развитие – это качественный инструмент развития кадрового потенциала, предназначенное для реализации потребности организации в сотрудниках с определенными набором компетенций, знаниями, умениями и навыками, как следствие, приводит к повышению уровня конкурентоспособности на рынке. С позиции сотрудника – это способ развития уровня профессионализма, возможность карьерного роста и повышения качества жизни[14].

Инициальное развитие сотрудников в организации реализуется в рамках общей стратегии управления знаниями в организации.

---

[12] Training technology [Электронный ресурс]: Santa Clara University / Электрон. База. Режим доступа - http://www.scu.edu/training/ (дата обращения 20.11.2017).

[13] Попова Л.Н. Непрерывное профессиональное образование / Л.Н. Попова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4. – С.54.

[14] Индивидуальный план развития сотрудника: содержание и структура [Электронный ресурс]. - Режим доступа:https://www.hr-director.ru/article/64312-qqq-15-m7-kak-sostavit-individualnyy-plan-razvitiya-sotrudnika (дата обращения 10.12.2017).

Программно-целевой подход к организации учебного процесса должен быть ориентированы на систему конечных и индивидуальных целей подготовки сотрудников. Результативность процесса подготовки работников может быть значительно увеличена при заинтересованности сотрудников в приобретении знаний и применении поэтапной организация образовательного процесса на основе формирования сложных индивидуальных умений и навыков; сочетания с практической работой с применением новейших технологий обучения.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой непрерывный процесс. В основе модели систематического обучения персонала - определение потребностей в обучении составляет. Для выявления несоответствия между профессиональными умениями, знаниями и навыками, которыми должны обладать работники организации для наилучшей реализации поставленных целей[15].

Общая концепция системы обучения персонала организации должна включать:

—программу и структуру системы обучения, с обозначением ее места в кадровой политике (связь с процессами адаптации, отбора, оплаты труда, нематериальной и материальной мотивации, оценки персонала);

—целевую аудиторию (кадровый резерв, управленческий состав, отдельные сотрудники);

—цели и задачи обучения (соответствие программы обучения стратегическим целям, задачам конкретных проектов, планы индивидуального развития сотрудников);

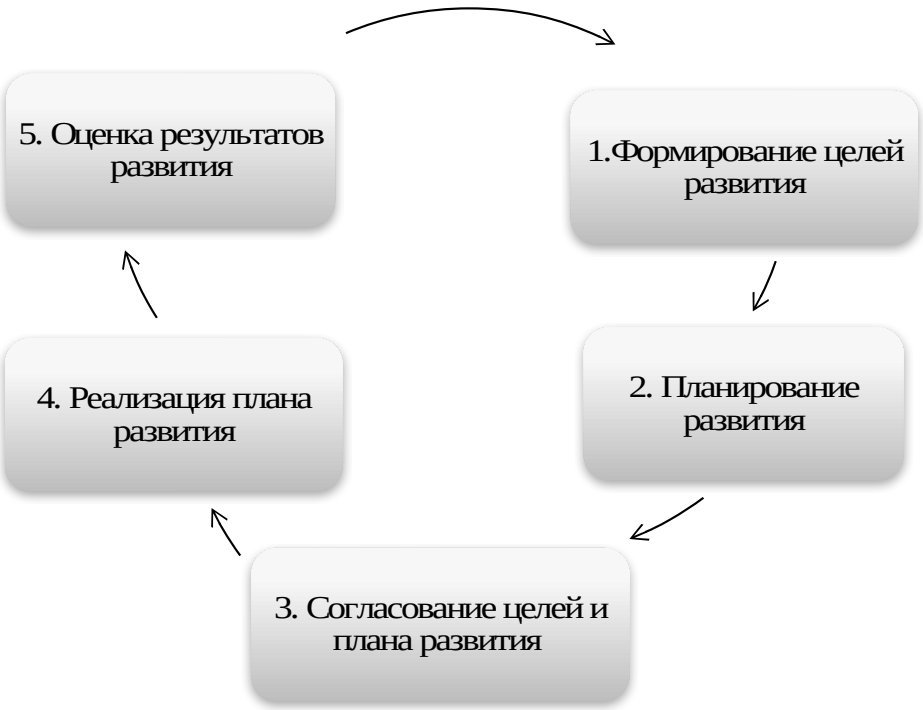
—ответственных за обучение лиц (специалистов по управлению персоналом);

[15] Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://monographies.ru/ru/book/section?id=2113 (дата обращения 02.12.2017).

—методы и направления обучения (исходя из потребностей и возможностей бизнеса);

—составление плана и графика обучения на год; расчета бюджета на обучение; разработку регламентов обучения и документации[16].

Индивидуальное развитие сотрудников может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего. Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой — внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная — со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Модель индивидуального развития сотрудников в организации на рисунке 1.1.



[16] Летуновский В. Эффективность обучения «не учи ученого» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ctschool.ru/effektivnost-obucheniya-ne-uchi-uchenogo.html (дата обращения: 26.11.2017).

Рисунок 1.1 - Модель индивидуального развития сотрудников в организации

Составлением и согласованием индивидуального плана развития занимается сам работник, при необходимости с помощью руководителя и менеджера по персоналу. В индивидуальном плане развития перечисляются конкретные действия, предназначенные для обучения и развития. Сотрудники самостоятельно отвечают за разработку и последующую реализацию этих планов, под контролем своих руководителей[17].

Индивидуальный план развития сотрудника по содержанию является карьерограммой либо перечнем последовательных шагов, предназначенных для развития. В плане указываются мероприятия, которые подразделяются на обучающие, развивающие и закрепляющие.

По периодичности – планы составляются на полгода-год, для топ-менеджмента – на три-пять лет.

Индивидуальный план развития может предусматривать:

- список мероприятий по внутреннему и внешнему обучению персонала (с отрывом или без отрыва от производства, с указанием формата обучения);
- индивидуальные занятия (с наставником, коучем);
- горизонтальное обучение;
- включение в работу по определенным проектам с проработкой определенных навыков и получения опыта;
- назначение стажером, ассистентом;
- самостоятельное обучение с выполнением домашних заданий;
- чтение специальной литературы;
- курсы дистанционного обучения;

[17] Армстронг М., Анжела Б.Управление результативностью и развитие сотрудников как мотивационный процесс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/ motivation/Finding_Missing_Pieces.shtml(дата обращения 10.12.2017).

- проведение сертификации[18].

Для индивидуального развития персонала существуют различные технологии, предполагающие стимулировании активной учебно-познавательной деятельности сотрудников, для овладения знаниями, умениями и навыками. Процесс профессионального развития персонала в организации требуется сотрудникам для максимального соответствия их профессиональных знаний, умений и навыков задачам, поставленным перед организацией.

В России с ее территориальной протяженностью, расстояние до ближайшей аккредитованной обучающей организации может быть огромным (если предприятие находится, например, на Камчатке или в Якутии).

Эффективность дистанционного обучения в решающей степени зависит от наличия у обучающей организации (центра дистанционного обучения) необходимых технических, кадровых, организационно-управленческих ресурсов. Технические ресурсы для организации дистанционного обучения постоянно расширяются. Правильно выбранная программная платформа определяет и качество дистанционного обучения[19].

Синхронизированное электронное обучение – проводится одновременно с помощью видеоконференцсвязи и online-трансляции. Процесс обучения может быть синхронными (чат) и асинхронными (форум). Достоинства: массовость охвата вне зависимости от географии. Недостатки: необходимость применения интерактивных технологий и отрыв сотрудников от работы в одно и то же время[20].

---

[18] Гулакова О.В., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования / О.В. Гулакова и др. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2015. – Вып. 4. – С. 39–40.

[19] Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: base.garant.ru/185522/

А синхронизированное электронное обучение включает информационно-образовательные порталы; системы дистанционного обучения; сетевые мультимедийные курсы; компьютеризированное тестирование. Преимущества: свобода при выборе места и времени; масштаб охвата по единой технологии; сокращение издержек при сравнении с очными занятиями; возможность обновлять содержание программы в реальном времени; контроль процесса и результатов обучения. Недостатки: финансовые вложениями на оборудование, маленький небольшой ассортимент готовых курсов[21].

Таким образом, профессионализм персонала – это интегральное качество личности, которое проявляется в овладении ими обобщенными профессионально значимыми знаниями и умениями, которые отображают методологическую и технологическую стороны их профессиональной деятельности. Создание условий развития для сотрудников возможно посредством применения материальных и моральных стимулов, включающие льготы и компенсации. Экономическая эффективность системы повышения квалификации возможно только при условии целенаправленного обучения, отвечающего потребностям бизнеса и отвечающей условиям реальности, включая организацию служебно-профессионального продвижения успешных сотрудников с лидерскими навыками. Теоретические аспекты исследования темы только начинают складываться. Существующие работы в значительной мере способствовали формированию принципов обучения и во многом раскрыли понимание компетенций, необходимых человеку для успешной работы на руководящих должностях. Поэтому можно утверждать, что многопрофильное обучение является наиболее эффективным с экономической

[20] Хусяинов Т.М. История развития и распространения дистанционного образования / Т.М. Хусяинов // Педагогика и просвещение. - 2014. - № 4. - С. 30 – 31.

[21] Андрюшкова О. В., Леган М. В., Яцевич Т. А. Логистика организации электронного обучения в университете / О.В. Андрюшкова, М.В. Леган, Т.А. Яцевич // Открытое и дистанционное образование, март-апрель 2011, Томск, 2011. – № 4(44). – С. 5-6.

точки зрения, так как благодаря этому персонал становится более мобильным при выполнении своих обязанностей.

Исследователи подчеркивают, что образовательный процесс ориентирован в первую очередь на личность обучаемого, где в качестве цели данного процесса выступает цель по развитию человеческих качеств, которые имеют либо природное происхождение, либо приобретаются в процессе трудовой деятельности[22].

Умело построенная система развития персоналом как составная часть политики управления персоналом, служат хорошим фактором мотивации сотрудников, развития принципов здоровой корпоративной культуры и приверженности персонала.

Современная система управления организацией предполагает развитие трудовых ресурсов компании как базовый метод в адаптации к изменениям внешней среды. Эффективность обучения напрямую зависит от того, какие цели были заданы в программе обучения, насколько они сопряжены с долгосрочными планами организации и основными бизнес-процессами.

Итак, профессиональное развитие персонала организации представляет собой постоянное повышение потенциала работников, развитие навыков, умений и способностей для эффективной и конкурентоспособной работы, а также развития личностных качеств.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

---

[22] Оценка профессионально важных психологических характеристик диспетчера в человеко-машинных системах АСУТП нефтегазового производства / Л.И. Григорьев, О.Н. Чернышева, В.В. Кучерявый // Проблемы управления. - 2017. - № 1. - С. 73-74.

Профессиональное развитие персонала организации строится на основе следующих основных принципов:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм;
- опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
- гибкость различных форм развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- учет возможностей организации.

1.2 Методы и способы профессионального развития персонала организации

Корпоративное обучение необходимо, прежде всего, для повышения мотивации и эффективности работы персонала. Важность обучения подтверждается тем, что сегодня активно внедряются новые технологии и растут коммуникационные возможности, на мировом рынке лидируют страны, имеющие современную систему труда и программы обучения сотрудников. Работодатели понимают, что набирать новых сотрудников намного дороже и сложнее, чем повысить отдачу от уже работающих. Обучение персонала преследует множество целей, которые, как правило, сильно отличаются у руководства и самих сотрудников. Так, с точки зрения работодателя основные цели обучения – это внедрение нововведений, интеграция и гибкое формирование персонала, формирование персонала управления, обучение навыкам решения проблем.

Все методы обучения сотрудников, как правило, разделяют на две группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте (внутрифирменное обучение персонала), так или иначе, связано с выполнением повседневных обязанностей. Оно считается менее

затратным и помогает сотрудникам войти в процесс работы, однако, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за выполнением текущих задач.

В качестве предмета образовательного процесса выступает получение знаний, как теоретических, так и практических, которые необходимы сотрудникам для того, чтобы эффективно выполнять обязанности в своей производственной деятельности.

Развитие персонала оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности организации, профессиональное развитие формирует благоприятную организационную культуру, оказывает значимое влияние на мотивацию сотрудников и их лояльность к организации. Управление знаниями в организации – обязательный элемент профессионального развития человеческих ресурсов организации в сфере бизнеса, т.е. процесса подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, должностных обязанностей, решению стоящих перед компанией задач. Построение системы обучения персонала — процесс трудоемкий, по причине затрат финансовых и временных ресурсов. Существует три основных вида обучения персонала[23].

Подготовка персонала – получение сотрудниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы.

Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям организации[24].

Переподготовка – это обучение, которое связанно с необходимостью изменения специальности сотрудника вследствие изменений, как в трудоспособности сотрудника, так и в профессиональной структуре занятости[25].

---

[23] Катаева Н.Н. Исследование эффективности обучения персонала / Н.Н. Катаева // Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - № 2 (14). - С. 6.

[24] Гугушвили Н.С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки / Н.С. Гугушвили // Наука, техника и образование. – 2015. – № 1 (7). – С. 38

[25] Шаповал О.И. Профессиональная направленность использования технологии тренингового обучения в подготовке будущих специалистов по пожарной безопасности в

В период интенсивных технологических преобразований повышению квалификации отводится исключительное значение, обеспечивающее само существование организации.

Повышение квалификации – это обучение, вызванное изменением характера и содержания труда на конкретной должности, моральным старением знаний. Данное обучение представляет собой целенаправленное приобретение знаний, умений и навыков персонала, изучение передового опыта. Профессиональное совершенствование требует обновления в связи с изменениями производственной деятельности[26].

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена;
- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях.

Внутрифирменное развитие возможно организовать двумя способами: отправлять сотрудников обучаться на внешние курсы подготовки (на открытые программы) или организовывать обучение внутри своей компании. В российских компаниях всевозможные разновидности сессий по обмену знаниями и опытом стали проводиться все чаще. Не многие формируют их в систему менеджмента знаний, но очевидно, что компании стремятся к

высших учебных заведениях / О.И. Шаповал // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2014. – № 2. – С.93.

[26] Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.– С.66.

настройке каналов обмена информацией между персоналом[27]. Тем не менее, появление в отечественной практике профессиональных фасилитортаов и принятие их рынком в ближайшие годы маловероятно. Наиболее реалистичным путем развития тенденции видится обмен знаниями через такие методы обучения и развития персонала как наставничество и обучение действием. Для большей наглядности сгруппируем однотипные методы обучения в общие категории. Например, баскет-метод, деловые игры, метафорические игры, ролевые игры и т.п. будут объединены в одну группу – тренинги и игровые методы (см. приложение 1).

В классификацию не включены такие специфические методы как сторителлинг, фасилитация и шадоуинг, поскольку они не являются методами непосредственно обучения, нося скорее сервисный характер[28]. Модульное обучение, видеоматериалы, электронное обучение и т.п. являются инструментами обучения, но не методами и призваны способствовать усилению эффективности и повышению результативности образовательного процесса.

В науке обоснованы основные методы профессионального развития - профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Основные методы обучения:

1. Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями

---

[27] Наумов А. И., Мраморнова О. В. Проблемы профессионального обучения персонала на железнодорожном транспорте / А.И. Наумов, О.В. Мраморнова // Известия Саратовского университета. – 2015. - № 3. – 270-271.

[28] Гиниева С.Б., Долженко Р.А. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета / С.Б. Гиниева, Р.А. Долженко // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25. – № 5. – С. 848-849.

сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

2. Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

3. Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

4. Наставничество является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

5. Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

6. Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые

акценты. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

7. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

8. Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

9. Видеотренинг - это активная форма обучения с использованием видеозаписи практических упражнений. Видеоанализ позволяет участникам увидеть себя со стороны, скорректировать индивидуальный стиль делового поведения.

10. Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных

средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ[29].

Рассмотрим основные технологии для индивидуального развития.

Самостоятельные занятия - не требуют присутствия преподавателя, проходят индивидуально на основе материалов из книг, документов, аудио-, видео – мультимедийных программ на электронных носителях. Преимуществами являются низкая стоимость, самостоятельный выбор места и времени занятий, отличный ассортимент предложений. Для обучения требуется мотивация обучающегося[30].

Обучение в процессе работы - применяется для получения знаний в процессе профессиональной деятельности, т.е. на рабочих местах. Сюда можно отнести: наставничество, развивающие проекты, стажировки, ротация, коучинг. Способствуют формальным и неформальным взаимодействиям внутри коллектива, приносят взаимную выгоду обеим сторонам учебного процесса. Такой метод выгоден, поскольку не требует выделения дополнительного рабочего времени[31].

Наставничество позволяет повысить квалификацию сотрудника с последующим включением в резерв на вышестоящую позицию. Управление карьерой позволяет определить оптимальный путь совершенствования каждого работника, достичь его преданности интересам организации, максимально возможно содействовать раскрытию его потенциала.

Коучинг - это непрерывное сотрудничество коуча и клиента, помогающее последнему достигать конкретных задач в профессиональной жизни. Метод позволяет углублять знания, улучшать продуктивность работы и

---

[29] Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/function/training/

[30] Брюхов Е. Н., Моисеева Л. В. Применение технологии модульного обучения для подготовки специалистов пожарной безопасности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://journals.uspu.ru/i/inst/ped/ped11/ped11_12.pdf (дата обращения: 11.02.2017).

[31] Управление знаниями: учеб. пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С.4.

повышают качество жизни. На каждой встрече клиент озвучивает запрос (выбирает предмет разговора), а коуч с помощью специальных технологий помогает выстроить постановку целей[32].

Дистанционное или комбинированное обучение («distance or blended learnings) осуществляется без отрыва от мест проживания и трудовой деятельности. Руководителями удаленные модели обучения воспринимаются положительно, так как приводят к снижению расходов на первичное обучение и последующее повышение квалификации персонала, за счет экономии на аренде и обустройстве учебных аудиторий, зарплате персонала, транспортных расходах и многом другом[33].

Технологии организации профессиональной подготовки кадров способствует формированию компетентного работника, ориентированного на эффективную деятельность в условиях быстрых перемен и неопределенного будущего посредством развития его способностей к творческой деятельности, многообразным формам мышления, умений осуществлять коммуникации с другими индивидами. Для построения системы повышения квалификации требуются значительные ресурсы, как в плане трудозатрат, так и финансовых вложений. Формы обучения представлены на рисунке (смотреть приложение 2).

Для развития персонала внутри организации и построения системы обучения существуют различные технологии, предполагающие стимулировании активной учебно-познавательной деятельности сотрудников, для овладения знаниями, умениями и навыками для максимального соответствия их профессиональных знаний, умений и навыков задачам, поставленным перед организацией.

---

[32] Международной Федерации Коучинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.trainings.ru/library/dictionary/ kouching(angl.-coaching)/ (дата обращения 10.12.2017).

[33] Шленов Ю., Мосичева И., Шестак В. Непрерывное образование в России / Ю. Шленов, И. Мосичева В. Шестак // Высшее образование в России. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://cyberleninka.ru/article/n/nepreryvnoe-obrazovanie-v-rossii (дата обращения: 05.07.2017).

Предметом обучения являются: знания - получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности - совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность[34].

Завершающим этапом обучения является оценка методик эффективности обучения. Затраты на обучение необходимо рассматривать в качестве капиталовложения в развитие сотрудников. Возврат вложенных инвестиций осуществляется при повышении эффективности деятельности компании. Среди базовых методик оценки эффективности обучения можно выделить: методика Джека Филипса, методика Дональда Кирпатрика, методика бипараметрической оценки и оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа KPI, BSC[35]. Наиболее примитивный пример - заполнить анкету обратной связи после обучения.

Таким образом, создание условий для профессионального развития сотрудников и реализации кадровой политики возможно посредством применения различных методов. От правильного выбора метода развития сотрудников и повышения их профессионального уровня позволит организации развиваться, повысить ее эффективность и улучшит показатели.

---

[34] Кибанов А. Я. Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. - Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala(дата обращения: 26.11.2017).

[35] Moore J.L.; Dickson-Deane C.; Galyen K. «e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same?» // The Internet and Higher Education / Moore, J. L.; Dickson-Deane, C.; Galyen, K. -14 (2). 2011. 129–130.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

2.1 Общая характеристика организации

Основанная в 1997 году компания «Евросеть» является крупнейшей в России розничной сетью, осуществляющей торговлю на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов.

В 2000 году начал свою работу интернет-магазин «Евросеть», который на сегодняшний день является важным звеном в работе компании.

В салонах и на сайте Евросети представлен широкий ассортимент высокотехнологичных товаров: мобильные телефоны, смартфоны и аксессуары к ним, планшеты, нетбуки, навигаторы и др. Также в салонах компании можно воспользоваться услугами операторов связи и совершить финансовые операции, к примеру, пополнить баланс, подобрать подходящий тарифный план, оформить разные виды кредитов и осуществить платежи по их погашению, купить авиа- или ж/д билеты, оплатить штрафы ГИБДД и др.

«Евросеть» является одним из самых известных брендов России. Компания представлена более чем 4 000 салонами, работающими в около 1500 городах и населенных пунктах на территории России и Республики Беларусь. Ежемесячно салоны компании посещают свыше 50 миллионов покупателей. Кроме того, «Евросеть» является одним из крупнейших российских работодателей: на сегодняшний день она предоставляет работу более 30 000 человек.

В 2015 году «Евросеть» заняла второе почетное место в рейтинге журнала РБК среди ведущих компаний, ориентированных на корпоративное образование и развитие своих сотрудников. В этом же году компания была награждена национальной премией “Loyalty Awards Russia 2015” за карту

«Кукуруза» в номинации «Лучшая программа лояльности непродуктового ритейлера» и третий год подряд стала лауреатом ежегодной премии «Права потребителей и качество обслуживания», получив награду в номинации «Финансовая грамотность и открытость» в категории «Денежные переводы». Также в 2015 году «Евросеть» получила награду в номинации Industry Partner/Vendor международной премии «Prepaid Awards: Europe 2015» и стала обладателем премии Customer eXperience Awards Russia в номинациях «Лучший клиентский опыт в непродуктовом ритейле» и «Лучший клиентский опыт в финансовом секторе» за карту «Кукуруза», завоевала одну из наиболее известных и авторитетных премий России для работодателей «HR-бренд 2015». Кроме того, «Евросеть» второй год подряд стала лауреатом конкурса Правительства Москвы «Лучшее предприятие для работающих мам» в номинации «Кадровая политика».

В 2016 году Компания вошла в топ-5 номинантов IX форума People Investor в категории «Управление человеческими ресурсами» с проектом «Мотивационная игра Best$eller». Также «Евросеть» была особенно отмечена со стороны Министерства финансов РФ за проект «Идентификация пользователей электронных кошельков» и стала лауреатом конкурса «Национальная платежная инициатива» в номинации «Формирование инфраструктуры удаленного финансового обслуживания».

Компания «Евросеть-Ритейл» создана и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Предприятие является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. Компания «Евросеть-Ритейл» может от своего имени заключать договоры и иные сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права, вступать в обязательства и выполнять обязанности, связанные с его деятельностью, выступать в суде.

Компания «Евросеть-Ритейл» имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и иные счета в банках, круглые печати, угловой и другие штампы и бланки с названием предприятия, эмблему и другие реквизиты. Осуществляет свою деятельность на принципах самоокупаемости и самофинансирования и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Компания «Евросеть-Ритейл» - предприятие, действующее в рамках закона. Государство гарантирует соблюдение законных прав и интересов предприятия. Осуществляя хозяйственную и иную деятельность, предприятие имеет право по собственной инициативе принимать любые решения в рамках действующего законодательства Российской Федерации. Кроме предусмотренных законодательством случаев, вмешательство государственных и общественных органов, политических партий и движений в деятельность предприятия не разрешается. Убытки (включая ожидаемую, но не полученную прибыль), причиненные предприятию по вине государственных органов или их должностных лиц, должны быть возмещены за счет последних.

Контроль по отдельным видам деятельности предприятия осуществляют налоговые и государственные органы, выполняющие надзор за безопасностью труда (включая экологическую безопасность) в пределах своей компетенции, устанавливаемой соответствующими законодательными актами Российской Федерации. Если требования этих органов выходят за пределы их полномочий, предприятие имеет право не выполнять следующие требования.

В случае нарушения договорных обязательств, кредитно-расчетной и налоговой дисциплины, требований к качеству продукции и других правил осуществления хозяйственной деятельности предприятие несет ответственность, предусмотренную действующим законодательством Российской Федерации (платит штрафы, возмещает причиненные убытки). Однако уплата штрафов и возмещений не освобождает предприятие без согласия потребителя от выполнения договорных обязательств по поставкам

продукции, производство работ или оказания услуг в полном объеме и в соответствующие сроки.

Компания «Евросеть-Ритейл» самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы (стратегию) развития, исходя из спроса на реализуемую продукцию и необходимости постоянного увеличения собственной выгоды, а также осуществляет материально-техническое обеспечение реализации через систему прямых соглашений (контрактов) с поставщиками.

Система управления персоналом построена так, что сотрудники сами находят общий язык друг с другом. При приеме на работу подбирают людей интересных, доброжелательных, общительных, целеустремленных.

Потенциальных работников данной компании привлекает, прежде всего:

- карьерный рост. При отличной работе и целеустремленности в компании «Евросеть-Ритейл» иногда достаточно и двух месяцев для получения повышения в должности.

- «Мы - команда» - это лозунг работников компании, адаптироваться в коллективе очень просто даже самому стеснительному человеку.

- Обучение. В компании «Евросеть-Ритейл» каждый имеет возможность составить свой собственный график, который является гибким и удобным, чтобы сочетать профессиональное обучение и работу.

- Праздничные дни. Предусмотрено 100% доплата за работу в праздничные дни.

- Развлечения. Компания «Евросеть-Ритейл» часто устраивает для своих работников футбольные матчи. Дважды в год проводится дискотека, совместный отдых в боулинг клубах, где все оплачено за счет компании.

- Возраст. Компания «Евросеть-Ритейл» принимает всех желающих от 18 лет по возрасту.

Компания «Евросеть-Ритейл» дает возможность бесплатного обучения продажам. Основные требования, предъявляемые к новым наемным

работникам, не предполагают наличие специальных знаний и навыков, высшего образования и стажа работы. Поэтому большинство желающих работать в сети - это молодежь, которая только начинает свою трудовую карьеру.

Функция координации - это установление рациональных связей (коммуникаций). В компании «Евросеть-Ритейл» принцип коммуникации является одним из ведущих. Прежде всего, он предусматривает необходимые коммуникации между сотрудниками различных подразделений, происходящих в постоянном диалоге «вопрос-ответ» между сотрудниками.

Функция контроля - это установление стандартов, изменение фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

В процессе контроля есть три этапа:

- установление стандартов;
- сопоставление стандартов с реальными результатами;
- принятие необходимых корректирующих действий.

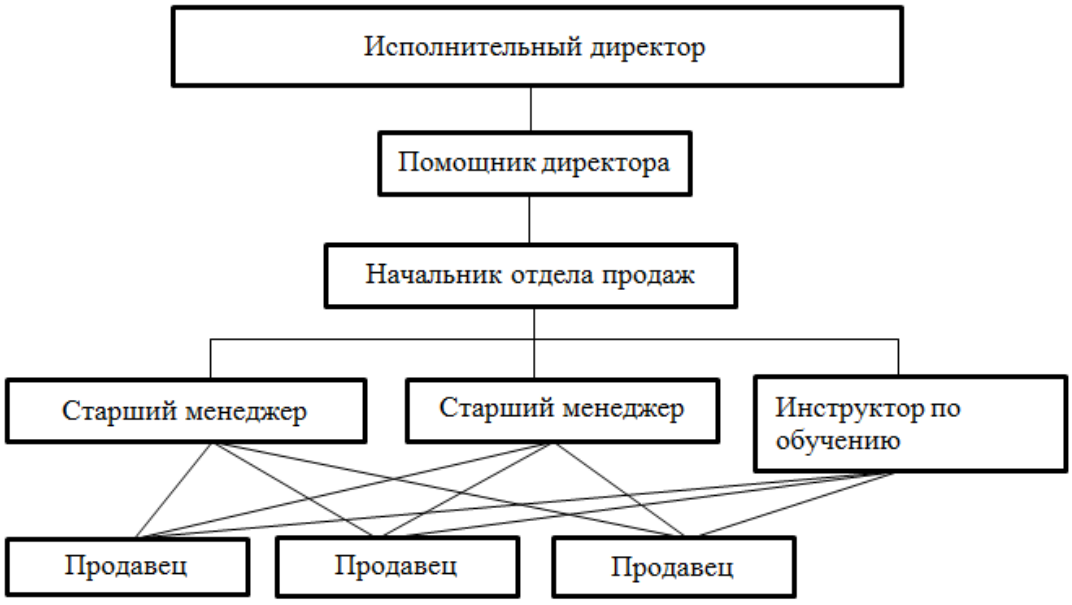


Рисунок 2.1 - Организационная структура «Евросеть-Ритейл»

Организационная структура управления компании «Евросеть-Ритейл» (рис. 2.1) предполагает практически равные возможности для карьерного продвижения всем работникам.

Ротация кадров является неотъемлемой частью внутренней структуры управления персоналом. Универсальность работников облегчает задачу расстановки кадров при составлении графиков рабочей смены.

Люди, которые не имеют достаточного уровня знаний или просто решили сменить область трудовой и профессиональной деятельности, могут реализоваться в компании «Евросеть-Ритейл».

Функция организации реализуется путем деления организации на подразделения и делегирования полномочий. В компании «Евросеть-Ритейл» структура персонала имеет определенную иерархию. Каждый должностной ступень этой системы выполняет определенные полномочия.

Система управления персоналом компании построена так, что сотрудники сами находят общий язык друг с другом. При приеме на работу подбирают людей интересных, доброжелательных, общительных, целеустремленных.

Таким образом, персонал компании ООО «Евросеть-Ритейл» является основой ее успешного функционирования. Именно персонал, будучи неисчерпаемым резервом повышения эффективности деятельности компании, определяет направления дальнейшего развития и условия формирования конкурентных преимуществ компании и является основой формирования её стратегического потенциала. Успешная деятельность компании в значительной степени обусловлена стратегией профессионального развития персонала от возможностей своевременного формирования и использования персонала.

2.2 Анализ и оценка системы профессионального развития персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»

Компания «Евросеть-Ритейл» заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функцией планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования осуществляется маркетинг персонала. Маркетинг персонала рассматривает работников компании как «потребителей» рабочих мест. Маркетинг персонала взаимосвязан с конкурентоспособностью предприятия (рис. 2.2).

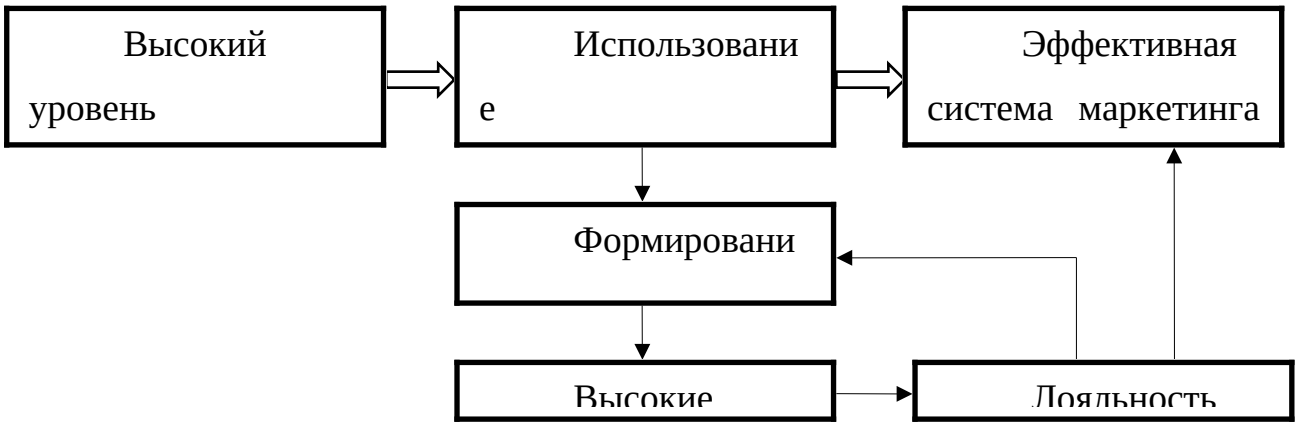


Рисунок 2.2 - Взаимосвязь маркетинга персонала и конкурентоспособности компании

Из рис. 2.2 видно, что высокий уровень конкурентоспособности компании имеет возможность использовать рабочую силу для создания эффективной системы маркетинга персонала, формировать положительный имидж компании, а также дает возможность создать нормальные условия труда, достойный уровень мотивации, что является залогом формирования лояльности персонала к компании и формирования положительного имиджа для внешних источников покрытия потребности в персонале.

Под лояльностью персонала следует понимать удовлетворенность работников условиями, вознаграждением, перспективами, карьерным ростом, коллективом.

Маркетинг персонала включает отвечает следующим требованиям:

- ориентация на общефирменную цель и ценности;
- направленность на цель конкретной кадровой политики организации;
- соответствие интересам отдельных категорий персонала организации;
- ориентация на мотивацию персонала, выявления его способностей, профессиональная подготовка, профессионально квалификационное продвижение;
- интегрированное и координированное использование персонала организации;
- готовность к модификации и непрерывного развития.

Маркетинг персонала является органической частью управления персоналом компании и включает в себя следующие виды деятельности:

- анализ рынка и прогнозирования его конъюнктуры;
- содержание соответствия спроса и предложения персонала предприятия;
- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами;
- анализ кадрового потенциала и уровня его использования;
- формирование рыночных стратегий управления персоналом;
- коммуникационная деятельность;
- управление маркетингом кадрового обеспечения.

Маркетинг персонала имеет такой алгоритм процесса деятельности в компании:

1. Анализ потребности в персонале, на котором определяется необходимость увеличения численности на предприятии и привлечение новых работников.

2. Определение факторов, а именно внутренних и внешних, которые влияют на обеспечение потребности (рис. 2.3).

3. Анализ и источников обеспечения персоналом - внутренние (ротация, бывшие работники и др.) и внешние (СМИ, ярмарки вакансий, выпускники вузов, лизинг персонала и др.).

4. Планирование и контроль - разработка мероприятий и оценка на основе показателей.



Рисунок 2.3 - Факторы маркетинга персонала

Для создания контроля маркетинга персонала в компании разработана стратегия управления персоналом на основе маркетинга с помощью пяти этапов:

- определение влияния факторов макро- и микромаркетинговой среды рынка труда и компании;
- проведение анализа внутреннего состояния;
- определение уровня согласованности текущей стратегии управления персоналом с целью и стратегией предприятия;

- оценка текущего состояния управления персоналом на предприятии;
- разработка стратегии управления персоналом: набор, отбор, обучение, адаптация, стимулирование, мотивация, развитие и высвобождение персонала.

Компания для обучения часто использует игры. В «Евросети» игровые технологии внедряют с 2011 г. Сначала методика была опробована на руководстве компании. В «Евросети» сначала появилась бизнес-игра для директоров магазинов Golden Club, а три года назад была внедрена игра Euroforce для 200 региональных директоров. Игры происходят исключительно в виртуальной реальности, каждому управленцу начисляются игровые монеты за выполнение реальных ежемесячных и квартальных показателей и за победу в так называемых бизнес-батлах (соревнования между подразделениями). «Это экономическая онлайн-игра. Директора не просто должны выполнить заданные планы – они еще должны показать себя хорошими управленцами» Менеджеры инвестируют накопленные монеты в команду, в свои магазины, в личное обучение или покупку статусных товаров. Одна из директоров магазинов, например, недавно купила машину, которой пользуется вся команда. Другие вкладывают деньги в улучшение рабочих мест или путешествия с сотрудниками, рассказывает Гридина. А 30 победителей игры имеют право конвертировать оставшиеся монеты в реальные деньги. До последнего уровня игры доходит примерно 30% участников. Многие из них, переходя в игре с уровня на уровень, в реальной жизни тоже получают повышение. Гридина говорит, что за последние два года половина участников продвинулась на должность директора субфилиала.

«Капитан Кэш» и «Умная девчонка»

Но по-настоящему массовой геймификация в «Евросети» стала чуть более года назад, когда была запущена игра Best Seller для 16 000 продавцов компании по всей России. К игре может подключиться любой продавец, который отработал 40 смен. Как правило, молодые сотрудники включаются в

игру в первые два-три месяца работы и делают это добровольно: «Любой продавец каждое утро видит, как его коллеги заходят на игровой портал и бурно обсуждают результаты игры. В конце концов новичку тоже становится интересно принять участие в соревновании. Это азартно и захватывающе». В Best Seller, как и в двух предыдущих играх, каждому участнику в виртуальном пространстве начисляются игровые монеты за реальные показатели продаж. Продавец создает личный кабинет и выбирает персонаж, которым он будет в игре. У всех персонажей английские названия: Captain Cash, Seller Man, Smart Girl.

В компании виртуальная реальность заменяет реальный рабочий опыт, и сокращает сроки подготовки кадров.

На сайте есть рейтинг игроков, где фиксируются показатели продаж и средняя зарплата в смену всех участников. Продавцы постоянно сравнивают свои результаты с результатами коллег. Еженедельно между игроками проводятся виртуальные соревнования по приросту продаж в квестах «Монстр продаж» и «Дуэль». По итогам игрокам начисляются очки – пойнты, за которые они могут купить привилегии. В игре есть два банка: банк монет-пойнтов, которые накапливаются по мере повышения рейтинга игрока, и банк привилегий.

Каждое полугодие победители получают награды от руководства. Однако, на последний, третий уровень игры удается прорваться всего 4% участников. Они получают бонусы в размере годового заработка. Иные зарабатывают в итоге по 150 000 руб. в месяц, а в декабре могут получить даже 300 000 руб. Представители «Евросети» говорят, что продавцы, побеждающие в игре, стали продавать в три раза больше, чем прежде, и, соответственно, в три раза больше зарабатывать. При переходе на второй уровень заработок обычно возрастает на 10%, при переходе на третий – 30%.

Так же в данной компании используются тренинги. Тренинг управления персоналом полезен для руководителей и работников HR-отдела, тренинг

мотивации поможет перегоревшим сотрудникам, тренинг повышения продаж. Польза для развития персонала от тренинга может быть измерена сразу же после прохождения обучения и через какое-то время. Особенно важно то, что замеряются результаты, которые закрепились у персонала через месяц-два и более после тренинга.

В большинстве случаев проводятся тренинги для продавцов-консультантов. Тренинги для продавцов – это шаг к быстрому росту товарооборота. Продавцы встречают покупателей, улыбаются, помогают им осознать и удовлетворить их потребности, и именно от продавцов зависит объем выручки, который остается у вас в кассе ежедневно. Именно поэтому тренинги для продавцов помогают магазинам побеждать в конкурентной борьбе. Сотрудников, которые обучались на тренингах для продавцов видно сразу - они позитивны, доброжелательны, тактичны и заинтересованы в общении с покупателями.

Тренинги для продавцов – это один из главных инструментов увеличения продаж для любого магазина. Только обучение продавцов может гарантировать, что товар будет представлен в самом выгодном свете, а покупатель уйдет домой довольный, и расскажет своим знакомым о магазине. Для того, чтобы тренинг для продавцов был эффективен, важно очень серьезно подойти к выбору программы обучения продавцов.

Наиболее востребованным в данной компании являются тренинг продаж для продавцов и тренинг по управлению продавцами. Если продавцы имеют начальные навыки продаж, или до этого никогда не работали с покупателями, то им подбирают базовый тренинг продаж для продавцов. А если продавцы работают в магазине давно, их стаж работы в продажах превышает несколько лет, тогда им просто предоставляется продвинутый тренинг для продавцов, который с одной стороны усилит их сильные стороны, с другой стороны поможет показать новые грани профессионализма их профессии.

Управление продавцами - это тоже целая система, и Евросеть предлагает методики по управлению продавцами в тренинге для менеджеров, администраторов и директоров магазинов. Тренинг "Управление продавцами" - это надежный инструмент управления коллективом магазина.

Преимущества тренингов для продавцов в данной компании:

- тренинги для продавцов всегда адаптируются под конкретную компанию, ее товары и услуги, с учетом уровня подготовленности персонала.

- перед каждым тренингом для продавцов эксперты проводят предварительный анализ ситуации: выявляют цели и потребности заказчиков обучения, беседуют с руководителями тех продавцов, которые будут отправлены на обучение, проводят анкетирование продавцов для подготовки окончательной программы тренинга по продажам для продавцов

- в процессе тренинга для продавцов тренеры делают упор на ассортимент магазина, приводят реальные примеры, помогают научиться работать с психологическими типами покупателей и находить общий язык практически с каждым, кто переступил порог магазина.

- после каждого тренинга для продавцов готовится письменный отчет, с описанием процесса обучения и результатами усвоения участниками пройденных тем. Возможен также формат дополнительных учебных сессий или разработки специализированных тренингов для продавцов консультантов.

- по итогам проведенных тренингов для продавцов, тренеры всегда готовят рекомендации по увеличению продаж товаров данного магазина, и предлагают помощь при внедрении этих рекомендаций в рабочую практику.

В рамках настоящего исследования нами был проведен письменный опрос с сотрудниками компании по оценке методов их обучения в «Евросети».

Была разработана и апробирована среди сотрудников «Евросети» анкета, имеющая своей целью оценить уровень организации внутрифирменного обучения в компании.

Респондентами выступили 42 человека. Анкета открытого типа по выявлению отношения работников к внутрифирменнму обучению. По результатам анкетирования выявлено, что:

Рисунок 2.4 – Соотношение полов в выборке

В «Евромети» большинство сотрудников – женщины, 71,4%. Доля мужчин в коллективе – 28,6% (см. рис. 2.4).

Большая часть сотрудников «Евросети» в возрасте от 30 до 40 лет, что составляет 47,6% (20 человек). В компании также есть и молодые сотрудники (от 20 до 30 лет). Их доля составляет 14,2% от общего числе сотрудников (см. рис. 2.5).

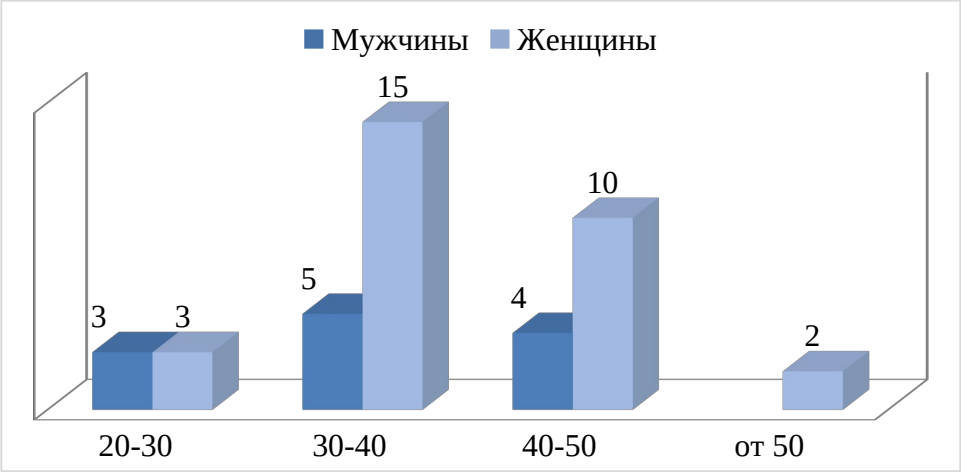


Рисунок 2.5 – Соотношение респондентов по возрасту



Рисунок 2.6 – Соотношение респондентов по образованию

Как видим, большая часть коллектива имеет одно высшее образование (36 чел., 85,7%, их них 72,2% - женщины). 2 человека (4,7%) имеют два высших образования. Минимальный уровень образования сотрудников в организации – среднее-профессиональное образование (см. рис. 2.6)

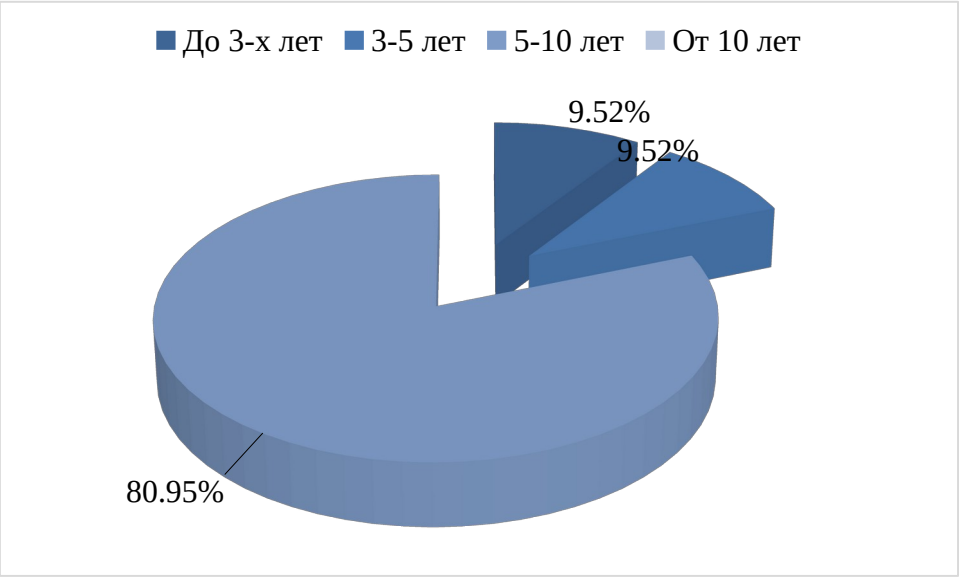


Рисунок 2.7 – Соотношение респондентов по стажу работы в компании

В организации преимущественно работают сотрудники, имеющие стаж в данной компании 5-10 лет (24 женщины и 10 мужчин). Свыше 10 лет работы в компании не имеет ни один специалист, что объясняется относительно недавним открытием представительства на территории. Доля молодых сотрудников (имеющих стаж до 3-х лет) составляет 9,5% (2-е мужчин и две женщины) (см. рис. 2.7).

К внутрифирменному обучению, как к части единой системы профессионального развития и установленных бизнес-процессов организации, относятся все сотрудники без исключения – 100% (см. рис. 2.8). Это показывает уровень заинтересованности сотрудников к внутрифирменному обучению и осознание его незаменимым элементом всей организационной системы.

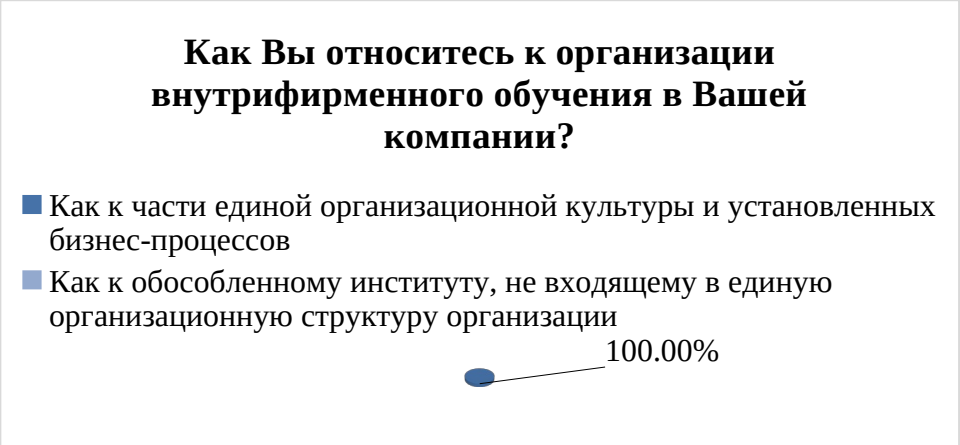


Рисунок 2.8 – Как Вы относитесь к организации внутрифирменного обучения в компании?

30 женщин и 9 мужчин (92,8% от общего числа сотрудников) считают, что через внутрифирменное обучение можно достичь большей финансовой прибыли как отдельного сотрудника, так и компании в целом. Отрицательно на данный вопрос ответили 3 мужчин в возрасте от 40 до 50 лет, имеющих одно высшее образование (см. рис. 2.9).

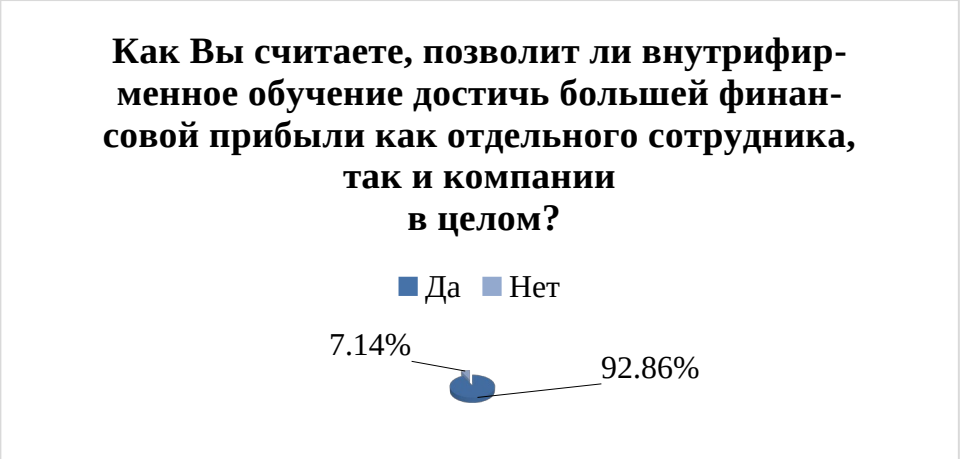


Рисунок 2.9 – Как Вы считаете, позволит ли внутрифирменное обучение достичь большей финансовой прибыли как отдельного сотрудника, так и компании в целом?

11 женщин, имеющих одно высшее образование и стаж работы в организации от 5 до 10 лет, считают, что процесс внутрифирменного обучения должен осуществляться в зависимости от желания сотрудника. Большая часть женского коллектива (30 человек) имеющих уровни среднего профессионального, высшего образования считают, что внутрифирменное обучение должно быть обязательным для каждого члена коллектива.

По результатам ответа на данный вопрос 1 человек (женщина, 20-30 лет, имеющая средне - профессиональное образование и стаж работы в организации до 3-х лет) отметил вариант «другое» с примечанием: «От желания, но с постоянными аттестациями и проверками профессионального уровня. Если по итогам аттестации уровень низкий – нужно обучать» (см. рис. 2.10). За обязательность обучения высказались 71,43% участников исследования, 26,19 – считают, что должно зависеть от желания сотрудника, 2,38% - имели другие частные мнения.



Рисунок 2.10 – Как Вы считаете, внутрифирменное обучение должно быть обязательным для каждого члена коллектива?

100% сотрудников считают, что руководители организации проявляют высокий уровень заинтересованности в отношении организации внутрифирменного обучения.

Все респонденты считают, что внутрифирменное обучение способствует профессиональному развитию сотрудников (100%). Мотивирует внутрифирменное обучения на повышение эффективности деятельности 40 человек (95,2%). Отрицательно на данный вопрос ответили 2 женщины (2 высших образования, от 50-ти лет, стаж работы 5-10 лет). При этом 30,88% считают, что программа внутрифирменного обучения положительно влияет на профессиональное развитие, 19,85% утверждают, что внутрифирменное обучение способствует личностному росту сотрудников компании, 21,32% убеждены, что влияет на повышение результативности деятельности компании. (см. диаграмму 2.11).

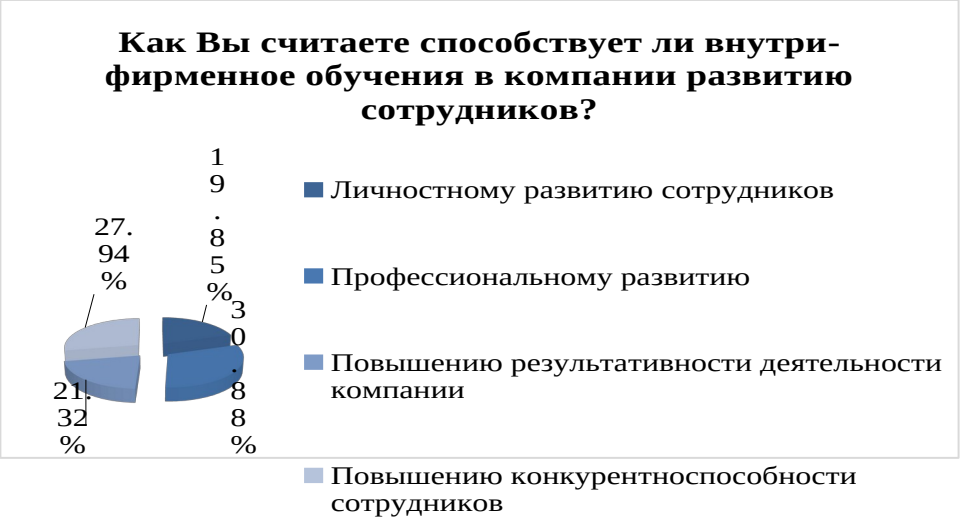


Рисунок 2.11 – Как Вы считаете, способствует ли внутрифирменное обучение в компании развитию сотрудника?

Проранжировав методы внутрифирменного обучения в компании по степени значимости и влияния на профессиональное развитие сотрудников, получили данные: на первом месте по количеству выбором стоит проведение семинаров, конференций и «Школ». Действительная, эта практика изначально была в организации и хорошо себя зарекомендовала. На втором месте – процесс наставничества. Возможно, на выбор сотрудников повлияло то, что в последние 2 года наставничеству стали уделять гораздо больше внимания, за счет поощрения успешной работы наставников, проведения конкурсов «Лучший наставник». На третьем месте специалисты поставили «План обучения», и на последнем – круглые столы в организации.

Высокий уровень организации внутрифирменного обучения считают 41 человек (97,6%), средним – 1 мужчина в возрасте от 30 до 40 лет, имеющий стаж работы в компании 1 год.

В целом, результаты исследования можно считать положительными, так как абсолютное большинство респондентов оценили уровень организации внутрифирменного обучения в компании как высокий, как и уровень заинтересованности руководителей в его развитии. Сотрудники убеждены в

заинтересованности к организации внутрифирменного обучения со стороны руководства. Показателем эффективной организации внутрифирменного обучения является то, что, по мнению самих анкетируемых, организация внутрифирменного обучения способствует их профессиональному развитию, повышению конкурентоспособности, личностному развитию.

Однако по итогам исследования было выяснено, что для улучшения деятельности по данному направлению необходимо ознакомить сотрудников с нормативно-правовыми документами, регулирующими организацию внутрифирменного обучения в компании.

Как показал анализ практики, компания «Евросеть-Ритейл» периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития, что положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и профессионального развития.

ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию профессионального развития персонала коммерческой организации

Данной компании рекомендуется ввести новые формы обучения: видеообучение и дистанционное обучение.

Видеообучение – это наиболее простая форма обучения персонала – для него не нужен ни квалифицированный преподаватель, ни специализированное помещение, ни конкретно назначенное время – сотрудник самостоятельно обучается тогда, когда у него есть для этого достаточное количество времени.

Особенностью такого обучения является то, что участниками процесса являются только сотрудники данной компании и программа профессионального развития составляется с учетом реальной и конкретной производственной специфики. Преподаватель при этом может работать в компании или быть приглашенным со стороны.

Использование обучающих видеоматериалов в образовании, в том числе производственном имеет давнюю историю. В специально отобранных фрагментах наглядно показывается какой-либо аспект изучаемой проблематики, а затем дается блок соответствующего теоретического материала. Видеоматериалы могут использоваться и в качестве дополнения к лекциям. Достоинства видео курса заключаются в наиболее доступном для понимания и усвоения способе подачи информации — наглядном. Недостатки общие с прочими традиционными технологиями: пассивность слушателей и быстрое утомление. Впрочем, талантливый преподаватель умеет заинтересовать любую аудиторию[36].

Преимущества данного обучения:

- Возможность индивидуально ознакомиться с материалом в максимально удобной форме, повторно пройти весь курс или какой-то проблемный фрагмент, а также закрепить учебный материал и получить оценку.

- Преподаватель и ученик работают в удобное для себя время, в привычном окружении, легко подбирают форму и периодичность, уровень и интенсивность погружения в тематику.

---

[36] Система обучения персонала. Формы и методы обучения персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://promdevelop.ru/rabota/sistema-obucheniya-personala/

- Наличие в обучающих программах мощного инструментария для контроля результатов, быстрого создания тестов, сбора статистики и анализа, что бесценно при адаптации курсов под конкретные условия и задачи. Такая обратная связь на порядок превышает все возможности традиционного обучения и является действенным и объективным методом оценки эффективности обучения.

- Гораздо большая вовлеченность в процесс. Аудио и видео облегчают восприятие сложных форм и больших массивов информации. Интерактивные таблицы, викторины, диалоги и мини-тесты разнообразят процесс и помогут постоянно отслеживать промежуточные результаты, а продуманные элементы внешнего оформления удержат фокус интереса в рамках задания.

- Возможность просчитать экономический эффект обучения с точностью до процента.

- Цена учебного курса или программного пакета для видеообразования гораздо ниже по сравнению с традиционными методиками.

Дистанционное обучение смогло получить довольно обширное распространение в практике отечественных организаций. Этот формат обучения персонала подразумевает собой применение современных телекоммуникационных систем, которые могут позволить обучать сотрудников на любом расстоянии. С использованием такого рода обучения персонала обучающиеся могут собственноручно организовывать время проведения занятий, подбирая наиболее подходящее время для этого.[37]

СДО успешно совмещает различные методы и позволяет организовать одновременное освоение материала сколь угодно большим коллективом без существенных затрат на организацию помещений, оплату специалистов и т. д. Учебный материал представлен в виде модулей, с которыми каждый из

[37] Какие существуют современные методы обучения персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://intertraining.org/kakie-sushhestvuyut-sovremennyie-metodyi-obucheniya-personala.html

обучающихся знакомится в своем темпе. Главный инструмент — компьютер, позволяющий не только подать информацию, но и проверить ее освоение через систему тестовых заданий. Основное отличие СДО — это отсутствие прямого взаимодействия с преподавателем. Занятия проходят в удобное время, с возможностью повтора сложных мест, выбором подходящего темпа и т. д. Такая технология предполагает и большой объем самостоятельной работы. В конце каждого блока и всего обучающего курса предусмотрен контроль результатов. СДО предоставляет для этого различные инструменты, предусматривающие создание и обработку тестов или других заданий, в соответствии со спецификой поставленных задач. В скорости обработки информации и состоит несомненное преимущество дистанционного обучения перед любой традиционной технологией. Созданием обучающих курсов не обязательно заниматься специалистам работодателя. Существует множество уже готовых продуктов, требующих лишь адаптации под решение конкретных задач. Стоимость такого курса невелика, меньше чем затраты на организацию цикла лекций, семинаров или тренингов.

Дистанционное, или удаленное, обучение персонала – это обучение с применением технологий, позволяющих преподавателям общаться со своими слушателями удаленно. Для дистанционного обучения применяются средства связи (интернет, видео-конференцсвязь, спутниковые средства связи), а также различные технические средства – мультимедийные устройства, электронные библиотеки и пр. Благодаря появлению e-learning равные возможности для обучения, наконец-то, предоставляются и топ-менеджеру из Москвы, и рядовому сотруднику из регионального филиала. Компании с развитой филиальной сетью организуют целые корпоративные университеты – отдельные структурные подразделения, занятые обучением и развитием персонала, в том числе – с использованием дистанционных методов. Более мелкие предприятия отправляют сотрудников на «внешнее» обучение – различные онлайн-вебинары, курсы, лекции, тренинги.

Перед HR-отделами данной компаний ставятся сложные, иногда даже взаимоисключающие задачи:

— сокращение бюджета на обучение персонала;

— быстрое обучение новых сотрудников (программы адаптации);

— повышение качества обучения;

— контроль усвоения знаний и навыков;

— оперативный доступ сотрудников к необходимой информации;

— информационная и учебная поддержка проектов компании;

— распространение среди персонала корпоративной культуры.

Как показывает практика, лучшим выходом в такой ситуации является внедрение в компании системы дистанционного обучения (СДО). Под этим термином подразумеваются именно электронные курсы, которые основаны на аппаратно-программном решении. Такая система полностью автоматизирована и управляется централизованно командой специалистов, входящих в состав специализированного отдела. То есть, СДО – это система доставки учебного материала с помощью корпоративной сети компании непосредственно на рабочее место сотрудника.[38]

Семь случаев, когда дистанционное обучение сотрудников лучше традиционного:

- Есть потребность в быстрой подготовке персонала, его тестировании и планировании перспектив развития при удаленности отдельных подразделений и больших штатах. Особенно это актуально для крупных и средних компаний с развитой филиальной сетью, в которых дистанционное обучение сотрудников способно существенно сократить затраты и оптимизировать использование рабочего времени.[39]

---

[38] Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

[39] Методы обучения персонала. Обзор основных технологий и принципов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala/

- Нужно выстроить единую систему управления знаниями (СУЗ) как инструмента для планомерного обучения и переподготовки специалистов компании.

- Есть необходимость в формировании теоретических навыков или обновлении знаний в интеллектуальных и узкоспециализированных областях. Впрочем, для первоначального обучения это тоже весомый фактор, поскольку кроме определения уровня ученика и улучшения его умений помогает избавиться от излишних страхов перед сложными задачами.

- Необходима эффективная обратная связь с возможностью быстрой и объективной оценки результатов. Это актуально для кадровых служб и преподавателей, активно работающих в очных формах обучения. Здесь нужно быстро и точно выявить исходный уровень соискателя и ученика, а результат измеряется уже вполне конкретной экономией времени и сил.

- Имеются ограничения в бюджетах и сроках, а также нежелателен длительный отрыв специалистов от реального производства. Также применение этого метода весьма эффективно с точки зрения сокращения затрат на обучение и переподготовку сотрудников.

- Сотрудники хорошо мотивированы на обучение и обладают достаточной базовой подготовкой для усвоения новых знаний.

- Есть техническая возможность охватить большую группу работников в удалённом режиме. В настоящее время этот фактор постепенно минимизируется, поскольку стремительное развитие новых программных пакетов и сетевых технологий позволяет получить широчайший охват аудитории.[40]

Современная система дистанционного обучения состоит из таких основных элементов:

---

[40] Методы обучения персонала. Обзор основных технологий и принципов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala/

— специализированное программное обеспечение, дизайн обучающего портала, дополнительные модули сервиса;

— база данных, в которой хранятся курсы, персональная информация о работниках предприятия и результаты обучения;

— электронные курсы, при помощи которых сотрудник может пройти обучение по профильной теме;

— сервис вебинаров и видеоконференций – дает возможность для общения между сотрудниками и тренерами;

— форумы, чаты – собирают перечень типовых вопросов и обеспечивают обмен опытом между сотрудниками;

— электронная библиотека – предоставляет персоналу доступ к необходимой информации.

Система дистанционного обучения давно внедряется в западных странах, где около 50% компаний уже отказались от очных курсов в пользу СДО. На просторах СНГ такие гранды, как МТС, РЖД, Газпром и Райффайзен Банк Аваль также озаботились внедрением электронных обучающих систем. Дело в том, что, грамотно применяя упомянутые выше элементы, эффективность обучения превосходит традиционные способы повышения квалификации сотрудников и при этом позволяет экономить время и деньги.

Основные преимущества СДО:

- Гибкий график обучения. Сотрудники компании могут обучаться в любое время: на рабочем месте, дома или на отдыхе. Достаточно зайти в свой виртуальный кабинет, где собраны все необходимые материалы – текстовый и видеоконтент, задачи и тесты. График обучения может оперативно изменяться в соответствии с текущей занятостью учащегося и его темпом восприятия информации.

- Качество обучения. Существенно повышается качество обучения персонала за счет применения современных средств подачи информации, объемных электронных библиотек и др.

- Упрощается организация занятий. Не нужно арендовать или выделять помещение для обучения, оплачивать проезд и проживание сотрудников.

- Автоматизация учебных процессов. Создается единая среда для управления всеми учебными мероприятиями организации.[41]

- Экономия. Бюджет системы дистанционного обучения сокращается по сравнению с очными курсами на 30-40%. Это достигается за счет экономии на полиграфии, аренде помещений, логистике и услугах тренеров.

- Скорость обучения. Система дистанционного обучения позволяет значительно ускорить образовательные процессы.

- Доступность для персонала. Электронная среда обучения позволяет предоставить доступ к обучающим курсам всем сотрудникам компании, со всех филиалов.

- Электронное тестирование. Дистанционная среда позволяет проводить онлайн тестирование и аттестацию персонала в географически распределенных филиалах и отделениях компании.

- Отдельно стоит поговорить о модулях электронной сертификации СДО, которые позволяют настроить онлайн-тесты под индивидуальные потребности компании и конкретной должности. Ушли в прошлое времена бумажной работы, связанной с тестированием сотрудников. Информационные технологии предоставляют сегодня ответственному HR-менеджеру широкий спектр методов и приемов организации проверки знаний на базе компьютера.

- Онлайн-тестирование может быть организовано очень оперативно, именно тогда, когда оно наиболее актуально и востребовано. И сделать это сможет специалист HR-отдела самостоятельно, при наличии минимального опыта владения ПК. Этот инструмент используется как для оценки

---

[41] Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

эффективности обучения, так и для подбора потенциальных кандидатов на ту или иную должность.

Выбор системы управления обучением (LMS).

Система дистанционного обучения обычно базируется или на отдельном программном продукте, или же на модуле, который входит в состав системы управления обучением (Learning Management System – LMS). Такая система представляет целую сеть программ, нацеленных на развитие персонала. При желании есть возможность дорабатывать модули под нужды компании или же разработать новые.[42]

Как показал опыт, гораздо выгоднее выбирать уже готовое решение на базе LMS, внимательно проанализировав предложения на рынке, а не заниматься разработкой самостоятельно. Для решения поставленных задач очень важно получить систему, заточенную под все требования и особенности бизнеса, а это способны обеспечить немногие компании, которые специализируются на разработке софта для дистанционного обучения. И расходы в этом случае не будут столь существенны, ведь появление на рынке альтернативных программных оболочек, построенных на базе Linux, позволяет существенно оптимизировать первоначальные затраты на внедрение СДО.

Признанным лидером среди LMS является Moodle – бесплатная система электронного обучения. Она переведена на несколько десятков языков, в том числе и на русский, работает в большинстве стран мира и считается самой популярной системой для обучения. Функциональность этой LMS можно расширить с помощью дополнительных модулей, в зависимости от потребностей компании. К примеру, это дает возможность обеспечить синхронизацию хранилища данных СДО и внешних подключаемых

[42] Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

справочников, интегрировать платформу со сторонними сайтами и многое другое.

Безусловно, СДО является наиболее выгодным решением для крупных и успешных компаний, которые стремятся повысить качество корпоративного обучения, при этом существенно сократив бюджет на образовательные процессы. А потому, поиск экспертов в сфере разработки и внедрения LMS является для HR-менеджеров приоритетной задачей.

Мероприятиями по профессиональному развитию персонала также являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела персонала, посещение школы бизнеса коммерческим агентом, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном менеджменте профессиональное развитие персонала направлено, в первую очередь, на формирование у сотрудников конкретных навыков и умений.

Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Создание корпоративной системы развития персонала – осознанная необходимость, позволяющая компании не только создать высококвалифицированный кадровый резерв, но и использовать полученный потенциал для развития компании, повышения ее конкурентоспособности и эффективности.

Влияние профессионального развития персонала организации на экономический рост состоит в том, что персонал, обладающий необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивает более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов, помогает организации соответствовать ужесточившимся требованиям рынка. Эффективная система профессионального развития может способствовать адаптируемости персонала компании к меняющимся условиям и позволит обеспечить стратегическое конкурентное преимущество на долгие годы.

К методам профессионального развития персонала относятся направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, ротация кадров, делегирование полномочий, наставничество и подготовка в проектных группах. Данные технологии позволяют добиться достижения профессионального совершенствования сотрудников. В исследованной нами компании успешно реализуются такие методы как тренинги и деловые игры.

Основанная в 1997 году компания «Евросеть» является крупнейшей в России розничной сетью, осуществляющей торговлю на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов.

Исследования отечественных и зарубежных ученых позволили сформировать концепцию управления профессиональным развитием персонала компании, позволяющую воздействовать на индивидуальный, групповой и организационный уровни. Своей целью развитие персонала компании «Евросеть» имеет повышение кадрового персонала организации за счет таких подходов, как внешний найм, развитие карьеры, саморазвитие и обучение. Именно обучение является наиболее часто реализующимся в организациях методом развития персонала. Реализация программ внутрифирменного обучения персонала позволяет компенсировать недостатки традиционных форм обучения, поддерживать уровень компетенции работника, ориентируясь на изменения во внешней среде. Помимо этого, внутрикорпоративное обучение представляет собой самостоятельную ценность для работника, так как в ней он видит возможность повышения уровня его конкурентоспособности на внутрифирменном рывке труда и формирования навыков и способностей, востребованных на внешнем рынке труда.

В результате исследования нами с помощью интервьюирования руководителей и анкетирования сотрудников было выявлено, что уровень организации внутрифирменного обучения в компании достаточно высок, отмечается заинтересованность руководителей в развитии обучения и персонала организации. По мнению самих анкетируемых, организация внутрифирменного обучения способствует их профессиональному развитию, повышению конкурентоспособности, личностному развитию.

Таким образом, применяемая в организации системная модель профессионального развития персонала подчинена стратегическим целям

компании и объединяет мероприятия по оценке и обучению сотрудников в целостную систему развития персонала, регламентирует зоны ответственности за обучение и внедрение на практике результатов обучения, обозначает способы мотивирования персонала на индивидуальное развитие.

Анализ системы профессионального развития персонала компании показал, что она имеет постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда сотрудников, следовательно, при этом заботится и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников, внедрение программ систематического внутрифирменного обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

В качестве рекомендаций для повышения уровня эффективности от системы профессионального развития персонала необходимо ознакомить сотрудников с нормативно-правовыми документами, регулирующими данное направление деятельности компании.

Предлагается руководству компании ввести в практику организацию ролевых игр, ситуационного анализа, новых форм дистанционного и видеообучения.

Отметим в заключение, что модель профессионального развития персонала компании «Евросеть» достаточно эффективна, так как она конгруэнтна общей стратегии и ключевым целям организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ, от 05 февр. 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июл. 2014 г. № 11-ФКЗ) // Соб. законодательства Рос. Федерации.- 2014.- № 31, ст. 4398.- 04 авг.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: [федер. закон от 30 нояб.1994. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 22.10.2014) // Рос. газ. – 1994. – № 238-239. –08 дек.; 2014.-№ 101.-07 мая
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) (ред. от 28.12.2010)
5. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 22.08.2004) "О занятости населения в Российской Федерации"
6. Адаменко Е. Оценка результативности персонала. – М.: Сфера, 2012 – 233 с.
7. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [для вузов по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям] / А. Р. Алавердов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2012. – 655 с.
8. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2012. – 248 с.
9. Алтухов С. И. Организация и мотивация как функции управления : учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», 080500 «Менеджмент» / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев ; Сиб. гос. геодез. акад. - Новосибирск : СГГА, 2012. - 61 с.

10. Анищенко А. В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А. В. Анищенко. – М.: Вершина, 2012. – 320 с.

11. Апенько С. В. Эффективность системы оценки персонала / С.В. Апенько // Человек и Труд. – М., 2011. – 52 с. ОБРАЗЕЦ

12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — 13-е изд., перераб. и доп. — М.: Академия, 2015. — 320 с.

13. Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 240 с. 24.

14. Дейнека А.В. Управление персоналом. Учебник. — М.: Дашков и К°, 2010. — 292 с

15. Железцов Л. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности. – М.: Маркетинг. – 2011. – 640с.

16. Закаблуцкая Е.А. Система обучения персонала на основе корпоративной культуры. Автореферат диссертации ученой степени кандидата социологических наук. Москва, Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего профессионального образования Российский университет дружбы народов, 2014 г. – 25 стр.

17. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. Управленческие науки. - 2014.- №2 (11). - С 70-77.

18. Копейкин Г.К. Организация труда персонала. Учебное пособие / под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. — 96 с.

19. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Организация обучения персонала российских коммерческих организаций. - М.: Компания "Спутник+", 2011. — 178 с.

20. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник для бакалавров : [по специальности 080401 «Экономика труда»] / В. М. Маслова ; Финансовый

ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2013. - 492 с.

21. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2012. – 280 с.

22. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: учебник. – М.: Палеотип, 2014. – 410 с.

23. Проблемы социального и научно-технического развития в современном мире. Материалы XVIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием) 28-29 апреля 2016 г. — Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2016. — 508 с.

24. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций. - СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — 124 с.

25. Харин А.А., Коленский И.Л., Харин А.А. мл. Управление инновационными процессами. Учебник для образовательных организаций высшего образования. — Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2016. — 472 с.

26. Шаталова Н.И. (ред.) Основы управленческого консультирования. Учебник. — Екатеринбург : УрГУПС, 2017. — 431 с.

27. Какие существуют современные методы обучения персонала. - http://intertraining.org/kakie-sushhestvuyut-sovremennyie-metodyi-obucheniya-personala.html

28. Методы обучения персонала и их выбор. - http://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2114

29. Методы обучения персонала. Обзор основных технологий и принципов. - https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya-personala/

30. Обучение персонала. - http://1-ye.ru/info/258-obuchenie-personala.html

31. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом. - https://monographies.ru/en/book/section?id=2077

32. Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества. - http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/

33. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование. - http://www.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie

34. Система обучения персонала. Формы и методы обучения персонала. - https://promdevelop.ru/rabota/sistema-obucheniya-personala/

35. Сущность и цели обучения персонала. - http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html

36. Тренинги для продавцов. Описание. Программы. Отзывы. Примеры. - http://vision-trainings.ru/trening-dla-prodavtsov

37. Формы обучения персонала. - http://centr-treninga.ru/formy-obucheniya-personala/