

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 – управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001571  
Полторабатыко Маргариты Сергеевны

Научный руководитель:  
доцент, к. соц. н.

Рецензент:  
профессор, д. экон. н., профессор  
кафедры социологии и управления  
БГТУ им. В.Г. Шухова

БЕЛГОРОД 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА.....	13
1.1. Роль и место обучения персонала в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации.....	13
1.2. Основные формы и методы обучения персонала в организации.....	23
1.3. Программы обучения как инструмент совершенствования корпоративной культуры организации.....	30
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КАЗАЧИЙ»».....	37
2.1. Организация и методы исследования.....	37
2.2. Исследование системы обучения персонала и оценка показателей ее эффективности.....	42
2.3. Анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала.....	69
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КАЗАЧИЙ»».....	76
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала.....	76
3.2. Программа усовершенствования системы обучения персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры.....	85
3.3. Управление обучением персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования торговой организации.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе происходит ускоренное и углубленное осознание организациями своих интересов и целей, высокие темпы коммерциализации, информатизации, технологические прогрессы актуализируют проблему исследования новых, более совершенных форм и методов обучения персонала. Специфика российского рынка, особенностью которого являются быстрые и качественные изменения внешних и внутренних условий организации выявляет закономерность – профессиональный уровень системы организации обучения определяет не только успешность их развития, но и способствует повышению квалификации, компетентности всех категорий персонала и укреплению организационной культуры. Проблема обучения приобретает особое значение, так как работа в современных условиях, предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Необходимы новые подходы к решению современных задач, новые профессии в торговой отрасли, новые организационные формы деятельности работников. Квалификация работников торговых организаций в современных условиях характеризуется такими признаками как: глубокие технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная мобильность. Управленческие кадры торговых организаций должны своевременно включаться в новые образовательные парадигмы: на место устойчивых профессий приходит динамичный профессионализм; быстро растут новые запросы рынка труда, которые опережают рост новых требований к работникам. На первый план выходят такие компетенции, как: ориентация на клиента (покупателя), приверженность компании, креативность, уверенность в себе, критическое мышление, командообразование. Совершенствование системы обучения персонала должно обязательно включать концептуальные изменения бизнес-образования и новые формы, методы, обучения, понятные самому персоналу.

**Актуальность темы исследования.** Современная торговая отрасль предъявляет высокие требования к различным категориям персонала, особенно, к рабочим кадрам, и системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Одни профессии «стареют», появляются новые, другие преобразовываются. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Это порождает необходимость в новых формах обучения персонала. Таким образом, в настоящее время встают вопросы: как эффективнее организовать обучение, по каким направлениям вести подготовку и переподготовку, каким должно быть учебно-методическое обеспечение, как профинансировать, какова роль высшего руководства и (или) головного офиса в поддержке обучения и его регулировании.

Обучение работников может осуществляться непосредственно в организации. Это могут быть переподготовка или переобучение, а также обучение новым профессиям. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов. Обучение персонала – важное звено в сбалансированности спроса и предложения на рынке труда. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также, осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, организация может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых к качеству рабочей силы. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники 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. Еще одним важным моментом является характерная особенность современного производства – использование ЭВМ, логистики персонала, что требует

дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этими техниками. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства. В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки кадров.

Необходимость перехода к качественно новым системным направлениям работы в области обучения персонала отмечается и в Программе антикризисных мер Правительства РФ на 2017 год, где актуализируются новые методы инновационного и дистанционного обучения, значимость новых технологий обучения и информационной поддержки субъектов обучения.

Таким образом, можно сказать, что важная задача обучения персонала и формирования кадров торгового предприятия не только требуемого уровня, но разделяющих общеорганизационные цели и ценности в современных социально-экономических условиях еще более актуализируется, а в условиях конкретного предприятия, желающего получить конкурентные преимущества, она приобретает стратегический характер.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между запросом практики HR-управления организациями торговой сферы в совершенствовании механизмов управления обучением персонала с учетом, во-первых, использования имеющихся внутренних ресурсов кадровой политики и корпоративной культуры, и, во-вторых, современных социально-экономических условий, и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории кадрового менеджмента.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблемные кадровые аспекты обучения и повышения квалификации персонала являются достаточно разработанными как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. Существует большое количество концепций и школ управления персоналом, его обучения и развития, множество точек зрения,

взаимодополняющих и требующих системно-функционального подхода. Наиболее концептуальными отечественными исследователями в данной сфере являются Т.Ю. Базаров, А.П. Волгин, А.И. Кибанов, А.П. Егоршин, Э.Е. Старобинский Э.Е., Травин В.В. и мн.др. Тенденции развития процесса повышения квалификации фундаментально отражены в работах, таких исследователей, как: С.Т. Вершловский, М.Т. Громкова, С.И. Змеев, И.А. Колесникова, Ю.Н. Кулюткин, М. Ноулз, Т.С. Сухобская, Х. Ханзельман.

В научных трудах В.В. Бойко, В.П. Дубровой, М. Канн, Дж. Мерта, И.В. Силуяновой, В.В. Соложенкина анализируются вопросы профессиональной и коммуникативной компетентности работников торговой сферы. Аспекты повышения квалификации с использованием современных технологий обучения нашли отражение в исследованиях В.М. Монахова, В.П. Беспалько, П.А. Юцявичене и др. Проблемы становления личности и ее непрерывного развития рассматриваются К.А. Абдульхановой-Славской, Б.Г. Ананьевым, А.Н. Леонтьевым, А.А. Реаном, В.В. Сериковым и др.

Эффективность и результативность обучения выступает предметом анализа в работах А. Алавердова, Л. Басовского, О. Виханского, В. Дятлова, Н. Журавлева, Л. Карташовой, А. Наумова, Р. Фатхутдинова и др. Принципы и методы обучения персонала, развития творческого потенциала сотрудников предприятий являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко, Н.А. Калигина, Д.А. Новикова и др.

Тема обучения персонала, с учетом практико-ориентированного подхода, представлена в зарубежной научной литературе. Среди авторов, занимающихся проблемами обучения персонала, стратегиями HR-управления, можно выделить Р. Акоффа, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, Г. Вагнера, Н.Л. Зинера, Р.И. Дафта, П. Друкера, М. Лортера, А.Дж. Стрикленда и др.

Отметим, что проблемы обучение персонала, в большинстве работ раскрываются в границах общей организационной проблематики. Система обучения персонала рассматривается как составная часть управленческой системы в целом. Таким образом, на наш взгляд, целенаправленное

применение результатов выполненных исследований и накопленного практического опыта в области обучения персонала, с учетом регионального компонента, предполагает их теоретическое обобщение с учетом специфики труда работников в конкретных сферах производства торговой отрасли.

**Объект исследования** – система управления обучением персонала торговой организации как многомерный процесс в современных социально-экономических условиях.

**Предмет исследования** – формы и методы обучения персонала, условия и механизмы формирования программ обучения на основе элементов корпоративной культуры торговой организации.

**Цель исследования** – выявление особенностей развития системы обучения персонала торговой организации, и, разработка программы усовершенствования системы обучения на основе укрепления элементов корпоративной культуры.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

- 1) анализ теоретического состояния проблемы развития обучения персонала в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации;
- 2) определение методов диагностики системы обучения персонала;
- 3) исследование системы обучения персонала и оценка показателей ее эффективности;
- 4) анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала;
- 4) разработка и обоснование рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала торговой организации.

**Методологическую основу исследования** составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

**Методы исследования.** В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный;

- эмпирические – архивный (анализ документов);
- методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение;
- методы обработки – качественный и количественный анализ;
- методы интерпретации – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие: Методика «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой»; Анкетирование «Измерение мотивации деятельности сотрудников»; Опросник «Оценка потребностей и ценностей кандидата»; Методика С.П. Роббинса «Диагностика элементов организационной культуры»; Методика «Диагностика вида организационной культуры»; оптимизированная для торговой организации Методика «Диагностика уровней эффективности элементов корпоративной культуры»; экспертное интервьюирование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, выявления интересных для сотрудников методов обучения, а также включенности персонала в процесс обучения; SWOT–анализ.

**Информационная основа исследования.** Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2016-2017 гг.).

**Основная гипотеза исследования.** Система обучения персонала является важным фактором, ресурсом развития и укрепления организационной культуры предприятия торговой отрасли при следующих условиях: – система обучения направлена на решение стратегических и тактических задач и основана на построении открытых коммуникаций, осознании и формулировании целей, ценностей деятельности сотрудников и руководства;



- система обучения обеспечивает повышение мотивации сотрудников на работу в данной организации;
- чем выше уровень управления ценностным профилем организационной культуры, тем меньше сопротивляемость персонала новым формам и методам обучения;
- разработка и внедрение программ обучения повышает конкурентоспособность торгового предприятия с точки зрения стоимости человеческих ресурсов, их надежности и управляемости.

**Научная новизна исследования состоит в следующем:**

- 1) разработана и теоретически обоснована авторская модель проектирования и внедрения системы обучения персонала на основе укрепления элементов организационной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками конкретного торгового предприятия;
- 2) предложено теоретическое обоснование методического инструментария исследования (измерения) системы обучения персонала, с учетом специфики трансформации элементов организационной культуры торговых организаций; разработаны алгоритм и этапы организации исследования обучения персонала в конкретной организации;
- 3) разработаны и описаны рекомендации и мероприятия совершенствования системы обучения персонала, с учетом специфики деятельности торговых организаций, позволившие обосновать Программу общекорпоративного обучения, Программу повышения эффективности деятельности руководителя и Программу обучения персонала на основе укрепления элементов организационной культуры для ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ», г. Алексеевка.

**Положения, выносимые на защиту:**

- 1) Эффективное обучение базируется на системном подходе, при этом сама система обучения должна формироваться и развиваться на элементах организационной культуры и быть частью общей системы кадрового менеджмента. Организационная культура торговой организации это

целостный механизм устойчивых и взаимодополняющих форм социального взаимодействия в процессе управленческой деятельности, в основе которой лежит определенная идеология, эффективный стиль управления, выстроенная и понятная структура ценностей, целей, мотиваций и моделей компетенций. Организационная культура может выступать как базовый инструмент проектного подхода к обучению и повышению квалификации персонала.

2) Использование «пакета» методического инструментария эмпирического исследования и технологий консультирования, моделирования, коучинга на разных этапах создания системы обучения: влияет на прогнозируемость результатов образовательной деятельности; позволяет сделать процесс взаимодействия с организацией управляемым; обеспечивает воспроизводимость результатов и повторяемость их в иных условиях.

3) Обучение как инструмент формирования и укрепления организационной культуры в своей основе имеет ряд социально-психологических и экономических механизмов: вовлечение руководителя и персонала в образовательный процесс приводит к осознанному формированию стратегии и тактики развития организации и личности в ней; внутрифирменное обучение, ориентированное на решение реальных практических проблем организации, способствует постановке задач на профессионально-личностное развитие в организации; эмоциональная включенность субъектов обучения в процесс формирует открытую, позитивную систему отношений в коллективе; моделирование коммуникаций, соотнесение целей и ценностей деятельности сотрудников и руководства способствует переносу их в практическую деятельность; система обратной связи, используемая в обучении, обеспечивает оптимизацию стиля управленческой деятельности. Основными компонентами новой системы обучения торговой организации должны выступить Программы обучения на основе трансформации и укрепления элементов организационной культуры.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в том, что они углубляют представления о причинах поведения персонала по отношению к внутрикорпоративному обучению, а также позволяют определить направления управленческой деятельности по повышению системы обучения персонала на основе, например, укрепления элементов корпоративной культуры. Предложенные направления и мероприятия, выводы и рекомендации могут быть использованы в деятельности организаций родственной направленности в целях оптимизации обучения персонала и повышения эффективности работы. Социологический инструментарий, результаты исследований могут быть использованы главными специалистами подразделений для дальнейшего мониторинга и диагностики системы обучения. Конкретные мероприятия направлены на систематизацию затрат и времени на обучение, повышение нужных дополнительных компетенций для всех категорий персонала, снижение сопротивляемости нововведениям, оптимизацию корпоративной культуры, стимулирование персонала к саморазвитию и лояльности.

**База исследования.** Эмпирическое комплексное исследование системы обучения персонала и анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала проводились на выборке (генеральная совокупность N=526), которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) крупной торговой организации-дистрибьютора ООО «Торговый дом «КАЗАЧИЙ»» (город Алексеевка, Белгородская область).

**Апробация работы.** Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2016 г., 2017 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в двух статьях:

1) Полторабатько, М.С. Значение организационной культуры в системе укрепления обучения и мотивации персонала / М.С. Полторабатько //

Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 191-195.

2) Полторабатько, М.С. Проблемное поле исследования организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала торговых организаций / М.С. Полторабатько // «Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт»: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 91-95.

**Структура выпускной квалификационной работы** отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА**

## **1.1. Роль и место обучения персонала в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации**

Организациям, стремящимся к наращиванию капитала, укреплению конкурентоспособности, стратегическому переходу на принципы бережливого производства и корпоративной ответственности, необходимо использовать весь имеющийся кадровый потенциал и эмоциональный интеллект управленцев. С развитием информатизации и коммерциализации, разнообразие человеческих ресурсов в организации является ключевым фактором для развития системы обучения персонала. Иметь квалифицированных сотрудников в компании – это большое превосходство, так как в современных социально-экономических условиях успешность на рынке как раз обеспечивается содержанием мобильного, креативного, талантливое персонала. Талантливые сотрудники имеют особую роль в сохранении качества и единства человеческого потенциала. Поэтому для развития российских компаний необходимо использовать различные программы обучения и системы управления перспективными сотрудниками.

Система обучения и развития персонала в организации призвана решать следующие основные задачи:

- а) увеличение стоимости ключевого ресурса организации – ее сотрудников, для обеспечения организации конкурентным преимуществом;
- б) создание определенной среды в организации, которая поощряет стремление сотрудников к обучению и развитию;
- в) развитие сотрудников и повышение их показателей труда, способствующих росту сотрудников внутри организации, чтобы в будущем,

насколько это возможно, удовлетворять потребности организации за счет ее внутренних человеческих ресурсов;

г) ускорение процесса формирования новых знаний у начинающих сотрудников;

д) обучение и развитие наиболее талантливых сотрудников организации, для того чтобы они работали на том уровне ответственности, который они могут достичь и мн. др.

По мнению специалистов в области управления персоналом – человеческие ресурсы, на данный момент, являются основным активом любой современной организации, ее двигателем и капиталом. Исходя из этого, можно сделать вывод, что обучение персонала – это стратегически правильный вклад в будущее своей организации, ее развитие и прибыльность.

*Обучение персонала* – это целенаправленный систематический процесс, в результате которого индивид получает знания, умения, навыки и способы общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. [6, с. 41].

Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно - техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: *общее и профессиональное*. Образование должно осуществляться непрерывно.

*Непрерывное образование* – процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирования постоянного самообразования.

*Профессиональное образование* – как процесс это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат –

подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. В России профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая в себя: профессионально - технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров.

Выделяют три вида обучения персонала:

а) *подготовка кадров* – это подготовка квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих специальными знаниями, умениями, навыками и способами общения;

б) *повышение квалификации кадров* – это усовершенствование и углубление имеющихся знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

в) *переподготовка (переобучение) кадров* – это получение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с приобретением новой профессии или изменившимися условиями труда и требованиями к его результатам.

Подготовка кадров представляет собой собственно профессиональную подготовку квалифицированных кадров к дальнейшей профессиональной деятельности. Переподготовка – это получение служащими новых знаний, навыков, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности. Она организуется для освоения работниками, уже имеющими профессию, новых профессий с учетом потребностей производства и для получения дополнительной квалификации [6, с. 59].

Целью профессиональной переподготовки специалистов является получение дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Профессиональная переподготовка

осуществляется также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов.

Целью профессиональной переподготовки специалистов является получение дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Профессиональная переподготовка осуществляется также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности.

Переподготовка (переобучение) организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям. Пройти переподготовку могут также лица, выражающие желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутриорганизационная текучесть работников. Таким образом, переподготовка организуется для освоения работниками, уже имеющими профессию, новых профессий с учетом потребностей производства и для получения дополнительной квалификации.

Для управления процессом переподготовки работников необходимо определить масштабы переподготовки и факторы, влияющих на нее; выбрать форму переподготовки, учитывая достижение желаемого результата при минимальных затратах на ее проведение; провести социологические исследования среди высвобождаемого контингента работников, подобрать



рациональное сочетание прежней и новой профессий и выработать программы и методы обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке зависит от:

- а) численности высвобождаемых работников;
- б) контингента высвобождаемых работников;
- в) возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
- г) доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

В результате профессиональной переподготовки специалисту может быть присвоена дополнительная квалификация на базе полученной специальности. Профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации проводится путем освоения дополнительных профессиональных образовательных программ.

*Квалификация* – это динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции [75, с.73]. Характеризует, с одной стороны, потенциальную возможность работника выполнять работу определенной сложности, а с другой – уровень развития самого работника. Рабочие высокой квалификации проявляют постоянную творческую активность в труде, самостоятельность и высокую профессиональную устойчивость. Они могут не только обслуживать действующее оборудование, но и осваивать новое, способны переходить от одного вида деятельности к другому в соответствии с быстро меняющимися условиями производства, включаться в случае необходимости в любое звено производственного процесса. Сотрудники заинтересованы в повышении квалификации, особенно когда есть уверенность не оказаться уволенным и возможность получить продвижение по службе.

*Повышение квалификации* представляет собой обновление теоретических и практических знаний специалистов, которые необходимы для освоения новых методов решения профессиональных задач в связи с

повышением требований к уровню квалификации. Во-первых, это дальнейшее обучение работника той же профессии в целях совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков. Во-вторых, это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его целью является углубление и совершенствование профессиональных и экономических знаний, соответствующих новым требованиям более высокой должности. Закрепление новых навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям также достигается путем повышения квалификации [59, с. 49].

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности (для торговых организаций, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта, логистике).

*Цели повышения квалификации работниками:*

- обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач;
- увеличение их инновационного потенциала;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации;
- получение более высокого разряда или адаптации к новой технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда, командной работы;
- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- привитие навыков принятия решений;
- побуждение учиться дальше [59, с. 54].

Отечественный и зарубежный опыт выработал три *концепции обучения* квалифицированных кадров. Концепция специализированного обучения,

ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение имеет высокую эффективность, относительно непродолжительный отрезок времени, и с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой популярную опасность для организации, где работает сотрудник, т.к. он имеет вероятность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет поставленной задачей развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, лидера и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются: знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения - способность осуществлять 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 поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Таким образом, возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития обусловлено следующими факторами:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации и повышения ценности человеческих ресурсов организации.

2. Проведение организационных изменений невозможно без системной работы по обучению персонала.

Способность к обучению стала основой нового типа компаний – обучающейся организации (learning organization) [2; 17]. Термин «обучающаяся организация» стал, наверное, самым наиболее часто употребляемым в литературе по менеджменту 90-х гг. XX века. Для того чтобы адаптироваться к изменениям окружающей среды, организация должна постоянно учиться и трансформироваться: ставить новые цели, перестраивать структуру, процесс работы, менять сферу деятельности, более того если существующее положение дел кажется оптимальным. Умение учиться, анализировать собственный и чужой опыт, совершать выводы, постоянно развиваться оказывается ключевым ресурсом организации. В промышленно развитых странах уже давно поняли, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Ежегодно крупные западные корпорации тратят от 2% до 5% своего бюджета на обучение и развитие работников. Руководители отечественных современных предприятий, которые хотят с уверенностью смотреть в завтрашний день и обладают стратегическим видением, отчетливо понимают необходимость инвестирования в обучение и развитие персонала, у них работающего. При предприятиях создаются учебные центры и корпоративные университеты, департаменты корпоративного обучения и развития персонала.

*Корпоративное обучение* – плановое систематическое изменение поведения с помощью обучающих событий, программ и инструкций, которые дают индивидууму возможность достичь необходимого уровня знаний, умений и компетенций для эффективного исполнения порученной ему работы. Корпоративное обучение ориентировано на передачу новых знаний по важным для предприятия направлениям, умений разрешать конкретные

производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации кадров организации в условиях современного рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменение потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность обучения в соответствии с их интересами. Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. Выработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
2. Определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
3. Правильный отбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. Отбор программно-методического и материально-технического;
5. Обеспечения процесса обучения как важного условия качественного обучения;
6. Поиск средств финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует разновидность задач производственного обучения, которая выглядит следующим образом. При подготовке нового персонала необходимо:

1. Привитие обучаемым профессиональных знаний, умений и навыков;
2. Изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта действующих передовых сотрудников;
3. Освоение норм выработки, достижение качественных показателей;
4. Усвоение правил техники безопасности и промышленной санитарии.

При повышении квалификации рабочих:

1. Совершенствование имеющихся навыков.
2. Освоение новых, более сложных работ и навыков.
3. Освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства.
4. Освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, то есть основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс.

*Принципы обучения* – это исходные дидактические положения, которые отражают протекание объективных законов и закономерностей процесса обучения и определяют его направленность на развитие личности. В принципах обучения раскрываются теоретические подходы к построению учебного процесса и управлению им. К основным принципам относятся: обучение на уровне требований передовой техники производства; обучение на основе производительного труда; систематичность и последовательность; доступность и посильность обучения, четкие цели обучения; учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых [65, с. 161].

Для надлежащего оформления процесса обучения, организации необходимы следующие регламентирующие документы:

1. Приказы, распоряжения, положения и инструкции, регламентирующие работу в сфере обучения и повышения квалификации персонала.
2. Утвержденные программы обучения по каждому из направлений.

Для получения максимальной эффективности от обучения персонала, необходимо построить эффективную учебную систему, которая будет регламентировать процесс получения знаний, а также обязателен контроль и результаты.

Оптимальная система обучения персонала представляет собой совокупность взаимодействующих:

1. Программ обучения персонала различных уровня и направленности.
2. Стандартов и требований к обучению персонала.
3. Ответственных лиц и (или) органов, осуществляющих управление и контроль в сфере обучения персонала.
4. Субъектов системы – физических лиц, непосредственно участвующих в процессе обучения.

Логика построения системы обучения персонала организации может строиться согласно целенаправленному воздействию на все категории работников через сочетание различных форм и методов обучения, вовлекая их в процесс непрерывного обучения и создавая тем самым необходимую область знаний.

## **1.2. Основные формы и методы обучения персонала в организации**

В соответствии со статьей 21 ТК РФ работник имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами [ТК РФ, ст.21, ч.1, п.1, гл.2]. Статьей 196 ТК РФ определено, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяется работодателем [ТК РФ, ст.196, ч.3, п.9, гл.31].

В зависимости от потребностей работодателя, объема новых знаний и сроков обучения повышение квалификации может быть организовано:

– краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата;

– тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим

проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения;

– длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности (Постановление Правительства РФ от 26 июня 1995 г. N 610 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов», п.7).

Согласно п. 41 данного Положения, *повышение квалификации* может проводиться: *с отрывом от работы; без отрыва от работы; с частичным отрывом от работы; по индивидуальным формам обучения.*

Для повышения квалификации характерно применение большого арсенала различных форм. Учебные мероприятия планируются и реализуются для работников собственного производства как внутреннее или внутрипроизводственное повышение квалификации. Не имеет никакого значения, где осуществляется этот процесс. Повышение квалификации за пределами предприятия осуществляется в специальных заведениях, оно имеет смысл в том случае, если не хватает базы для учебных мероприятий на своем предприятии, если это связано с нововведениями, поступающими извне, и если свободный климат подготовки – особенно при отработке поведения – имеет особое значение.

Виды профессиональной переподготовки очень разнообразны. Типичными *формами* повышения квалификации *на рабочем месте* являются: направленная передача опыта, планомерная и систематическая смена рабочего места, проведение определенных переводов на новую должность, что часто связано с выполнением задач руководства, проведение дискуссий по актуальным трудовым вопросам и др.



Наряду с организованной формой повышения квалификации большое значение имеет *неорганизованная форма* повышения квалификации, или так называемая самостоятельная, когда необходимые знания получают благодаря: специальным журналам, лекциям, заседаниям, семинарам, коллоквиумам, беседам, дискуссиям по обмену опытом, контактам с вузами, посещению выставок, ознакомлению с отраслевыми отделами и т.д.

В некоторых случаях в дополнение к классическим видам повышения квалификации и переподготовки предусматривается изучение иностранных языков, методов управления, а также адаптационные стажировки, позволяющие молодым специалистам, недавно получившим образование, быстрее осваивать работу на конкретном участке.

Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Обучение на рабочем месте, как правило, подразумевает наблюдение за опытным начальником или коллегой, когда они выполняют определенную работу или решают какую-либо задачу. Преимущества обучения на рабочем месте: относительно дешевый ресурс, легко удовлетворить потребности обучаемого, работник получает опыт «из рук в руки», системный контроль.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Формы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению.

Плюсы таких форм обучения состоят в том, что занятия проводятся опытными экспертами и консультантами, используются современное оборудование и информация, а работники получают заряд свежих идей и информации. Но это может иметь и отрицательные моменты. Например, работники могут быть против прохождения обучения в свое свободное время,

курсы могут быть оторванными от практики вашей профессиональной деятельности, и перенасыщены теорией, это может быть дорого.

Согласно ст. 187 Трудового кодекса при направлении работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы.

Если работник повышает квалификацию без отрыва (или с частичным отрывом) от производства, он получает заработную плату за фактически отработанное время (произведенную продукцию).

Повышение квалификации может проходить либо в самой организации, либо в образовательных учреждениях повышения квалификации [ТК РФ, ст. 196, ч. 2]. К ним относятся:

- академии (за исключением академий, являющихся образовательными учреждениями высшего профессионального образования);
- институты повышения квалификации (усовершенствования) – отраслевые, межотраслевые, региональные;
- курсы (школы, центры) повышения квалификации, учебные центры службы занятости.

Профессиональная подготовка также может быть получена у специалиста, имеющего требуемую квалификацию (ФЗ РФ от 29.12. 2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации», ст.21, п.3).

Существует достаточно большое многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом *форм обучения* можно разбить на следующие группы:

- а) обучение вне рабочего места;
- б) обучения на рабочем месте;
- в) раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива.

От качества полученных знаний в результате переподготовки и повышения квалификации зависит качество труда работника, его способность правильно, своевременно и в полном объеме выполнять свои обязанности.

Современные организации используют различные методы обучения персонала, развития навыков и профессиональных качеств своих сотрудников. Согласно российскому законодательству основными разновидностями обучения работников на производстве являются *индивидуальная, групповая и курсовая подготовка*.

При *индивидуальном методе* обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику (в том числе руководителю – тогда речь идет о стажировке), либо включают в группу, где с ним занимается работник высокой квалификации. Самостоятельно изучается необходимый теоретический курс (но при консультировании со специалистами соответствующего профиля).

Групповая форма подготовки предусматривает объединение обучающихся в специальные группы. Занятия в таких группах проводятся работниками высокой квалификации (разряда).

К *формам индивидуального и группового обучения* персонала относятся: *наставничество; ассистирование; стажировка; ротация; объединенное руководство; инструктаж* и др.

*Курсовая форма подготовки*, как правило, проходит в два этапа. На первом этапе занятия проводятся в учебной группе под руководством специалиста на специально созданной для этого учебно-производственной базе организации или учебного центра, на втором – под руководством консультанта на рабочих местах в группе. Форма подготовки применяется для обучения работников достаточно сложным профессиям [66, с. 173].

При курсовой и групповой подготовке теоретическое обучение осуществляется в учебных группах на предприятиях, на специальных курсах и в учебных центрах. Обучение проходит *в форме тренингов, ознакомления, наставничества, инструктирования* и т.д. В данном случае обучение выходит

за рамки текущих служебных обязанностей и сопровождается развитием профессиональных качеств, а также формированием навыков системного, аналитического мышления.

Самыми известными формами и методами обучения на сегодняшний момент являются основные две формы и соответствующие методы [44; 27]: обучение на рабочем месте (Приложение 1) и обучение вне рабочего места (Приложение 2).

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности.

Метод, применяемый как на рабочем месте, так и вне его называется *ученичество* – это период обучения и тренинга, который включает как аудиторное формальное обучение, так и практический тренинг, который проводится на рабочем месте [27, с. 76]. Существенным недостатком системы ученичества является то, что время, отведенное для него, предопределено, в нем не учитываются индивидуальные различия обучаемых.

К числу *форм обучения*, сочетающих обучение как на рабочем месте, так и вне его, относятся:

- эмпирическое или опытное обучение – это обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством;
- программируемое обучение – машина или книга, которая «ведет» обучаемого и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютера;

– обучение действием – в данном случае обучение происходит в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания.

Выбор мероприятий и методов по повышению квалификации, переподготовки и обучению персонала организации зависит от:

- целей процесса повышения квалификации в организации;
- срочности (времени, отпущенного на данный процесс);
- прямой и косвенной стоимости обучения;
- состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки, опыта работы);
- компетенции и квалификации преподавателей.

Особый акцент необходимо сделать на целях и задачах обучения. В идеале цели и задачи должны быть едины в том, что касается удовлетворения целей и задач потребителей системы повышения квалификации. Для владельцев предприятий, предпринимателей и высшего руководства организации этими целями будут: повышение прибыли, повышение эффективности управления, увеличение доли рынка; получение общих конкурентных преимуществ, производительности труда.

Плановое обучение, как правило, осуществляется по программам повышения квалификации. ППК: целевых групп и подразделений организации; отдельных сотрудников; управленческого персонала; кадрового резерва; программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Внеплановое обучение проводится по заявкам руководителей структурных подразделений организаций, а также согласно потребностям сотрудников, по производственной необходимости, может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя, а также заявки самого сотрудника организации.

Таким образом, сегодня на рынке корпоративного образования различные формы, методики и программы представлены во всем своем многообразии. Эксперты отрасли утверждают, что перед началом любых

образовательных мероприятий и программ, руководству организаций стоит ответить на ряд важных вопросов. Если рассматривать обучение как метод для повышения эффективности и результативности работы персонала, а не как просто получение навыков, которые в большинстве случаев используются не в полном объеме, то перед тем как обучать персонал необходимо:

1. Правильно определить в обучении ли проблема или есть другие причины неэффективности и нерезультативности.
2. Разработать четкие, понятные критерии оценки использования тех навыков, которым обучается персонал.
3. Утвердить через определенный период времени тестирование на знание и использование данного навыка.

Любое обучение надо начинать с командного взаимодействия, где обсуждаются цели обучения, методы, критерии, ценности для каждой заинтересованной стороны, выявляются сопротивления. В противном случае, если сам персонал не считает, что ему нужно повышать квалификацию, все старания будут равняться нулю. После проведения данной работы целесообразно приступить к реализации необходимой программы обучения.

### **1.3. Программы обучения как инструмент совершенствования корпоративной культуры организации**

*Программа обучения персонала* – это план организации мероприятий по обучению персонала. Программой обучения может называться документ, определяющий содержание, объем, а также порядок проведения мероприятий в рамках обучения персонала. При формировании программы обучения важно принимать во внимание, как установленную потребность в компетентности персонала, так и желание самих работников повысить свою квалификацию. Рекомендации по определению потребности в обучении. Для определения эффективности той или иной программы обучения необходим контроль,

оценка и сопоставление результатов, это позволит выбрать оптимальное сочетание различных видов, форм, методов обучения.

Среди различных систем менеджмента, ориентированных на развитие персонала, особое место занимает органический подход к управлению персоналом. Этот метод стал применяться относительно недавно и позволил вывести управленческие функции за пределы традиционных денежных и организационных отношений между работником и работодателем. Если в конце прошлого века на отдел кадров были возложены в основном регистрационные и контрольные функции, то с применением органического подхода ситуация резко изменилась. Традиционные функции отдела кадров сохранены в полном объеме, но они значительно развились и расширились в сторону более качественной работы с сотрудниками. Значительное количество времени стало уделяться разностороннему поиску и подбору персонала, мотивации и оценке его работы. Особое внимание уделяется повышению квалификации и дальнейшему планированию карьеры для значимых сотрудников организации.

Органический подход в первую очередь акцентирует внимание на человеческих ресурсах организации. В результате и сама организация стала восприниматься как живая система с различными циклами ее существования. В результате развития этого подхода при работе с персоналом было выделено две концепции: отождествление человеческой личности с организацией. Эта точка зрения ввела в менеджмент относительно организации такие понятия, как цели, мотивы, стимулы, потребности [49]. Циклы существования организации стали обозначаться такими терминами, как взросление, старение, смерть и возрождение. Организация рассматривается как система, соединенная функциями коммуникации, контроля и управления. В основу этой концепции была положена система функционирования человеческого мозга. Управление персоналом через органический подход может быть, как весьма эффективным, так и иметь определенные трудности. Среди достоинств органического подхода можно выделить такие показатели: цели организации

подчинены взаимодействию с окружающим миром; качественное управление персоналом за счет более детального внимания к различным его потребностям; стратегические цели и задачи организации взаимосвязаны с ее структурой и соизмеримы с другими показателями; организация имеет четко выделенные различные подсистемы; при введении инноваций в первую очередь учитываются реальные потребности организации.

Затруднение в применении органического подхода может возникнуть вследствие его негибкости, например, стремление использовать людей как ресурс, который необходимо развивать, не учитывая права личности на свободный выбор; идея о том, что работник может удовлетворять все свои потребности в условиях постоянного взаимодействия с организацией и непосредственно через нее; идея о «функциональном единстве», когда все трудятся на благо организации в целом; ответственность за неудачи перекладывается на внешние причины. В результате этого не предпринимаются никакие действия относительно пересмотра эффективности выбранного курса деятельности организации.

Опираясь на сильные и слабые стороны органического подхода, выделим рекомендации, которые могут существенно повысить качество работы с персоналом. Потребуется немало сил для внедрения, корректировки и поддержания процессов, необходимых для реализации этих задач. Особое внимание стоит уделить подбору, обучению и мотивации персонала. Главный акцент – развивать способность работника разделять и применять идеи и ценности компании. Только в этом случае можно добиться высоких результатов в управлении персоналом [50].

Базируясь на органическом подходе, при разработке корпоративных программ обучения следует также учесть состояние таких элементов организационной культуры, как соответствие заявленных норм и ценностей реально поддерживаемым. Так, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе



заняты. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», я думаю, примут второй вариант. Также важны объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее энергичных методов поддержания культуры в организации. Подвергая оценке тот или иной объект, менеджер дает знать работникам, что является важным и что от них ожидается.

Еще одним важным компонентом программы обучения является моделирование ролей, закрепление и тренировка. Специфика корпоративной культуры усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли, на это и должна быть нацелена программа обучения. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Концентрируя на этих моментах внимание в рамках организационных стандартов, менеджер способствует поддержке определенных аспектов корпоративной культуры.

Необходимо увязывать программы обучения с системой наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения, расставляют для работников приоритеты, указывают на ценности, имеющие особое значение для менеджеров и организации в целом. В этом же направлении действует и система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Но практика свидетельствует, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически. Зачастую программы обучения просто не доводятся до стадии увязки ключевых показателей эффективности деятельности и приобретенных в рамках обучения навыков.

На наш взгляд, стоит обратить внимание на связь программ обучения и с организационной символикой, идеологией. Многие ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные,

повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для воздействия на поведение работников. Ритуалы – система обрядов. Даже стабильные управленческие решения способны становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. То есть целесообразно связать программы организационного обучения с организационными ритуалами. Например, сотрудники ценят решения руководства организовать, например, празднование какого-либо события в достаточно неформальной атмосфере. В таких ситуациях целостность организации, ее культуры наиболее полно ощущается сотрудниками. Продуманной организацией такого рода событий образовательного характера можно добиться заметного улучшения развития культуры в своей фирме, проведения в жизнь фиксированных ценностных ориентиров, получая при этом новые знания и навыки.

Также следует учесть, что культура может претерпевать определенные изменения. Однако при этом возникает ряд трудностей. Нередко они порождаются сопротивлением изменениям культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе, преобладающей в корпоративной культуре.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых подходов по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. Может сложиться и такая

ситуация, при которой изменения в культуре происходят намного позже после изменений поведения или же даже никогда не имеют место. При этом возможны два подхода: добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей или включение новых людей в коллектив и увольнение части персонала.

Изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли они или нет. Хорошей проверкой результативности подобных изменений является факт, что после ухода из организации лидера-проводника такой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому.

Таким образом, адаптация организационных структур к изменениям внешней среды, имеющая своей целью получение конкурентного преимущества, может происходить за счет кадрового потенциала посредством обучения персонала и формирования кадров предприятия не только требуемого уровня, но разделяющих общеорганизационные цели и ценности. Осознавая, что организационная культура оказывает положительное влияние на организацию, поддерживая её цели, широко охватывая работников и находя в их среде положительный отклик, менеджмент компании должен стремиться к тому, чтобы программы обучения согласовывались с приоритетами и основными компонентами организационной культуры.

Выводы по 1 главе.

Менеджмент системы обучения персонала является важнейшей функцией эффективного и динамического развития организации в условиях повышенной конкуренции и рыночных преобразованиях. На сегодняшний день целесообразно рассматривать профессиональное обучение персонала как систему, оказывающую первостепенное влияние на достижение социальных, экономических и организационных целей. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на возможностях повышения в должности, гарантии сохранения рабочего места, на величине доходов организации, расширении внешнего рынка труда, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации как работника.

В рамках исследования, представлен критический анализ корпоративной культуры как целостной, и в тоже время структурированной, подверженной целевым управленческим воздействиям, среды организации. Понятая таким образом, организационная культура может рассматриваться как ключевой фактор развития системы обучения в компании. Эффективное обучение базируется на системном и процессном подходах, то есть должно представлять собой систему, а не набор разовых мероприятий, при этом сама система обучения должна базироваться на элементах организационной культуры и быть частью общей системы управления компанией. Анализ существующих исследовательских подходов позволяет рассматривать организационную культуру как целостную систему устойчивых форм социального взаимодействия в процессе управленческой деятельности, в основе которой лежит определенная структура ценностей, целей, мотиваций и компетенций. Именно в данном контексте организационная культура может выступать как ключевой элемент и инструмент системного подхода к обучению и развитию персонала.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КАЗАЧИЙ»»**

### **2.1. Организация и методы исследования**

Комплексное исследование системы обучения персонала и анализ основных элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала проводились на базе ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ», юридический адрес: 309850, Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Космонавтов, д. 22. Это крупная торговая организация-дистрибьютор на территории Белгородской области, зарегистрирована в 2009 году, характеризуется поступательной политикой расширения производственной инфраструктуры. В течение последних пяти лет организация расширила позиции от стандартных предложений, локализованных в области оптовой и складской деятельности для продуктового рынка до многотысячного прайса с сотней номенклатурных групп; от обозримой региональной территории доставки до всероссийских товарно-рыночных отношений; от минимальной автоматизации и учета до сложных информационных систем. Среднесписочная численность персонала на 01.01.2017 г. 526 человек.

Комплексное исследование системы обучения персонала торговой организации осуществлялось в несколько этапов. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования условий формирования и механизмов управления обучением персонала, с учетом организационных изменений, происходящих в системе развития персонала и оптимизации корпоративной культуры. Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Изучение организационных и экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на развитие системы обучения, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы обучения и развития персонала в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ». Основным методом исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» (Приложение 3), Положение об обучении персонала (Приложение 4) и другие документы, описывающие основные кадровые процессы. Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, обеспечивающих систему обучения персонала.

2 этап исследования (февраль – март 2017 г.).

Анализ системы обучения персонала и оценка показателей ее эффективности. Исследование осуществлялись в разрезе нескольких аспектов: изучение структуры и методов действующей системы обучения персонала; исследование с целью определения эффективности обучения.

В качестве эмпирических методов для анализа современного состояния системы обучения в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» были использованы:

1. Анкета для оценки актуального состояния системы обучения персонала (Приложение 5, 6) и Методика «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» (Приложение 7). Цель – выяснить мнение персонала о действующей системе обучения, ее значимости и востребованности. Выявить факторы, негативно влияющие на эффективность обучения.

2. Экспертное интервьюирование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, выявления интересных для сотрудников методов обучения, а также включенности персонала в процесс обучения (Приложение 8).

3. Анкета для измерения мотивации деятельности сотрудников (Приложение 9). Цель – измерить степень необходимости основных видов обучения персонала. Определить место обучения в системе мотивации.

4. Опросник оценки потребностей и ценностей кандидата (Приложение 10). Цель – выявить основные направления потребностей персонала, доминирующих ценностей и определить степень важности обучения среди других потребностей.

5. Оценка психологического климата в коллективе (Приложение 11). Цель – выявить отрицательные и положительные области влияния психологического климата на совершенствование обучения персонала. Закономерность: чем выше уровень психологического климата, тем эффективней результаты обучения.

3 этап исследования (сентябрь-ноябрь 2017 г.).

Анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала. Первое направление эмпирического исследования – диагностика элементов организационной культуры торговой организации. Использована методика С.П. Роббинса, которая предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации: личная инициатива; готовность работника пойти на риск; направленность действий; согласованность действий; обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб; перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников; степень отождествления каждого сотрудника с организацией; система вознаграждений; готовность сотрудника открыто выражать свое мнение; степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности [65].

Второе направление исследования – оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры торговой организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами укрепления системы обучения

персонала. Нами выделены и описаны элементы структура корпоративной культуры для анализа (Приложение 12) и определены оптимальные уровни эффективности элементов корпоративной культуры [65; 77]:

– Уровни эффективности: 50-65% низкий; 66-80% средний; 81-100% высокий.

– Уровне неэффективности: 49-35% низкий; 34-20% средний; 20-0% высокий.

Данный анализ целесообразно дополнить диагностикой вида организационной культуры, наиболее подходящей для конкретного торгового предприятия. С этой целью было проведено тестирование, в ходе которого респонденты определяли отношение к высказыванию по шкале, схожей с предыдущей методикой, а далее была выявлена склонность сотрудников к определенному виду организационной культуры по критериям:

- 1) формальная – неформальная,
- 2) жесткая – гибкая,
- 3) механистическая – инновационная.

Опросник и инструкция представлены в Приложении 13.

В подтверждение объективности полученных результатов, на завершающем этапе исследования, проведен SWOT-анализ, необходимый для наиболее четкого и наглядного определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, связанных с системой обучения в торговой организации.

Обоснование выборочной совокупности респондентов.

По состоянию на 01.01.2017 г. среднесписочная численность персонала ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» 526 человек. Следовательно, генеральная совокупность респондентов на 2 и 3 этапах исследования будет равняться 526.

При проведении оценки актуального состояния системы обучения персонала и Методики «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» респондентами выступили 351 сотрудник, это совокупность всех категорий персонала (погрешность 2 %), которые в течение 2016 г. и I и II квартала 2017 г. проходили тот или иной вид обучения (прежде всего, это корпоративный уровень).



Респондентами для экспертного интервьюирования с целью определения состояния критериев и инструментов оценки эффективности системы обучения выступили руководители высшего и среднего звена (N = 24) и специалисты (N = 152). Половозрастная структура – 102 мужчины и 74 женщины, из них в возрасте до 30 лет – 29 чел, в возрасте 31-40 лет – 52 чел., 41-50 лет – 60 чел, 51-60 лет – 29 чел., старше 60 лет – 6 чел.

При проведении анкетирования для измерения мотивации деятельности сотрудников и оценки психологического климата в коллективе была применена механическая выборка «шаг» (квота) = 5 (526:5) = 105 респондентов. В структуру выборочной совокупности вошли: по гендерному признаку – 63 мужчины и 42 женщины, по категориям персонала – 12 руководителей, 70 специалистов и 23 рабочих.

На следующем этапе диагностики элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала нами использовался инструментарий исследования, который предполагал опрос всех категорий персонала. Выборочная совокупность составила 351 человек (это 67% от списочного состава персонала и генеральной совокупности n=526).

При проведении методики С.П. Роббинса была использована модель квотной выборки. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст, категория персонала – только специалисты, в том числе функциональные менеджеры. Распределение квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой точное распределение данных признаков в генеральной (N=38 респондентов). Структура выборочной совокупности представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Руководители	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Специалисты	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28
Всего респондентов											38

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования (измерения) системы обучения персонала, с учетом специфики крупной торговой организации, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала.

На наш взгляд, эмпирическое исследование системы обучения персонала заключается в объективной оценке результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия как быстрых (локальных), но важных управленческих решений, так и стратегических. Процесс управления системой обучения должен строиться на принципах планомерности и упорядоченности, с обязательным анализом возможных рисков.

## **2.2. Исследование системы обучения персонала и оценка показателей ее эффективности**

Представим анализ основных показателей кадровых процессов ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ», являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать и применять для комплексной оценки системы обучения персонала.

ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» осуществляет деятельность в сегменте оптовой и розничной торговли продуктами питания широкого ассортимента (в настоящее время составляет около 3 тыс. наименований). В 2016 году компания открыла сеть новых оптовых складских помещений с целью обслуживания Восточной части Белгородской области и города Алексеевка. На данном этапе работы функционирует два состава отдела продаж, в которые входит 8 команд в количестве 46 торговых представителей и 39 мерчендайзеров.

Миссия ООО «ТД «КАЗАЧИЙ» – содействовать продвижению культуры потребления посредством дистрибуции: обновление ассортиментных групп, основанное на принципах экологичности, импортозамещения, высокого качества; расширения географии представленных товаров; содействовать установлению справедливой конкуренции в сегменте участников рынка.

Организационная структура ООО «ТД «КАЗАЧИЙ» относится к линейно-функциональному типу (Приложение 14). Основные экономические показатели за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Динамика основных экономических показателей ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	отклонение 2017/2015
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, руб.	1248852	1548640	1773735	1523742,3
2. Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	1135705	1423267	1623497	1394156,3
3. Стоимость основных производственных фондов, руб.	1896	2116	2031	2014,3
4. Среднесписочная численность работников	489	514	526	509,6

Анализ таблицы 2.2 свидетельствуют о росте объема продаж в связи с увеличением спроса на продукцию. Предприятие постепенно наращивает темпы и развивается. Рост среднегодовой численности работников в 2016-2017 гг. связан с расширением организации, появлением новых отделов, складских помещений, следовательно, наймом дополнительного необходимого персонала. Необходимо отметить, что, с одной стороны, предприятие находится на стадии относительной стабильности, с другой стороны, в условиях, необходимости экономии ресурсов, обозначена проблема – необходимости увеличения продукции местных производителей и расширения ассортимента товаров. Важнейшими экономическими показателями являются основные производственные фонды компании, их состав и структура представлены в таблице 2.3.

Состав и структура основных производственных фондов  
ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»

Виды основных фондов	2015 г.	2016 г.	2017 г.
	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.
Здания и сооружения	-	-	-
Машины и оборудование	1652,4	2018,5	2031
Транспортные средства	243,6	97,5	-
Инвентарь	-	-	-
Итого	1896	2116	2031

Анализ таблицы 2.3 показывает, что здания и сооружения компания арендует, в том числе, офисные помещения и складские. Машины и оборудование составляют основную часть производственных фондов. Так как специфика компании предполагает хранение продукции, в том числе и скоропортящейся, что вызывает необходимость оснащения специальным оборудованием (холодильные камеры и др.) складские помещения. Так же одной из доминирующих услуг компании является доставка продукции в торговые точки, то есть большие затраты на машины – это логично. Итоговые расходы в данной области так же подвергались незначительным изменениям в течение трех лет, это связано с ростом производства в 2015-2016 гг.

Проанализируем систему управления персоналом. Структурное подразделение – отдел кадров – включает в себя 2 штатные единицы: начальник отдела кадров и менеджер по управлению персоналом. Начальник отдела кадров занимается системной координацией и контроллингом всех процессов управления персоналом, менеджер по управлению персоналом является непосредственным помощником и занимается локальными задачами HR-менеджмента и документооборотом (табл. 2.4). Данные специалисты действуют в своей профессиональной деятельности в соответствии с нормативными актами компании, такими как: Положение о работе отдела кадров, должностные инструкции, устав, акты и приказы генерального директора. Персонал, работающий в компании, представляет собой главную ценность производства, следовательно, всесторонний анализ кадровых

показателей является залогом выявления скрытых производственных ресурсов. Отдел кадров имеет право получать заявки на подбор персонала, информацию о результатах прохождения испытательного срока, предложения по организации обучения, мотивации персонала, формирования и развития корпоративной культуры в организации. Отдел кадров предоставляет: кандидатов на вакансии, программу адаптации новых сотрудников, план организации проведения обучения, списки сотрудников, направляемых на обучение, предложения по формированию корпоративного стиля.

Таблица 2.4

Матрица распределения ответственности по основным видам деятельности кадровой работы

№ п/п	Наименование основных функций	Исполнители <sup>1</sup>		
		Начальник отдела кадров	Менеджер по управлению персоналом	Начальники отделов
1	Работа с личным составом	С	И	И
2	Организация и контроль за состоянием дисциплины труда и правил внутреннего трудового распорядка	З	О	И
3	Составление штатного расписания и табельный учет рабочего времени	З, У	И, П	И
4	Работа по ведению кадрового резерва	У	О, П	С
5	<b>Организация профессионального обучения сотрудников, повышения квалификации</b>	У	О	И
6	Подготовка отчетов по кадрам	З, У	О, И	-

Организация работы с персоналом в значительной степени сводится к проблеме распределения соответствующих компетенций между отделом кадров и руководителями других отделов компании. В приложении 15 представлена, в упрощенном виде, схема документооборота отдела кадров в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ».

В целях выявления кадрового потенциала ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» проанализируем следующие показатели: анализ динамики численного состава;

<sup>1</sup> О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование (консультации), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

анализ динамики по половому признаку, анализ возрастной структуры; анализ структуры и динамики по категориям; анализ уровня образования работников.

Проведем анализ среднесписочного состава персонала ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» за 2015-2017 годы (табл. 2.5). Коэффициент текучести кадров в компании достаточно низкий, в 2017 году его значение опустилось до 0,1%, хотя в предыдущие года он поднимался до 1,5%, хотя даже такой процент текучести попадает в рамки общепринятой нормы. В основном, наиболее активная текучесть кадров происходит в следующих категориях персонала: кладовщики, мерчендайзеры, грузчики и уборщики. Главные причины текучести кадров: по семейным обстоятельствам, плотный рабочий график, дисциплинарные проступки. Отметим, что влияние текучести кадров отражается на работоспособности, как тех сотрудников, которые намерены увольняться, так и тех, что продолжают свою деятельность в данной компании, то есть на психологическом климате организации.

Таблица 2.5

## Анализ основных кадровых процессов в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	489	514	526
Принято всего, чел.	15	18	17
Выбыло всего, чел.	6	8	1
по сокращению штата	0	0	0
по собственному желанию	4	6	1
за нарушение дисциплины труда	2	2	0
Коэффициент оборота по приему персонала	3%	3,5%	3,2%
Коэффициент оборота по выбытию	1,2%	1,5%	0,1%
Коэффициент постоянства состава персонала	98,9%	95%	97,5%
Коэффициент текучести кадров	1,2%	1,5%	0,1%
Коэффициент абсентеизма	1,9%	2,1%	2%
Коэффициент замещения	1,8%	1,9%	3%

Деятельность торговой организации отличает наличие сравнительно большого числа специалистов, не являющихся руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в компании необходимо принимать важные управленческие решения. Например, категория персонала – мерчендайзеры: 25% – это сотрудники в возрасте 23 и 25 лет; 20% – это сотрудники в возрасте 22 лет; 10% – это сотрудники в возрасте 21 и 24 года;

5% – это сотрудники в возрасте 19 и 20 лет. Их них – 40% с неполным высшем образованием, 25% со среднеспециальным образованием.

Таким образом, можно сделать заключение о том, что мерчендайзерами работают грамотные, образованные, нацеленные на результат люди. Следовательно, данную категорию персонала нужно системно мотивировать и удерживать повышая лояльность и организационную культуру.

Рассмотрим возрастную динамику персонала на предприятии (табл. 2.6).

Таблица 2.6

#### Динамика возрастного состава персонала

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
От 18 до 21	24	28	29
От 21 до 30	164	168	173
От 31 до 40	207	212	214
От 41 до 50	78	83	86
От 50 и выше	16	23	24
Всего	489	514	526

Из анализа таблицы 2.6 следует, что в компании возраст сотрудников варьируется, самые высокие показатели – в возрасте 31-40 лет, затем идут работники в возрасте 21-30 лет, далее от 41 до 50 и от 18 до 20 лет, и самая немногочисленная группа – от 50 лет. Немногочисленность группы с возрастной категорией от 50 лет и выше, обуславливается тем, что в нее входят: руководители подразделений, работник технического отдела и охранники, а среди молодых сотрудников преобладают водители, экспедиторы, торговые представители, кладовщики, грузчики, мерчендайзеры и прочие, это связано с тем, что данные должности требуют определенных психофизиологических характеристик, которые, в большинстве своем, свойственны людям более молодого возраста.

Представим анализ динамики персонала по уровню образования (табл.2.7). С одной стороны, наибольшее количество персонала, работающего в торговой организации, имеют высшее образование, их количество на начало 2017 г. – 300 человек, это руководители и специалисты. Однако, 39% сотрудников – имеют диплом (специальность) не соответствующий

квалификационным требованиям профессиональной деятельности торговой организации. Такие должности, как, водители – экспедиторы, водители большегрузных машин имеют, как правило, среднее образование, хотя даже некоторые из сотрудников перечисленных должностей являются дипломированными специалистами.

Таблица 2.7

## Структура персонала по уровню образования

Образование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Неполное среднее	12	17	14
Среднее	70	72	79
Среднее специальное	116	126	133
Высшее	291	299	300
Всего	489	514	526

Таким образом, можно сказать, что в организации ведется работа, связанная с повышением квалификации кадров, однако – процесс не является системным, с учетом специфики деятельности организации и новыми запросами торговой отрасли, и отмечается вовлеченность персонала исключительно в такие формы обучения, как: профессиональная подготовка, то есть, подготовка новых рабочих и получение высшего образования (или обучение вторым профессиям) за счет обучаемого (без гарантий дальнейшего карьерного роста).

Проанализируем динамику персонала по стажу работы (табл. 2.8).

Таблица 2.8

## Структура персонала по стажу работы в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ»

Стаж работы	2015 г.	2016 г.	2017 г.
До одного года	15	18	18
2-4 лет	219	226	235
5-6 лет	177	191	194
Более 7 лет	78	79	79
Всего	489	514	526

Анализ таблицы 2.8 показывает, что большая часть персонала имеет стаж работы 4 года, что говорит о недостаточно высокой степени показателя приверженности сотрудников, учитывая восьмилетнюю деятельность организации. Вывод: относительно стабильный кадровый состав с опытом



работы, с одной стороны, свидетельствует о том, что организация развивается поступательно; удовлетворенность персонала, в том числе, поддерживающими и мотивирующими факторами, видимо, значимее, чем желание поиска новых видов деятельности; с другой стороны – около 40% – это сотрудники от 25 лет и до 40 лет, в основном, со средне-профессиональным и высшем образованием – категория персонала стремящаяся работать в организации, которая даст компании карьерный рост, стабильность, возможность обучения, профессионального развития, проявления инициативы. Как следствие для ООО «Торговый дом «КАЗАЧИЙ»» – угроза постоянного поиска такими сотрудниками «лучшего места работы».

Экспертное интервьюирование сотрудников отдела кадров, позволило выявить проблему – у большинства руководителей отделов снижены показатели мотивации на повышение уровня квалификации своих подчиненных, а также при проведении собеседований на вакантную должность, они не хотят принимать сотрудников, которым требуется обучение, которое может быть пройдено за пределами компании и потребует материальных затрат.

Проанализируем информационно-коммуникационные каналы между подразделениями и звеньями управления. Организационная информация по компании вывешивается на доске объявлений. На втором этаже офисного здания находится «Ящик для жалоб и предложений». Выемка корреспонденции осуществляется один раз в неделю лично генеральным директором. Необходимо отметить, что в организации существует локальная корпоративная электронная почта, а также такое средство связи как программа «Spark», которая позволяет сотрудникам обмениваться мгновенными сообщениями находясь на своем рабочем месте, то есть работники активно взаимодействуют друг с другом, что в свою очередь повышает информационный обмен и принятие решений в условиях мозгового штурма или консультационных рекомендаций. Для обсуждения общих корпоративных вопросов создаются специальные тематические беседы.

Встречи сотрудников на территории компании.

1. Ежедневно в среду в 18.00 проводится общее собрание определенной категории персонала или отдела компании.
2. Ежедневно в кабинете генерального директора проводится планерка руководителей структурных подразделений. О дате и времени планерки, группе приглашенных и повестке сообщает секретарь.

Общий анализ кадровых показателей ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» позволяет сделать следующие *выводы*:

*Положительные тенденции:*

- 1) линейно-функциональная структура управления – обуславливается эффективностью коммуникационных каналов, качественная связь между отделами для оптимальной работы всей организации и комфортного обмена полезной информацией, высокая результативность делегирования полномочий;
- 2) наличие должностных инструкций всех категорий сотрудников и четкое им следование, выполнение всех функций и обязательств, системный контроль;
- 3) высокий уровень квалификации сотрудников отдела кадров, что позволяет качественно и оперативно выполнять основные задачи в области кадрового менеджмента;
- 4) относительно стабильный коллектив;
- 5) оплата всех социальных льгот по трудовому законодательству.

*Отрицательные аспекты системы кадрового менеджмента:*

- 1) поставки налажены не по всем группам товаров; неразвита система маркетинговых исследований;
- 2) повышенная загруженность отдела кадров большим объемом работы, в следствии соотношения общей численности персонала к числу кадровых работников;

3) слабая система мотивации начальников отделов в разрезе стимулирования (и самомотивации) к повышению квалификации своих подчиненных;

4) наличие такой установки у руководителей, как принятие на работу в компанию только опытного персонала, не желание обучать вновь прибывших сотрудников специфике работы в организации.

Система обучения персонала в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» реализуется и координируется сотрудниками отдела кадров при участии начальников отделов, которые включаются в работу по оптимизации развития персонала. Согласно матрице ответственности отдела кадров, контроль по данной группе задач возложен на начальника отдела кадров, ведущего менеджера по работе с персоналом (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Матрица ответственности отдела кадров

Перечень должностных лиц отдела согласно штатному расписанию	Начальник отдела кадров	Менеджер по персоналу	Руководители отделов
Наименование работ (процессов), выполняемых отделом			
По группе задач «Организация развития и обучения персонала»			
Совершенствование системы обучения, организация системы непрерывного обучения в компании	У, О	И	С
Организация процессов внутреннего обучения	У, О	И	С
Организация процессов внешнего обучения	У, О	И	С
Организация командировок и стажировок сотрудников	У, О	И	С

Кроме вышеперечисленных видов работ, отдел по работе с персоналом занимается составлением планов обучения сотрудников. Сводный план обучения сотрудников составляется раз в полугодие. Начальник отдела по работе с персоналом организует, совершенствует и поддерживает систему непрерывного обучения в компании, соответственно подготавливает план по обучению каждой группы сотрудников. По окончании обучения

сотрудников составляет аналитический отчет о результатах обучения, рекомендации по сотрудникам, дальнейшему эффективному использованию сотрудников.

Для организации профессионального обучения персонала начальником отдела кадров составляется план повышения квалификации персонала. Результатом профессионального обучения персонала является представленный документ, подтверждающий повышение квалификации. Менеджер по персоналу, согласно должностной инструкции, только принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников, а также участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров.

Таким образом, функции по обучению персонала возложены на начальника отдела кадров и, отчасти, на менеджера по работе с персоналом. Для оптимизации процессов обучения, на период прохождения образовательных программ, действует схема взаимодействия, которая позволяет наглядно отразить связи между структурными единицами (рис.2.1).

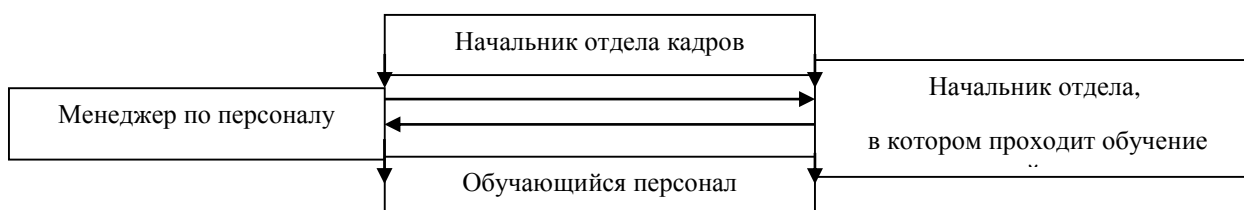


Рис. 2.1. Организационная схема взаимодействия персонала в процессе обучения

Во главе процесса обучения стоит начальник отдела кадров, он принимает решение об обучении, согласует его с дирекцией компании и задает цели образования. В соответствии с заданной целью, менеджер по персоналу выбирает ряд методов и методик, согласует их с начальником отдела кадров и начальником структурного подразделения, в котором есть сотрудники, нуждающиеся в обучении. Выбрав наиболее подходящий метод обучения, начинается образовательный процесс непосредственно для персонала.

Первое направление исследования – анализ Положения об обучении персонала ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ». С целью систематизации

качества обучения, сотрудники разделены на ряд категорий по должностям (табл. 2.10). Мероприятия по обучению персонала планируются, но проверка знаний осуществляется бессистемно. После прохождения обучения, не все участники сдают официально экзамен, проводится локальное анкетирование или тестирование с целью определения эффективности обучения. Необходимо отметить, что обучение оплачивается организацией частично или проводится своими силами.

Таблица 2.10

Определение соответствия мероприятий по обучению должностным категориям персонала

Должность	Метод обучения	Мероприятия по обучению 2017 г.
Торговые представители и супервайзеры	Тренинг	«Война с возражениями» Тренинг прямых продаж
Руководящий состав, включая отдел кадров и начальников подразделений	Семинар	«Харизматичный лидер»
Отдел кадров	Вебинар	«Современный кадровик»
Мерчендайзеры и аудиторы	Лекция	«Искусство оформления торгового зала и правильной расстановки товара»
Грузчики, кладовщики, водители	Лекционные занятия	Практические занятия и вводные лекции

Каждый сотрудник организации имеет возможность подать заявку «О прохождении желаемого курса обучения» на рассмотрение. Такие заявки подаются в отдел кадров, рассматриваются на предмет соответствия учебного курса занимаемой должности и стоимости данного курса, а затем данная заявка обсуждается комиссией, состоящей из генерального директора, начальника отдела кадров и начальника отдела заявителя, далее принимается решение. В случае индивидуального обучения сотрудника, компания может оплатить как полную стоимость обучения, так и его определенную часть, в соответствии с значимостью данного курса для компании, а также может быть отказано в оплате, однако на период обучения сотрудник имеет право взять отпуск без сохранения или учебный отпуск.

В течение 2016-2017 гг. обучение в компании (общекорпоративный уровень) прошли 351 человек (67% от общего числа сотрудников компании).

Из них тренинг «Война с возражениями» прошли 152 человека, семинар «Харизматичный лидер» – 23 человека, вебинар «Современный кадровик» – 2 человека, практические занятия и вводные лекции – 153 человека, а также было проведено лекционное занятие «Искусство оформления торгового зала и правильной расстановки товара», в котором приняли участие 21 человек (рис. 2.2).

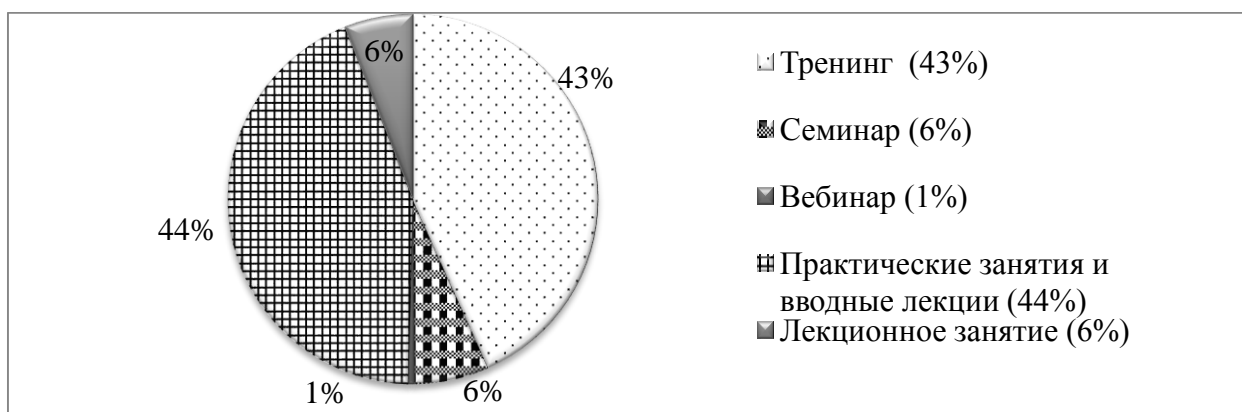


Рис. 2.2. Основные формы и методы обучения персонала (общекорпоративный уровень), 2017 г.

Анкетирование и экспертная оценка форм и методов обучения на индивидуальном уровне и профессиональном, позволили определить следующие данные (табл. 2.11). Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 2.11

#### Основные формы и методы обучения

Формы и методы обучения	Специализированный (профессиональный) уровень обучения, %	Индивидуальный уровень обучения, %
Лекции	36	74
Семинары	42	59
Учебные кино и видеофильмы	26	18
Тренинги	9	19
Компьютерное обучение (ДО)	52	-
Групповые обсуждения	6	63
Деловые и ролевые игры	2	-
Курсы повышения квалификации (разбор практических ситуаций)	18	-
Баскет – метод (разбор деловых бумаг)	3	-
Стажировки	69	39
Рабочая ротация	12	-

Данные таблицы 2.11 показывают распределение форм и методов обучения в зависимости от уровня обучения. Так, лекции, семинары, тренинги, учебные фильмы используются на всех уровнях. На наш взгляд, недостаточное внимание уделено таким методам обучения персонала на данных уровнях как case-study и basket-метод. Только 16% респондентов, прошедших специализированное обучение, отмечают использование рабочей ротации. На наш взгляд, это действительно необходимо, но в данном случае, процент респондентов, указавших на использование данного метода, невелик.

Рассмотрим общие положения об обучении в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ». На момент начала обучения составляется ученический договор, как правило, на срок от двух недель до шести месяцев, в зависимости от должности на которую претендует сотрудник. Например, мерчендайзеру, традиционно, дается 1-2 недели на обучение. На протяжении всего срока обучения сотруднику выплачивается стипендия в размере 500 рублей, а также минимальная заработная плата (определяется индивидуально). Таким образом, даже во время обучения (испытательного срока) работник имеет небольшое материальное стимулирование. Обучение производится в следующих случаях:

1. При поступлении нового сотрудника проводится обучение в форме наставничества.
2. В случае повышения квалификации – чаще всего, в форме курсов повышения квалификации (до 72 часов), тренингов, семинаров, вебинаров и прочих.

Такой метод как наставничество обычно используется при поступлении нового сотрудника в организацию, как правило, наставником выступает более опытный сотрудник компании, выполняющий такую же или похожую трудовую функцию. Наставник помогает новому сотруднику адаптироваться в трудовом коллективе, освоить специфику работы, разобраться и привить ценности и нормы компании, а также дать оценку нового сотрудника начальнику отдела для принятия управленческого решения. При повышении

квалификации обучение могут проводить линейные руководители, непосредственно начальники отделов, а также сторонние тренеры и коучи.

Обучение персонала проходит не реже чем раз в полгода, так как это служит хорошей мотивацией сотрудников к труду, повышает их квалификацию, укрепляет психологический климат и, соответственно, максимизирует прибыль компании в конечном итоге.

В течение 3 и 4 квартала 2016 г. прошло обучение рабочего состава компании в форме лекционных занятий, касательно специфики трудовой деятельности данных категорий персонала. Во 2 квартале 2017 г. проходило обучение отдела продаж, был проведен тренинг прямых продаж «Война с возражениями», а также вебинар для отдела кадров «Современный кадровик». Также прошло плановое периодическое обучение мерчендайзеров и аудиторов в 1 квартале 2017 г. в форме лекции на тему «Искусство оформления торгового зала и правильной расстановки товара». Организация в рамках системы обучения сотрудничает с ведущими консультантами и тренерами Белгородской области.

В качестве проверки полученных знаний, умений и навыков, а также соответствия занимаемой должности и планирования карьерного роста сотрудников, в организации каждый год проводится плановая аттестация работников. Подводя итоги аттестации, руководство компании получает очень важную информацию, ценность которой заключается в том, чтобы знать не только слабые места в подготовке своих сотрудников, но также и степень мотивации на обучение каждого из них. Отметим, что фактор мотивации на обучение необходим для того чтобы процесс образования не становился для сотрудников фирмы всего лишь формальностью, а приводил механизм прогрессирования в движение. Концептуально важные пункты аттестации персонала отражены в нормативном документе компании «Положение об аттестации руководителей и специалистов ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ»». По итогам аттестации 2017 года была выявлена, актуальная для нашего исследования проблема – у большинства сотрудников компании



мотивация к обучению достаточно высока, в то время как у некоторых начальников структурных подразделений она имеет низкий уровень или вовсе отсутствует.

Предметами оценки в ходе аттестации могут быть:

- 1) качество выполнения сотрудником должностных обязанностей;
- 2) особенности и модели поведения сотрудника;
- 3) степень эффективности деятельности работника;
- 4) уровень достижения поставленных целей;
- 5) уровень квалификации работника и т. п.

Руководство по аттестации содержит разработанные отделом кадров следующие отчетные документы: отзыв (представление), в котором отражены оценка результатов работы сотрудника, комментарии непосредственного руководителя, планирование развития (перспективы карьерного роста работника), потребности в развитии профессиональных компетенций работника, обучающие мероприятия, которые целесообразны для профессионального развития, постановка задач на следующий отчетный период, общая оценка. Далее – разработан бланк-отчета работника, который содержит основные достижения, необходимое профессионально развитие, области ответственности и карьерный рост, основные цели работы на ближайший год. Также разработан – аттестационный лист.

По итогам 2017 года в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» была проведена общая плановая аттестация, в которой приняли участие 349 человек (рис. 2.3).

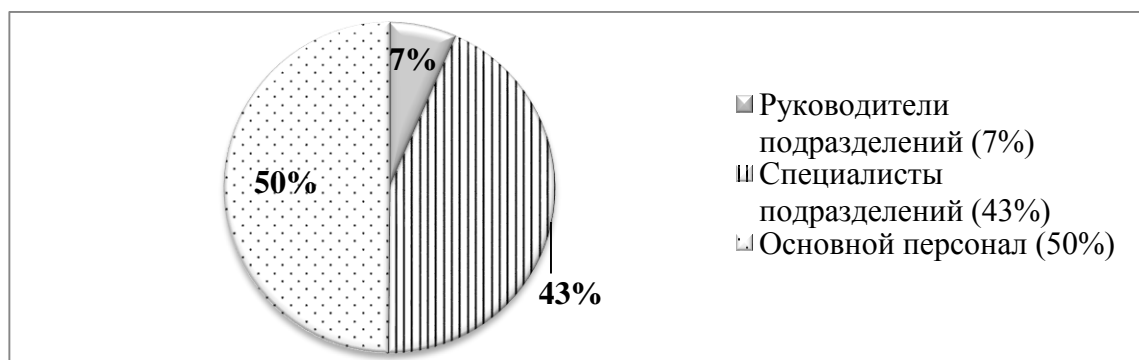


Рис. 2.3. Итоговая оценка общей плановой аттестации, 2017 г.

Необходимо отметить, что руководство и отдел кадров серьезно относятся к процессу и результатам аттестации. Один из самых часто используемых видов аттестации в компании – это аттестация вновь принятых сотрудников, она проходит с учетом тех же этапов и методов что и плановая, но менее масштабно. Цель аттестации вновь принятых – оценить уровень начального обучения в компании в рамках испытательного срока, а также определить насколько хорошо новый сотрудник адаптировался к действующим условиям труда и новому коллективу.

Адаптация сотрудника, в основном, проходит в период испытательного срока, в рамках первичного обучения. Адаптационный период для каждого отдельного сотрудника разный, варьируется от одной недели до года, это связано с условиями труда и психологическими особенностями личности. После прохождения испытательного срока, сотруднику предоставляется «Оценочный лист сотрудника, прошедшего испытательный срок». После заполнения анкеты сотрудником, ее помещают в архив.

Мы проанализировали все 50 (пятьдесят) оценочных листов за 2015-2017 гг., в соответствии с числом принятых сотрудников за исследуемый период, в том числе, рабочих, которые на момент исследования, только недавно устроились в организацию и завершали прохождение испытательного срока. Результаты анализа представлены на рисунке 2.4.

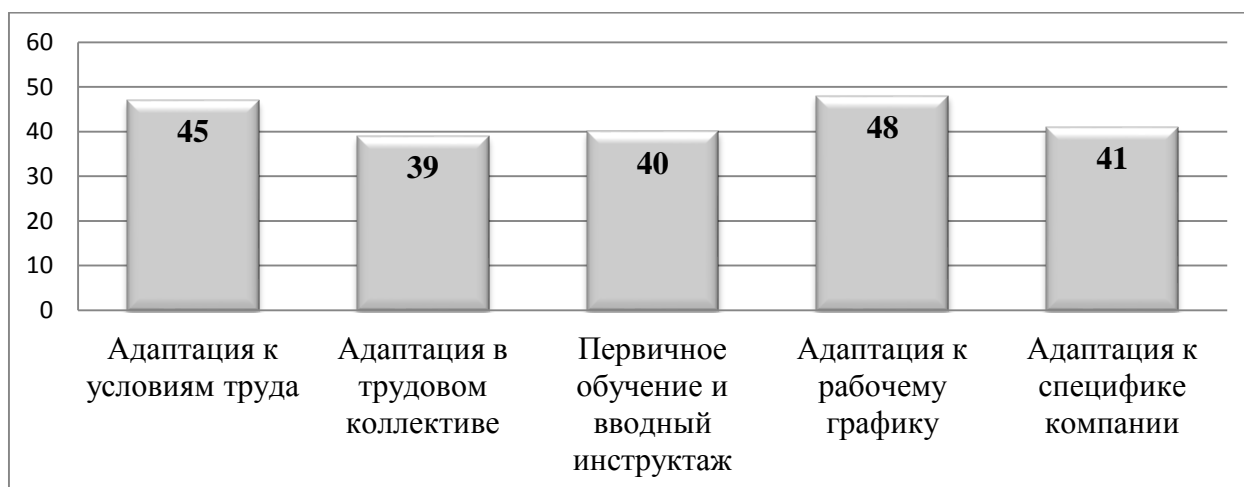


Рис. 2.4. Основные показатели адаптации персонала за 2015-2017 гг.

Таким образом, все показатели выше среднего. Для наиболее точного анализа данных об адаптации, мы сократили область исследуемых в анкете показателей, оставив только необходимые для проблематики нашего исследования и отразили совокупность положительных отзывов по каждому из выбранных критериев. Вывод: адаптация к условиям труда прошла успешно для 45 из 50 рассмотренных сотрудников, что говорит о необходимости оптимизации условий труда, с учетом выявленных локальных проблем, однако показатель, тем не менее достаточно высок. Адаптация в трудовом коллективе – 39 из 50 человек, это средний показатель, возможен риск проявления организационных патологий в психологическом климате и формируемой корпоративной культуре. Показатели «Первичное обучение и вводный инструктаж» и «Адаптация к специфике компании» достаточно низкие – 40 и 41 респондент из 50 оценивают их положительно, это может быть обусловлено обширным списком товарной продукции, с которым работает компания, отсутствием опыта на уровне тайм-менеджмента и включенности в производственный процесс принятия решений, а также недостаточным количеством методов в системе первичного обучения.

Рассмотрим показатель – удовлетворенность профессиональной деятельностью и удовлетворенность возможностями обучения и продвижения (рис. 2.5).

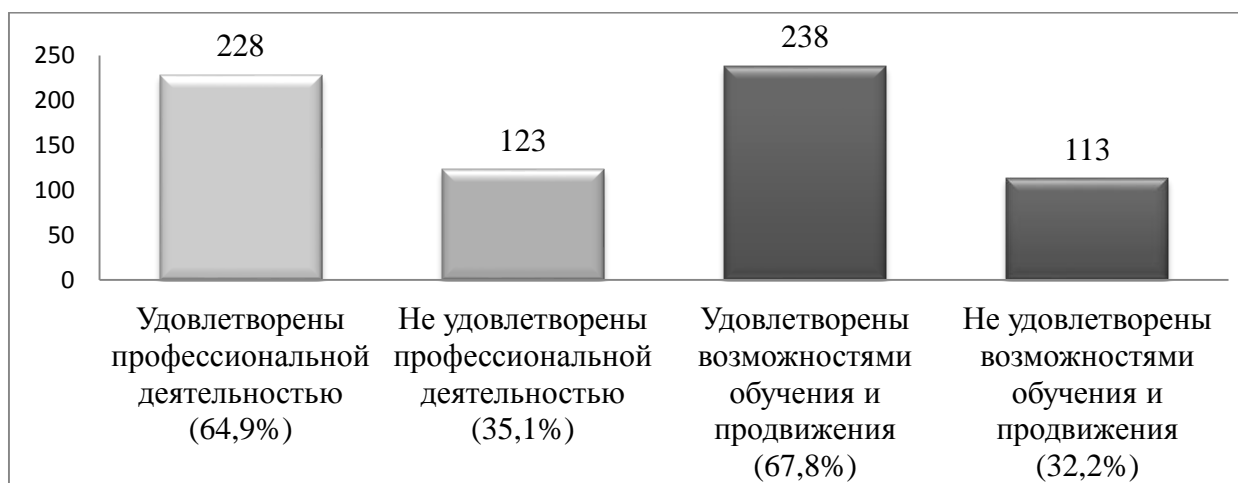


Рис. 2.5. Удовлетворенность профессиональной деятельностью и возможностями обучения и продвижения, 2017 г.

Исследование показало, что удовлетворенность профессиональной деятельностью из числа опрошенных (351 респондент) составляет 64,9 % (228 сотрудника). Показатель удовлетворенности возможностями обучения и продвижения имеют соотношение 67,8 % (238 человек) удовлетворенных к 32,2 % (113 человек) не удовлетворенным. Вывод: необходимы мероприятия по совершенствованию методов обучения в соответствии с целями и потребностями разных категорий персонала.

Результаты ответов на вопрос о последующих изменениях в трудовой деятельности представлены в таблице 2.12. Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 2.12

#### Существенные изменения в трудовой деятельности по окончании обучения

	специализированный (профессиональный) уровень обучения, %	общекорпоративный уровень обучения, %	индивидуальный уровень обучения, %
Карьерный рост	16	36	14
Переход на другую должность	32	19	9
Расширение или изменение сферы трудовых обязанностей	39	38	36
Включение в кадровый резерв	12	19	24
Ничего не изменилось	9	36	59

Данные, представленные в таблице 2.12, также показывают существенные различия результатов обучения в зависимости от уровня обучения. Так, 36% респондентов указали на карьерный рост по окончании корпоративного обучения. На наш взгляд, респонденты из этой группы обучаемых, прежде всего, молодые сотрудники, скорее имели ввиду закрепление в штате организации или, как вариант, передвижение на должность старших мерчандайзеров. Показательным является, что 32% опрошенных указали на переход на другую должность по окончании профессионального уровня обучения. Достаточно высокий показатель распределения ответов респондентов, указывающий на расширение или

изменение сферы трудовых обязанностей (39%, 38% и 36% по уровням обучения), говорит о полезности пройденного обучения и применения результатов обучения в профессиональной сфере. Тем не менее, 59% респондентов, проходивших индивидуальный уровень обучения, отмечают отсутствие каких-либо изменений.

Вывод: наименее эффективный уровень обучения в зависимости от оценки его эффективности респондентами, а также применяемых форм и методов обучения – корпоративный. Индивидуальный уровень обучения инициируется персоналом, и отмечается, как полезный и необходимый, но, в силу специфики деятельности организации и низкой мотивации, не приносит действенных результатов, как инструмент карьерного роста или повышения заработной платы и т.п.

Следующее направление исследования – анализ показателей мотивации к обучению у сотрудников ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» в 2017 г. Респондентами выступили сотрудники категорий специалисты и руководители (рис. 2.6).

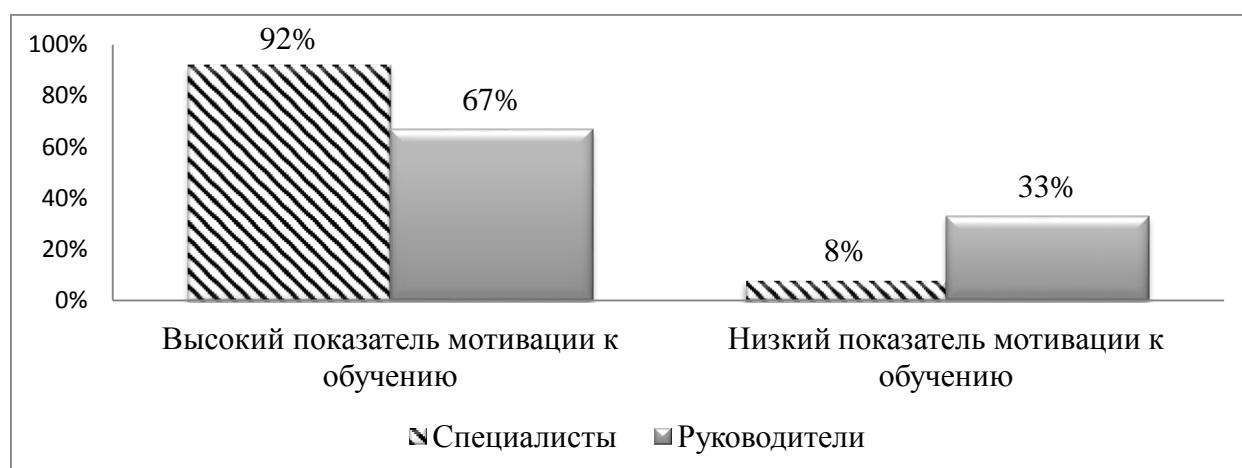


Рис. 2.6. Показатели мотивации к обучению у специалистов и руководителей, 2017 г.

Таким образом, мотивация к обучению у специалистов, выше чем у руководителей, так как высокие показатели мотивации преобладают у 92% (141 респондент) специалистов из 152 опрошенных, в то время, как тот же показатель присутствует лишь 67% (16 респондентов) опрошенных руководителей из 24. То есть 33% руководящего состава торговой компании

не мотивированы к обучению, как себя, так и своих подчиненных, отсюда можно сделать вывод, что в компании существует следующая проблема – нежелание руководящего состава мотивировать своих подчиненных в области обучения и продвижения по карьерной лестнице, и отсутствие самомотивации с целью повышения квалификации. Респонденты ответили (33% руководителей), что не видят социально-экономической эффективности в реализации комплексных программ обучения и не готовы быть их инициаторами и (или) разработчиками.

Далее, исследуем динамику показателя «Потребность в обучении» за 2015-2017 гг., в исследовании приняли участие такие категории сотрудников компании как специалисты и руководители. Результаты исследования представлены на рисунке 2.7. Цель – выяснить как изменялся показатель потребности в обучении в течение трех лет, сравнить данные показатели у специалистов и руководителей.

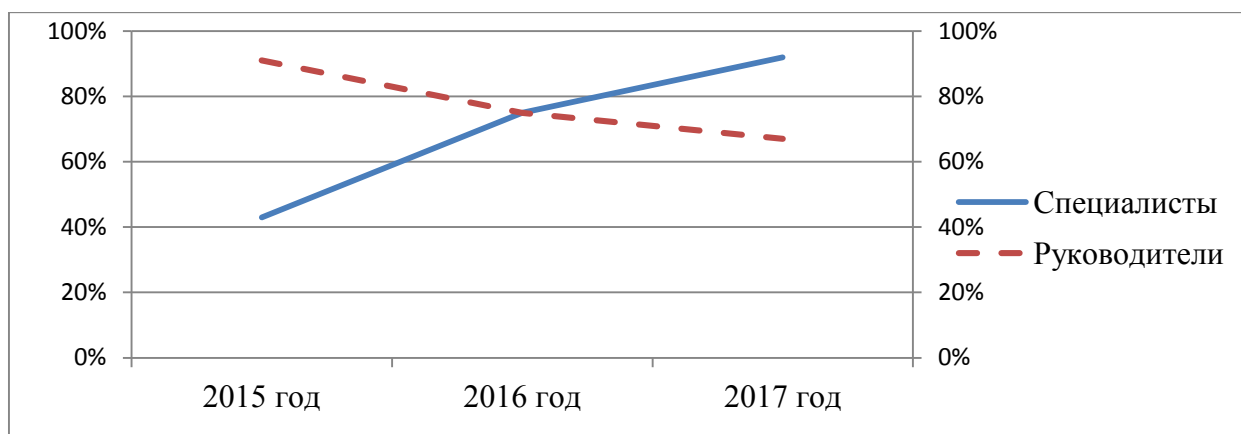


Рис. 2.7. Потребности в обучении, 2015-2017 гг.

Анализ данных показал, что динамика исследуемого показателя у специалистов растет с течением лет, а у руководителей идет на спад, это так же связано с низкими показателями мотивации у руководителей к обучению. Следовательно, в компании существует проблема мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.

Следующее направление исследования – анализ общих показателей, оценивающих социально-психологический климат и лояльность в коллективе, которые являются действенными индикаторами эффективности и

результативности системы обучения. На наш взгляд, необходимо аккумулировать триаду взаимодействия «лояльность – образование – организационная культура».

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов отмечены: отсутствие системы материальной мотивации сотрудников, напряженные отношения между сотрудниками и отсутствие системы моральной мотивации сотрудников, которые были отмечены соответственно 65,1; 32,6; и 18,6% опрошенных (табл. 2.13). При этом такие причины как частые конфликты и повышенная текучесть кадров, отсутствие моральной мотивации, неудовлетворительный стиль руководства отмечены сравнительно небольшим числом респондентов.

Таблица 2.13

Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Какие причины мешают развитию положительной психологической атмосферы в организации (подразделении)?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	Неудовлетворительный стиль руководства	4,7
2	Плохие условия труда	7,0
3	Напряженные отношения между сотрудниками	32,6
4	Частые конфликты	4,7
5	Повышенная текучесть кадров	0
6	Отсутствие системы материальной мотивации сотрудников	65,1
7	Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников	4,7
8	Отсутствие обучения персонала	18,6
	Сумма:	137,2
	Итого ответивших (пропуски 22 из 105)	100,0

В ходе изучения мнения сотрудников организации о влиянии руководителя на дела в коллективе было установлено, что большинство опрошенных (38,3%) придерживаются мнения, что руководитель, пожалуй, оказывает влияние на дела в коллективе, 30% опрошенных трудно сделать вывод о влиянии руководителя, 28,3% опрошенных считают, что

руководитель безусловно оказывает влияние на дела в коллективе. В ходе оценки по 5-бальной шкале степени развития выделенных качеств непосредственного руководителя опрашиваемыми сотрудниками организации, было установлено, что по всем качествам руководителя преимущественным большинством респондентов дана оценка в 4 или 5 баллов (рис. 2.8). Средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя варьируют в пределах от 3,79 до 4,12 балла. При этом такие качества как общественная активность и общительность оценены ниже других. Наиболее высоко оценены такие качества руководителя как требовательность, справедливость и доброжелательность.

Таблица 2.14

Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, пользуется ли руководитель (начальник отдельного подразделения) реальным влиянием на дела коллектива?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	Безусловно, да	28,3
2	Пожалуй, да	38,3
3	Трудно сказать	30,0
4	Пожалуй, да	3,3
5	Безусловно, нет	0,0
Итого ответивших:		100,0

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением бальной оценки представлена на рисунке 2.8.

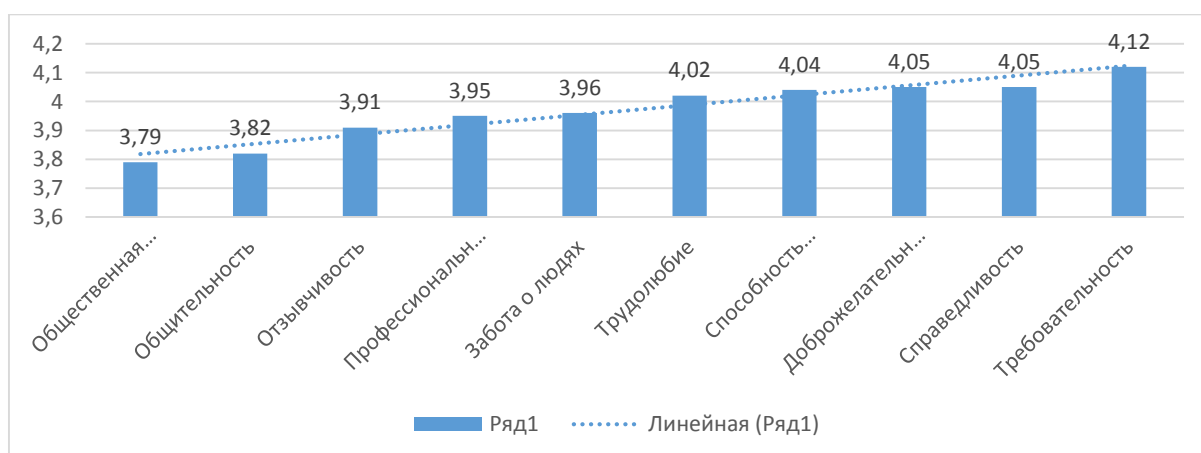


Рис. 2.8. Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя, балл



Исследование распределения ответов респондентов на вопрос «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов коллектива?», показало, что большинство опрошенных дали ответ «Не знаю, не задумывался». Наглядно распределение ответов респондентов представлено на рисунке 2.9.

Таблица 2.15

Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику»

N	Подвопросы:	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался	Пожалуй, нет	Нет	Валидные:
1	А) Личные качества большинства членов коллектива (вашего отдела)	8(12,5%)	18(28,1%)	32(50,0%)	4(6,3%)	2(3,1%)	64(100,0%)
2	Б) Деловые качества большинства членов коллектива	5(8,6%)	12(20,7%)	36(62,1%)	2(3,4%)	3(5,2%)	58(100,0%)

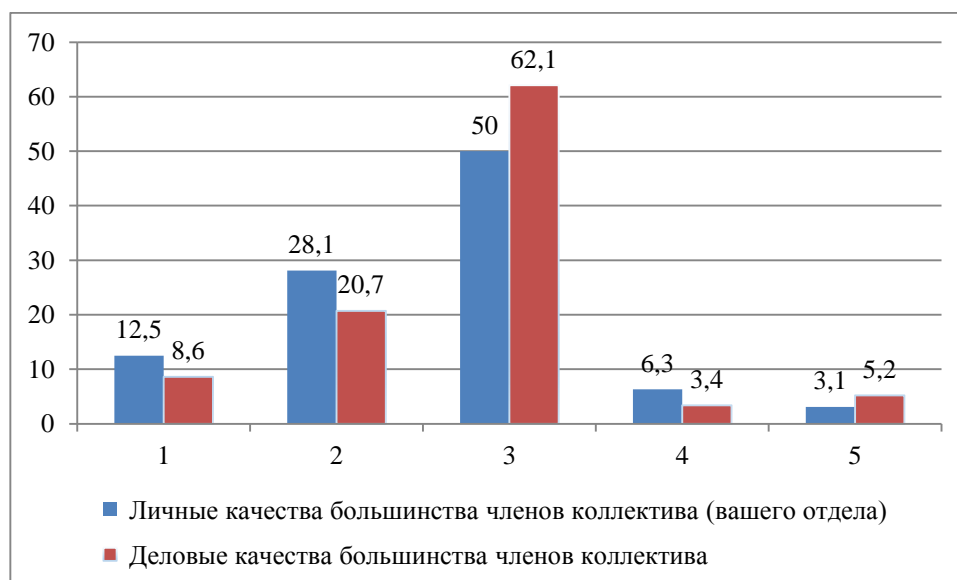


Рис. 2.9. Распределение ответов респондентов о возможности дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов трудового коллектива, %

Результаты оценки социальной атмосферы, преобладающей в коллективе, по 9 бальной шкале, представлены в таблице 2.16. Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере уважения и взаимопомощи, подчеркнем, исключительно, в своем отделе (подразделении):

так в 7, 8 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе соответственно 16,4%; 9,8% и 27,9% опрошенных. Наиболее часто встречаемыми являются оценки, равные 5 и 9 баллам. На долю минимальных баллов оценки, равных 1, 2 и 3 баллам в общей сложности приходится 3,2 % ответов респондентов.

Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 6,79, что значительно выше среднего возможного значения.

Таблица 2.16

Распределение ответов респондентов на вопрос «Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	1	1,6
2	2	0,0
3	3	1,6
4	4	1,6
5	5	24,6
6	6	16,4
7	7	16,4
8	8	9,8
9	9	27,9
Итого ответивших:		100,0

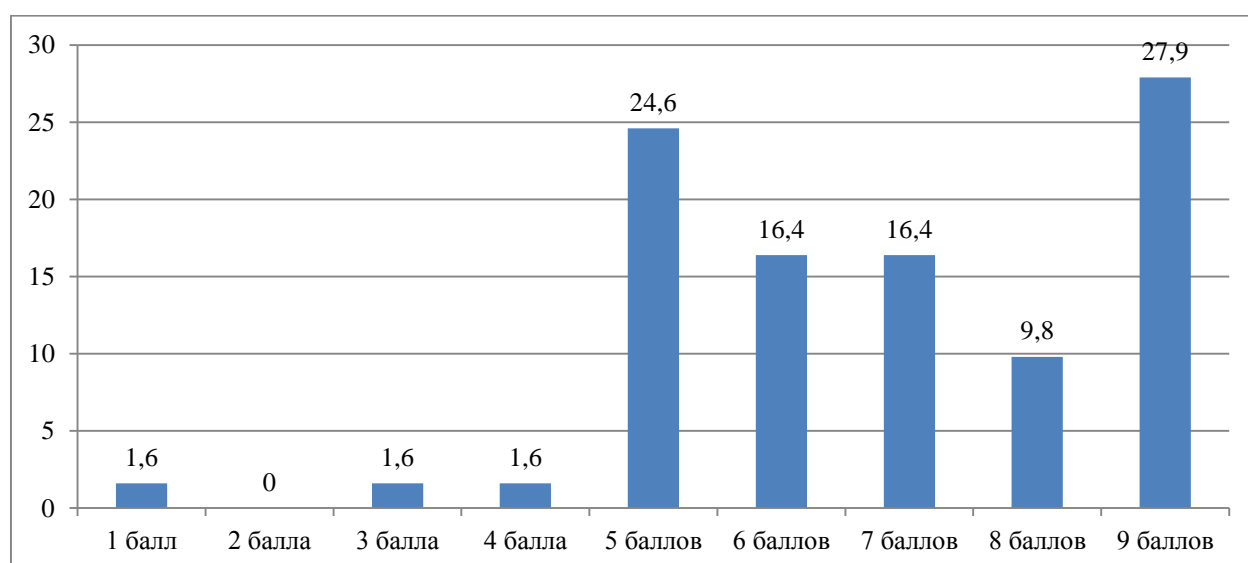


Рис. 2.10. Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале

В ходе исследования респондентами был предложен ряд мероприятий, проведение которых, может улучшить социально-психологический климат (рис. 2.11). Большинство опрошенных (51%) в качестве такого мероприятия видят повышение уровня оплаты труда, 16% респондентов за проведение корпоративных вечеров, по мнению 12% необходимо проведение корпоративных спортивных соревнований между сотрудниками коллектива.



Рис. 2.11. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе, %

Анализ результатов попарного сравнения позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе следующим образом (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Градации факторов, влияющих на социально-психологический климат в коллективе на основе распределения мнений респондентов

Уровень влияния	Факторы
Высокий уровень	Высокая зарплата Высокий статус в организации. Возможность самореализации Хорошие условия труда
Средний уровень	Социальная политика Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами Публичное признание лучшим продавцом, консультантом, победа в конкурсе Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы
Низкий уровень	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость Сувениры Надежность компании

Таким образом, в целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной системе всеми респондентами составляет 7 баллов, что выше среднего значения возможной оценки.

Экспертное интервьюирование с целью определения актуального состояния критериев, инструментов оценки эффективности системы обучения, выявления действенных для сотрудников методов обучения, позволило сделать следующие выводы:

1. Мероприятия по обучению персонала проходят не реже чем раз в полгода, или раз в год для каждой категории персонала. Некоторые тренинги полезны как специалистам, так и руководителям структурных подразделений, в этом случае данное мероприятие проходит для двух категорий персонала одновременно.

2. Чаще всего обучение проходят руководители высшего звена и функциональные менеджеры, так как они, систематически, присутствуют на тренингах для своих подчиненных, то есть специалистов.

3. Наиболее часто используемые методы обучения персонала – это наставничество, семинары, лекции, кейсы, тренинги и вебинары.

4. Наиболее популярные методы обучения среди персонала: тренинги, деловые игры, круглый стол, мозговой штурм.

5. Контроль за обучением осуществляется в рамках аттестации.

6. В компании обучение проводят либо непосредственные руководители – начальники отделов, используя при этом, в основном метод, наставничества, либо приглашается профессиональный консультант, тренер.

7. Основной проблемой в системе обучения (экспертное заключение специалистов отдела кадров) является человеческий фактор – не желание большинства начальников отделов обучать и мотивировать свой персонал, осуществлять контроллинг и обратную связь, инициировать новые интерактивные методы обучения «без отравы от производства».

### **2.3. Анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала**

В рамках исследования, рассматриваем организационную культуру как ключевой фактор, ресурс развития и укрепления системы обучения в торговой организации. Эффективное обучение базируется на системном подходе, при этом сама система обучения должна формироваться и развиваться, в том числе, на элементах организационной культуры и быть частью общей системы управления организации. Анализ существующих исследовательских подходов позволяет рассматривать культуру торговой организации как целостный механизм устойчивых и взаимодополняющих форм социального взаимодействия в процессе управленческой деятельности, в основе которой лежит определенная идеология, эффективный стиль управления, выстроенная и понятная структура ценностей, целей, мотиваций и моделей компетенций [50]. Следовательно, в данном контексте организационная культура может выступать как базовый инструмент системного подхода к обучению и повышению квалификации персонала.

Первое направление эмпирического исследования – диагностика элементов организационной культуры торговой организации (методика С.П. Роббинса), второе направление – оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры торговой организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами укрепления системы обучения персонала, третье направление – тестирование, с целью выявления склонности сотрудников к определенному виду организационной культуры.

По результатам диагностики элементов организационной культуры были получены следующие данные (респондентами выступили 38 сотрудников) (табл. 2.18).

Сводная таблица распределения результатов опроса по десяти основным характеристикам организационной культуры

Утверждение	Полностью согласен	Скорее согласен	Не уверен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
1	2	3	4	5	6
Личная инициатива поощряется директором	10	12	10	5	1
Личная инициатива поощряется непосредственными руководителями	12	10	8	7	1
Для достижения лучшего результата я готов рисковать	6	9	15	2	6
Все мои действия всегда направлены на достижение результатов	7	14	4	10	3
Работники стремятся быть максимально эффективными	4	4	16	10	4
Действия руководителей направлены на достижение результатов	8	10	4	15	1
Действия руководителей направлены на повышение эффективности работы коллектива	8	10	7	12	1
Действия работников согласованы	6	13	10	5	4
Действия работников и руководства согласованы	6	10	5	11	6
Руководители всегда доступны для общения	12	10	7	7	2
Руководители всегда приходят на помощь и поддерживают подчиненных	4	8	14	8	4
Рядовые работники могут свободно обратиться по любому вопросу к руководителям любого ранга	3	15	7	8	5
Все действующие на предприятии инструкции помогают в работе	12	10	8	7	1
Я – представитель и часть коллектива моего предприятия	9	7	5	10	7
Руководство создало все условия, чтобы я ощутил себя частью коллектива моего предприятия	6	7	11	10	4
Система вознаграждений справедлива	7	9	9	5	8
Система вознаграждений учитывает вклад работника в общие результаты	10	12	4	8	4
Я всегда могу высказать собственное мнение	8	15	10	2	3
Я знаю, что к моему мнению всегда прислушаются	5	11	15	2	5
Моему непосредственному руководителю безразлично мое мнение	8	6	11	9	4
Директору безразлично мое мнение	4	6	12	10	6
Я не испытываю проблем с излишней бюрократией в нашем коллективе	9	11	0	15	3

Таким образом, большинство характеристик организационной культуры (6 из 10) находятся в зоне полной и частичной удовлетворенности, то есть личная инициатива, как правило, поощряется руководителями, руководители

доступны для общения, рядовые работники могут обратиться к руководителям любого ранга, перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников в большей степени удовлетворяет работников, система вознаграждений учитывает вклад работника в общие результаты, сотрудники могут высказывать собственное мнение. При этом обращают на себя внимание некоторые ответы. Например, неготовность рисковать и неуверенность в том, что работники стремятся быть максимально эффективными, руководители не всегда приходят на помощь и поддерживают подчиненных и неуверенность сотрудников в том, что к их мнению прислушаются.

Проанализируем сводный профиль подсистемы организационной культуры – «Культура деятельности и культура управления системой обучения» (рис. 2.12), (Приложение 12).

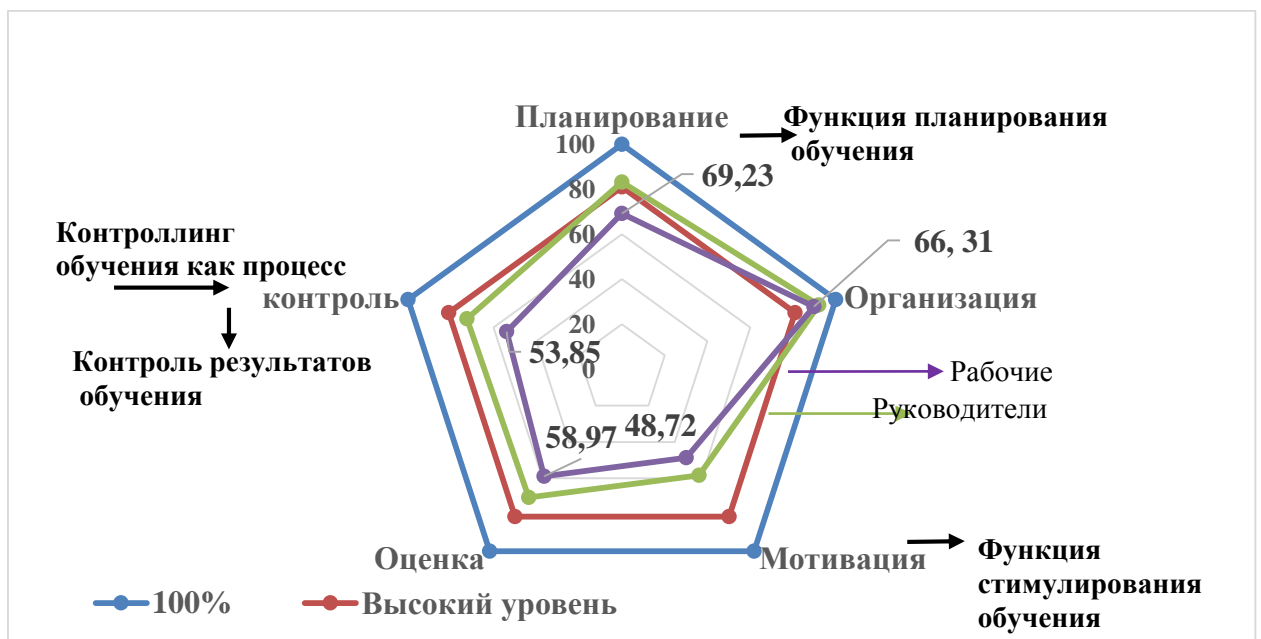


Рис. 2.12. Оценка эффективности элементов подсистемы «Культура деятельности и культура управления системой обучения»

Таким образом, рассматривая процесс взаимовлияния культуры реализации кадрового менеджмента и культуры управления системой обучения, выделим проблемы, требующие фокусирования со стороны руководителей: мотивационная система в отдельных подразделениях (отделах) не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, в

системе обучения, это еще и «рассеивание целей» (40%); система контроля в подразделениях не отличается многообразием форм, в основном представлена контролем результата, а результаты обучения можно и «зависеть», представить бумажный отчет, но не закрепить нужные навыки и умения (40%); в отделах не существует именно четко налаженной (прозрачной) системы планирования деятельности обучения сотрудников (30%); оценка сотрудников после корпоративного обучения носит ситуативный характер, полностью основана на экспертном мнении руководителя (20 % рабочих это отметили как проблему номер один).

Данный анализ целесообразно дополнить диагностикой вида организационной культуры, наиболее подходящей для конкретного торгового предприятия. С этой целью было проведено тестирование, в ходе которого респонденты определяли отношение к высказыванию по шкале, а далее была выявлена склонность сотрудников к определенному виду организационной культуры. Данные обобщены и сведены в таблицу 2.19.

Таблица 2.19

**Сводная таблица распределения результатов опроса по выявлению предпочтительного вида организационной культуры**

Утверждения	Полностью согласен	Скорее согласен	Не уверен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой вклад в работу всего коллектива	10	14	5	8	1
Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях подразделения	10	12	10	6	0
Мне нравится то чувство эмоционального подъема, которое я испытываю, идя на риск	7	8	12	7	4
Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения количество затраченных усилий	10	8	6	10	4
Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо	10	5	0	19	4
Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления, и их отношения неформальные	5	10	11	12	0



Таким образом, подсчет совокупных результатов дал отрицательное значение (по всем опрошенным получилось – 82 балла). Ранжируем три основные проблемы в системе развития организационной культуры, которые требуют быстрого и локального решения:

1) организационная культура строится на принципах: фокус на исполнительской дисциплине, ответственность за узкий участок работ, инициатива сверху на исполнение, безынициативность, сопротивляемость;

2) сотрудники предпочитают работать в торговой организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой, однако подсчет совокупных результатов дал отрицательное значение по всем этим показателям;

3) несоответствие готовности руководителей использовать инновации торговой отрасли низкому уровню восприятия сотрудниками нововведений в системе укрепления организационной культуры.

Для обобщения полученных результатов проведем SWOT – анализ (рис. 2.13). Отметим, что в комплексном исследовании мы используем данную методику для определения общей производственной картины рассматриваемой торговой организации, и, процедур, методов, механизмов управления системой обучения персонала. Важно определить общие организационные проблемы (патологии) и риски, характерные для ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ».

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> <i>за счет сильных сторон</i>	<b>ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ</b> <i>за счет сильных сторон</i>
1) Стабильное финансовое положение и низкая текучесть кадров среди руководителей и специалистов. 2) Высококвалифицированные руководители (высший уровень). 3) Рост потребности в обучении у специалистов. Высокая степень готовности персонала включаться в обучение. 4) Хорошо развиты внутрикорпоративные информационные каналы. 5) Выше среднего значения-оценены параметры удовлетворенности трудом: социально-психологический климат. 6) Выстроенная система аттестации персонала.	Повышение квалификации сотрудников. Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников. Повышение производительности труда. Повышение инновационной готовности персонала, инициативности. Мотивация и удержание высококвалифицированных специалистов, с опытом работы.	Постоянное повышение квалификационного уровня персонала торговых точек. Развернутая маркетинговая политика. Совершенствование процедуры найма и отбора персонала. Оптимизация и внедрение новых принципов и подходов к оплате труда и мотивации персонала. Реализация программы развития персонала, организация работы с молодыми специалистами.

<p>7) Разработано «Положение об обучении персонала», регламентирующие документы, оценочный инструментарий процессов обучения персонала.</p> <p>8) Действующая система адаптации (наставничество).</p> <p>9) Наличие среди сотрудников специалистов, способных выступать в роли наставников.</p>	<p>Повышение уровня удовлетворённости трудом.</p> <p>Рациональное использование резервов увеличения фонда рабочего времени.</p>	
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p>	<p><b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ для устранения слабых сторон</b></p>	<p><b>УГРОЗЫ при сохранении слабых сторон</b></p>
<p>1) Отсутствие механизма мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.</p> <p>2) Не используются современные инновационные методы обучения; отмечается сопротивление персонала инновационным организационным изменениям.</p> <p>3) Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией организационной культуры.</p> <p>3) Показатель потребности в обучении у руководителей структурных подразделений значительно снизился в течение 2016-2017 гг.</p> <p>4) Отсутствие инициативы к обучению у разных категорий персонала из-за больших объемов работы.</p> <p>5) Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оплатой труда;</li> <li>- возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции;</li> <li>- отношением администрации к нуждам работников;</li> <li>- системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва).</li> </ul> <p>6) Низкий уровень командообразования, лидерства.</p> <p>7) Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</p> <p>8) Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления.</p> <p>9) Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.</p>	<p>Разработка программ по подготовке корпоративных тренеров, что позволит запустить механизм мотивации и ответственности руководящего состава.</p> <p>Разработка программы обучения на основе элементов организационной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками торгового предприятия</p> <p>Увеличение интенсивности обучения персонала на адапционном этапе, что обеспечит большую включенность новых сотрудников в корпоративную культуру.</p> <p>Включение современных инновационных методов обучения в действующую систему, как способ разностороннего развития персонала и интенсификация внимания сотрудников к образовательным программам.</p> <p>Улучшение взаимодействия структурных подразделений между собой, а также обеспечение четкого разделения трудовых функций и ответственности у руководителей.</p> <p>Достижение наиболее высокой оперативности в работе и активности в направлении обмена опытом.</p> <p>Повышение уровня квалификации персонала, его развития, результативности и статуса кадрового резерва.</p>	<p>Увеличение текучести квалифицированных кадров.</p> <p>Увеличение потерь использования фонда рабочего времени.</p> <p>Оторванность системы обучения от целей организации, от целей организации.</p> <p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов.</p> <p>Ослабление репутации и имиджа.</p> <p>Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе укрепления обучения, мотивации, лояльности.</p> <p>Снижение уровня преданных сотрудников.</p>

Рис.2.13. SWOT-анализа системы обучения персонала в ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ»

Выводы по второй главе.

Проанализировав систему обучения, в том числе, в привязке к организационной культуре и ее элементам можно сделать вывод о том, что на предприятии не разрабатываются программы обучения с учетом специфики кадрового менеджмента торговой отрасли, и, в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией организационной культуры. Также не уделяется должного внимания выявлению потребностей в системном обучении работников, оно осуществляется фрагментарно по инициативе самого персонала или начальников отделов. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более гибкими и адаптивными. Также необходимо обратить внимание на желание персонала увеличить долю командной работы, и в рамках образовательных программ, в том числе. Все это дает основания для вывода о необходимости совершенствования системы обучения персонала, ее увязки с элементами организационной культуры.

В ходе исследования системы обучения персонала ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» выявлены существенные проблемы в организации, координации и оценки обучения. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления совершенствования системы обучения персонала в торговой организации.

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КАЗАЧИЙ»»

#### 3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КАЗАЧИЙ»» будут направлены на устранение выявленных недостатков. Согласно логико-структурному подходу к разработке конкретных мероприятий, начальный этап данного процесса – это комплексный анализ, в ходе которого определены концептуально важные проблемы обучения и цели, которые представляют собой желаемую направленность изменения предмета исследования (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Цели проблемных зон системы обучения персонала ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»»

№	Проблема	Цель
1.	Перегрузка функциональными обязанностями и внутренними проблемами начальника отдела кадров (приводит к недостаточной работе оптимизации и контроллинга системы обучения персонала)	1. Внести корректировки в должностные инструкции начальника отдела кадров и менеджера по управлению персоналом, определить четкое разграничение зон ответственности по вопросам обеспечения функционирования и совершенствования обучения персонала. 2. Разработать социальный паспорт торговой организации-дистрибьютора.
2.	Недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении	1. Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала: - инструкция по выявлению потребности в обучении персонала; - опросник для интервьюирования руководителей; - анкета для сотрудников по выявлению потребности в обучении. 2. Осуществлять обратную связь с обучающимися, с целью корректировки учебных планов и программ обучения.

№	Проблема	Цель
3.	Отсутствуют механизмы системного контроля знаний работников. Недостаточная проработанность процесса оценки эффективности обучения.	1. Разработать алгоритм проведения оценки эффективности обучения. 2. Разработать инструменты оценки эффективности процесса обучения.
4.	Отсутствуют технологии мотивации руководителей отделов к обучению своих подчиненных	1. Разработать и запустить механизм мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации. 2. Создать «Группу Высокого Профессионального Потенциала», разработать информационное письмо и анкету для кандидатов. 3. Разработать комплекс мер по оптимизации работы с составом кадрового резерва.
5.	Недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации	1. Разработать План-график обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения. 2. Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).
6.	Несоответствие готовности руководителей использовать инновации торговой отрасли низкому уровню восприятия нововведений рабочими	1. Обеспечить подготовку руководителей отделов – основам проектного управления для работы на своих участках, с учетом специфики деятельности. 2. Разработать систему условий и механизмов профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным инновационным изменениям.
7.	Недостаточно эффективные методы обучение персонала на этапе адаптации	Разработать Программу первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий
8.	Невысокий уровень общекорпоративного обучения. Отсутствует Программа общекорпоративного обучения.	1. Разработать программу общекорпоративного обучения. 2. Изменить направленность общекорпоративного обучения от «начальник отдела кадров-обучение-работник» на «собственная инициатива - обучение - результат».
9.	Недостаточно используются современные инновационные формы и технологии обучения, с учетом специфики деятельности организации.	1. Разработать План по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий. 2. Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.

№	Проблема	Цель
10	Организационная культура строится на принципах: - Фокус на исполнительской дисциплине - Ответственность за узкий участок работ -Инициатива сверху на исполнение - Безынициативность, сопротивляемость	Разработать Паспорт организационной культуры: - Фокус на конечном результате - Командное взаимодействие - Инициатива снизу и инновации - Самосовершенствование - Ориентация на клиента - Взаимная обязательность - Взаимное уважение - Открытое делегирование полномочий - Социальная ответственность
11	Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией организационной культуры	Разработать комплексную программу обучения на основе элементов организационной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками предприятия

Исходя из поставленных целей, необходимо сформулировать, структурировать и описать перечень контрольных рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Мероприятия по совершенствованию системы обучения  
ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»»**

№	Рекомендации и мероприятия	Результаты
1.	1.Разработать механизм мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации.	1.Введена рейтинговая система поощрений за высокие показатели по концептуально важным направлениям деятельности компании, в том числе, «Показатель успеваемости отдела», который будет определяться по итогам аттестации. 2. Введена система бонусов для руководителей отделов, за выполнение показателей включенности подчиненных в систему обучение и повышения квалификации. 3.Приказ «О введении рейтинговой системы поощрений». 4.Приказ «О введении штрафных санкций за несвоевременное повышение квалификации сотрудников».
2.	Создать «Группу Высокого Профессионального Потенциала», разработать информационное письмо и анкету для кандидатов.	Создана «Группа Высокого Профессионального Потенциала», разработаны информационное письмо и анкета для кандидатов.

№	Рекомендации и мероприятия	Результаты
3.	<p>1.Разработать План-график обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения.</p> <p>2.Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).</p>	<p>1. Разработан План-график обучения.</p> <p>2.Действующая методика диагностики персонала «Maintest», с целью отслеживания динамики профессионального роста или регрессии работников, планирования их карьеры.</p>
4.	<p>Разработать Программу первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий.</p>	<p>1. Разработана Программа адаптации вновь принятого работника, включающая новые методы первичного обучения.</p> <p>1.1.Введено дополнительное образовательное мероприятие – электронный мультимедийный курс «Знакомство с ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»»».</p>
5.	<p>1. Разработать Программу общекорпоративного обучения.</p>	<p>1.Разработана Программа общекорпоративного обучения.</p>
6.	<p>1.Разработать План по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий.</p> <p>2.Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.</p>	<p>1. Разработана и внедрена Программа обучение на рабочем месте.</p> <p>1.1.Введены инновационные методы: вебинар; интерактивный курс обучения сотрудников разных категорий с учетом специфики их трудовой деятельности.</p> <p>2. Разработана Программа повышения эффективности деятельности руководителей.</p>
7.	<p>Разработать Паспорт организационной культуры с учетом специфики деятельности торговой организации</p>	<p>Разработан Паспорт, который отражает основные элементы организационной культуры, желаемые сотрудниками торговой организации</p>
8.	<p>Разработать комплексную программу обучения на основе элементов организационной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками предприятия</p>	<p>Разработана комплексная Программа обучения на основе элементов организационной культуры, разделяемых и желаемых сотрудниками торгового предприятия</p>

Стратегическая цель мероприятий – развитие и повышение квалификации всех категорий сотрудников, что будет способствовать совершенствованию качества предоставляемых услуг и росту продаж, а, следовательно, приведет к увеличению прибыли, повышению лояльности поставщиков и привлечению новых клиентов.

Логическая структура мероприятий совершенствования организации обучения персонала в ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» представляет собой достаточно обобщенную модель оптимизации системы обучения персонала. Поэтому, на наш взгляд, необходимо более подробно остановиться на описании и обосновании основных мероприятий.

Разработка программ и планов обучения возложена на начальника отдела по работе с персоналом и менеджера по работе с персоналом. Программа общекорпоративного обучения представляет собой систематизированный комплекс, направленный на эффективное внутреннее обучение персонала, на основе организации системы непрерывного обучения кадров. На наш взгляд, программа общекорпоративного обучения должна обеспечивать не только механизм внутреннего обучения персонала ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»», но и:

- 1) изменить направленность общекорпоративного обучения от «руководство-обучение-работник» на «собственная инициатива – обучение – результат»;
- 2) систематизировать взаимодействие подсистем управления персоналом с целью повышения эффективности системы обучения;
- 3) обеспечить взаимосвязь и взаимоподчинение процесса обучения и процессов адаптации, мотивации персонала, а также работы с кадровым резервом.

Рекомендованный проект Программы общекорпоративного обучения ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» представлен в Приложении 16. На наш взгляд, данная программа общекорпоративного обучения позволит обеспечить как систему непрерывного обучения в организации, так и четкую взаимосвязь таких



процессов как укрепление организационной культуры, адаптации, мотивации и формирование кадрового резерва.

В рамках предложенных мероприятий предусмотрено внедрение современных форм и технологий обучения:

1) Введение тренингов для специалистов и руководителей. Предлагаем объявить 2018 год в ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» – годом тренерства. Целесообразно на первом этапе апробировать Программу обучения на 2018 год – «Тренерство-практический инструмент управления» (Приложение 17).

2) Внедрение видеообучения сотрудников.

3) Внедрение коучинг–консультирования для руководителей. Разработанная Программа повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на методиках коучинга и тренингах (Приложение 18) призвана решать задачи: объективная достоверная диагностика руководителей и специалистов; выявление общей «картины» личности руководителя и социального окружения, оказывающего непосредственное влияние на него; поиск слабых и сильных сторон специалистов и руководителей, опираясь на набор профессионально-важных качеств данной профессии; коррекционная и развивающая деятельность, которая поможет руководителю, в том числе, самому находить пути для самообучения и самомотивации. Ожидаемый результат программы: улучшение показателей эффективности работника, коррекция «слабых» сторон, приобретение новых знаний, умений, навыков управления собой, другими людьми и профессиональными ситуациями.

Определение потребности в повышении квалификации персонала является ключевым моментом в управлении обучением. От того насколько ответственно подходят руководители к этому этапу, во многом зависит эффективность всей деятельности по повышению квалификации. Ошибки на этом этапе ведут к не достаточной востребованности результатов обучения и соответственно бессмысленной трате денежных средств. Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим

для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических целей организации и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Определение потребности в повышении квалификации требует совместных усилий руководителей структурных подразделений и менеджера по управлению персоналом. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, что повышает объективность оценки потребности. Руководитель структурного подразделения, в письменной форме, должен обосновать необходимость обучения и описать варианты применения результатов обучения, в заявке на обучение персонала, после чего инженер по подготовке кадров вносит свои коррективы и дополнения.

Для того, чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении).

Предлагаем следующие инструменты по улучшению выявления потребности в обучении:

1. Оценка информации о работниках (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации, профессиограммы и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого может

быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. К сожалению, анализ показал, что некоторые работники, направленные на обучение, узнают о том, чему они будут учиться, лишь за несколько дней до начала обучения. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

6. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

7. Организация работы с кадровым резервом, и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

8. Анкетирование работников и экспертные оценки руководителей подразделений (отделов) (Приложение 19, 20). Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников.

Оценка эффективности обучения является завершающим и важнейшим этапом процесса обучения. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда возможно определить ее влияние на конечные результаты деятельности организации или подразделения. В целом результаты оценки должны давать ответы на три вопроса:

- 1) Достигло ли обучение тех целей, которые ставились перед ним?
- 2) Могло ли обучение быть более эффективным и результативным?
- 3) Каковы значение и ценность проведенного обучения?

Рассмотрим предлагаемые рекомендации в рамках реализации Программы оценки результативности обучения.

По окончании обучения сотрудник должен пройти следующие этапы.

1. Тестирование на проверку степени усвоения материала. Предлагается разработать «Батарейку» тестов для оценки качеств претендентов на вакантное место. Следует использовать психологические тесты, а также тесты профессионального подбора кадров, мы рекомендуем, следующие:

1. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина. Опросник содержит 165 вопросов. В ходе теста происходит диагностика адаптивности испытуемого по таким параметрам, как: адаптивные способности, психическая устойчивость, коммуникативные особенности [Райгородский, 2001, с.549-558].

2. Методика диагностики агрессивности А. Ассингера. Тест позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях со своими коллегами, и легко ли им общаться с ним [Райгородский, 2001, с.180-184].

3. Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла (16PF - опросник). Существует несколько форм данного опросника, в зависимости от образования испытуемого: А, В – высшее образование - 187 вопросов; С, D – среднее образование – 105 вопросов; Е, F - группы с невысоким уровнем образования, 128 вопросов. В настоящее время различные формы 16PF опросника являются наиболее популярным средством экспресс-диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека [Райгородский, 2001, с.240]. Таким образом, можно использовать данный тест для людей с разным уровнем образования.

Применение данных методик при подборе персонала наиболее эффективно позволяет «отсеивать» неподходящих к той или иной должности

соискателей. Можно использовать все выше перечисленные тесты в комплексе, а можно и по отдельности, это зависит от усмотрения менеджера по персоналу. Также можно использовать и другие тесты, перечень тестовых методик на сегодняшний день огромен.

Следующее направление – нами разработаны информационное письмо и анкета для кандидатов в «Группу Высокого Профессионального Потенциала» (Приложение 21).

Таким образом, предложенные, и, частично, апробированные в течение 2017 г., рекомендации и конкретные мероприятия по совершенствованию системы обучения, позволяют нам выделить перспективные условия, факторы, механизмы и ресурсы для создания комплексной стратегической программы обучения на основе укрепления элементов организационной культуры торговой организации.

### **3.2. Программа усовершенствования системы обучения персонала на основе укрепления элементов корпоративной культуры**

В рамках исследования обосновывается положение о том, что организационная культура может выступать как базовый инструмент системного подхода к обучению и повышению квалификации персонала. Чтобы выстроить в торговой организации эффективную систему обучения сотрудников, которая, в свою очередь, является неотъемлемой частью общей системы кадрового менеджмента, руководству необходимо четко представлять, какие факторы, условия и элементы организационной культуры способствуют процессу обучения всех категорий сотрудников, а какие, напротив, тормозят этот процесс. Анализ системы обучения ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» позволил выявить проблемы, которые дают основание для актуализации необходимости трансформации именно системы обучения персонала и ее увязки с элементами организационной культуры. Таким

образом, с одной стороны, мы укрепляем элементы организационной культуры торговой организации, которые находятся сейчас в зоне риска, а, с другой стороны, прогнозируем и разрабатываем программу обучения «не для галочки», а с конкретными целями, понятными персоналу, закладывая в эту программу обучения такие мероприятия, которые могут помочь укрепить тот или иной элемент культуры.

Программа должна быть направлена на решение задач развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей и ценностей торгового предприятия и соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Важным критерием достижения целей программы обучения в этом случае может стать не просто овладение новыми компетенциями, а в их составе знаниями и навыками, а глубинные изменения в идеологии, ценностях сотрудников, в их отношении к предприятию и к своему делу. Кроме того, результаты от внедрения нового подхода к обучению на предприятии необходимо будет связать с существующей системой мотивации и стимулирования персонала, трансформировав систему вознаграждений и взысканий. То есть в расчете на устойчивый и долговременный эффект, во-первых, следует разработать целостную программу обучения персонала на основе элементов организационной культуры, а не набор разовых мероприятий по обучению, а во-вторых, разработать механизм встраивания этой программы в систему управления компанией. Цель программы – приведение квалификации и компетенций сотрудников в полное соответствие с реальными бизнес-задачами предприятия и его организационной культурой.

На основе результатов диагностики организационной культуры и с учетом предложений руководства предприятия разработан Паспорт организационной культуры, который необходим для формирования основных положений комплексной Программы обучения персонала. Паспорт отражает основные элементы организационной культуры, желаемые сотрудниками ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» (табл. 3.3).

## Паспорт организационной культуры ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»»

№ п/п	Наименование элемента ОК	Детализированное значение элемента ОК (сформулировано с учетом мнения сотрудников торговой организации)
1	Идеология	Непрерывное направленное движение, осваивание новых рынков и рост в торговой сфере
2	Ценности	Инициатива, взаимная обязательность, лояльность интересам компании, командообразование
3	Управленческие установки	Возможность обсуждения указаний высшего руководства с непосредственным начальством перед принятием окончательного решения, внимание к мотивации подчиненных, поощрение инициативы, контроль результатов, почтение к заслуженным работникам
4	Правила	Быстро реализовывать принятые решения Проявлять инициативу Делиться информацией с коллегами и руководителями
5	Принятое поведение в повседневной работе	Регулярные совещания с использованием методики, предполагающей, что высказаться должен каждый участник. Использование в управлении подчиненными методики регулярной обратной связи
6	Нормы	Сотрудничество в достижении результата Нельзя подводить коллег из своего подразделения (отдела) и из других подразделений Учитывать заслуги сотрудников Надо интересоваться будущим организации Надо запрашивать у руководителя обратную связь

Приведенные в таблице 3.3 элементы организационной культуры и их детализация (уточнение) будут учтены в процессе разработки программы обучения, и могут быть рассмотрены в качестве ограничений мероприятий. Это означает, что формулируя цель программы необходимо свериться с желаемой идеологией, не идет ли цель программы в разрез с ней, а, прорабатывая результаты мероприятий, необходимо учитывать нормы, правила и желаемые паттерны поведения, зафиксированные в паспорте.

Предлагаем, с некоторой долей условности, модель обучения на основе элементов организационной культуры, которые сами сотрудники торговой организации выделили как необходимые, ценные и желаемые для повышения мотивации, карьерного роста и лояльности (Приложение 22). Модель обучения обязательно должна строиться на основе общепринятого Паспорта

организационной культуры, который необходим для формирования основных положений комплексной программы обучения персонала.

Выделим следующие основные элементы структуры разработки программы обучения ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Оптимальная структура программы обучения ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»»

Характеристика	Показатели	Возможности
<p><b>Общие цели:</b> повышение эффективности деятельности предприятия посредством целенаправленного формирования и совершенствования обучения на основе элементов организационной культуры</p>	<p>Степень реализации стратегии развития предприятия. Стадия эволюции организационной культуры.</p>	<p>-Подготовка к решению новых рабочих задач; -систематическое своевременное обновление знаний; -активизация потенциальных возможностей работника; -повышение профессиональной культуры и сплочение коллектива; -подготовка сотрудников к карьерному росту.</p>
<p><b>Цель обучения:</b> Обучение сотрудников призвано выполнить нехватку знаний и навыков в сфере управления и производства, поддерживать профессиональные компетенции на достаточно высоком уровне, а также для повышения эффективности деятельности предприятия посредством целенаправленного формирования и совершенствования культуры обучения</p>	<p>Программа обучения включена в стратегию развития предприятия</p>	<p>Деятельность по обучению персонала должна носить системный характер и иметь связь с организационной культурой</p>
<p><b>Результаты:</b> -высокие значения показателя удовлетворенности коллектива обучением; -профессиональные компетенции соответствуют должностным требованиям; -результаты обучения учтены в системе мотивации и стимулирования персонала.</p>	<p>Показатель удовлетворенности обучением. Сформирован перечень профессиональных компетенций по должностям. Система мотивации содержит показатели, зависящие от результатов обучения.</p>	<p>Деятельность по обучению и совершенствованию организационной культуры включена в функции и планы работы подразделений</p>



<p><b>Основные элементы программы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-необходимые ресурсы (финансы, помещение, оборудование);</li> <li>-формы и методы обучения;</li> <li>-организационное оформление;</li> <li>-система оценки эффективности проводимого обучения;</li> <li>-процедура внесения корректив в практику обучения;</li> <li>-квалификационные требования к исполнителям;</li> <li>-блоки (модули) программы обучения;</li> <li>- формы поддержки работы по обучению со стороны высшего руководства.</li> </ul>	<p><b>Обучение</b> как инструмент формирования желательного отношения к деятельности компании и своим должностным обязанностям → проводится с учетом стандартов и установок ОК.</p> <p>Обучение базируется на системном подходе и элементах ОК, разделяемых персоналом.</p>	<p>Совершенствование обучения – привести квалификацию и профессионализм сотрудников в полное соответствие с реальными бизнес-целями и задачами организации и ее организационной культурой.</p>
--	---	--

Согласно приведенной логической структуре, основными результатами программы обучения правомерно считать:

- высокие значения показателя удовлетворенности коллектива обучением;
- профессиональные компетенции приведены в соответствие с должностными требованиями;
- результаты обучения учтены в системе мотивации и стимулирования персонала.

Программа обучения на основе элементов организационной культуры представлена в Приложении 23 и регламентирует весь процесс организации обучения, а также цели, задачи и результаты обучения ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»». Мероприятия программы нацелены на систематическое обновление знаний сотрудников для успешного выполнения возложенных на них функциональных задач, повышение профессиональной культуры персонала, подготовку кандидатов кадрового резерва, построение планового процесса обучения и управление им.

Таким образом, описаны общие положения, направления разработки, ограничения и требования, предъявляемые к программе обучения на основе элементов организационной культуры ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»». Программа обучения предназначена для регламентации процесса организации обучения

на предприятии, а также эффективного достижения целей и результатов обучения. В качестве основного ориентира она нацелена на повышение эффективности деятельности предприятия через создание системы непрерывного развития и обучения персонала с учетом особенностей организационной культуры.

### **3.3. Управление обучением персонала через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования торговой организации**

Оценить эффективность управления обучением персонала достаточно сложно на первых этапах внедрения конкретных программ обучения, поскольку далеко не всегда возможно определить их влияние на конечные результаты деятельности организации или подразделения. Важный этап – это планирование ресурсов. Необходимо провести оценку стоимости основных мероприятий, основная задача – понимание предполагаемых стоимостных характеристик отдельных задач с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для дальнейшей разработки бюджета.

Рассчитаем стоимость учебных программ, которые мы предлагаем провести в течение года (например, январь – октябрь 2018 г.) для совершенствования обучения персонала (табл. 3.5).

Таким образом, стоимость обучающих мероприятий составит 50000 (без учета затрат на заработную плату и прочие расходы), а затраты времени на обучение в течение года – не более 60 часов. Необходимо отметить, что мы также внесли в данную таблицу расходы на разработку интерактивной обучающей программы «Знакомство с компанией», так как она требует финансовых и временных затрат (15000 руб., эквивалентной размеру 0,5 заработной платы программиста за месяц).

## Стоимость программ обучения

№	Программа	Стоимость, тыс. руб.
1.	Интенсивные обучающие курсы «Корпоративный тренер» для менеджера по персоналу	10000
2.	Вебинар для специалистов «Мощные продажи»	Бесплатно
3.	Вебинар для специалистов «Алгоритм достижения цели»	2000
4.	Вебинар для руководителей «Управление внутренним настроем»	Бесплатно
5.	Тренинг для специалистов «Борьба с возражениями»	10000
6.	Тренинг для руководителей «Успешный лидер»	10000
7.	Семинар для рабочего состава компании «Тайм менеджмент»	Бесплатно
8.	Лекционное занятие для рабочего состава «Золотые правила торгового пространства»	1000
9.	Вебинар по коучингу для руководителей	Бесплатно
10.	Деловая игра для специалиста «Продай мне это, если сможешь»	Бесплатно
11.	Деловая игра для руководителей «Охота за головами»	2000
12.	Разработка и установка интерактивной обучающей программы, для вновь принятых сотрудников «Знакомство с компанией»	15000
Итого:		50000

Рассчитаем, с некоторой долей условности, общий бюджет основных мероприятий. Источник финансирования – собственные средства торговой организации (табл. 3.6).

Таблица 3.6

## Общий бюджет основных мероприятий

№	Наименование задачи	Затраты на оплату труда (руб).	Прочие расходы (руб).	Общая сумма (руб).
1.	Оптимизация, согласование и утверждение должностных инструкций для отдела кадров	2499	10	2509
2.	Подготовка кадров, внесение изменений в существующие нормы и правила. Направить менеджера по персоналу на обучающие курсы «Корпоративный тренер»	833	15000	15833
3.	Разработать и ввести рейтинговую систему «Показатель успеваемости отдела».	468	10	478
4.	Усовершенствовать систему первичного обучения вновь принятого персонала в рамках процесса адаптации.	6250 + 15000	100	21350
5.	Разработать новую модель обучения персонала, с использованием инновационных методов и IT. Разработать «Программу обучения».	18750	35000	53750
6.	Разработать аналитические материалы направленные на выявление у сотрудников потребности в обучении.	1875	10	1885
7.	Работа с практикантами и стажерами все работы будут вестись параллельно другим этапам	–	–	–
Итого:		45675	50130	95805

Стоимость мероприятий составляет 95805 рублей, что является небольшой суммой для крупной торговой организации.

На данном этапе мы уже можем сделать (спрогнозировать) локальную оценку эффективности обучения по результатам, исходя из прямых затрат на обучение, рассчитанных ранее, и, планируемого числа обученных сотрудников на начальном периоде реализации соответствующих мероприятий, составляющих, например, 1 месяц – ориентировочно 20 человек (среднее количество), стоимостная разница будет рассмотрена по заработной плате, и рост результативности – 0,1.

Правомерно использовать следующую формулу:

$$Kэф.об. = L * N * V * E / N * Z, \quad (1)$$

где L - продолжительность воздействия программ обучения на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных сотрудников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

E - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника.

В итоге, подставив все значения в формулу получаем стратегический показатель  $Kэф.об. = 2,71$ .

Таким образом, исходя из расчета коэффициента эффективности системы обучения за минимальный период – 30 дней после реализации локальных программ обучения, можно сделать вывод, что они достаточно быстро окупаются, но только при условии их целевого прохождения, а не «для галочки».

На основе предлагаемых мероприятий, а также анализа минимального бюджета, рассмотрим основные риски, которые могут возникнуть на этапах разработки и внедрения мероприятий (табл. 3.7).

## Реестр рисков основных мероприятий

№	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению риска	Действия в случае наступления риска
1.	Переманивание конкурентами уже обученных кадров.	Влечет за собой затраты на найм и обучение новых кадров, простой.	Поддержание должного уровня лояльности и мотивации у сотрудников.	Найм и обучение новых сотрудников, либо внутренняя ротация кадров.
2.	Недостаточный опыт у специалиста ответственного за проведение корпоративного обучения.	Снижение качества обучения.	Своевременная аттестация; направление на соответствующие курсы.	Приглашение специалиста со стороны.
3.	Менеджер по персоналу, направленный на курсы «Корпоративный тренер» не усвоит материал.	Менеджер по персоналу не сможет качественно осуществлять вверенную ему функцию обучения.	Контроль за посещением занятий и проверка усвоенного материала.	Возмещение материальных затрат на обучение компании.
4.	Не верно выбранные критерии оценки рейтинговой системы «Показатель успеваемости отдела»	Реальная обстановка в компании не будет отражена в рейтинге, а, следовательно, дальнейшее обучение будет бесполезно.	Тщательный выбор наилучшей альтернативы из возможных показателей.	Пересмотр действующих критериев оценки.
5.	Слабая система контроля за адаптацией.	Длительное включение сотрудника в работу.	Оптимизация системы адаптации новых сотрудников.	Индивидуальный подход к формированию адаптивного поведения
6.	Непродолжительность соблюдения рекомендуемых мероприятий.	Система обучения персонала не теряет свой смысл.	Тотальный контроль, система штрафов и вознаграждений.	Штрафы за несоблюдение.
7.	Несвоевременное использование ресурсов, направленных на выявление у сотрудников потребности в обучении.	Бессистемность в обучении персонала.	Ведение графика обучения с использованием информационных технологий.	Взыскания за нарушения в системе обучения персонала и восстановление потерянных знаний.

Существует ряд возможных рисков, которые могут повлечь за собой, как небольшие погрешности в процессе реализации мероприятия, так и серьезные проблемы. Однако, каждый из вышеописанных рисков, может быть предотвращен посредством четкого соблюдения предложенных рекомендаций. Проведем оценку рисков (табл. 3.8).

## Перечень и результаты оценки рисков

№	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес рисков	Общая оценка рисков
1	2	3	4	5	6
1	Несвоевременное использование аналитических материалов направленных на выявление у сотрудников потребности в обучении.	25	4	0,01	0,25
Итого на этапе разработки вероятность наступления риска: 0, 25					
2	Недостаточный опыт у специалиста ответственного за проведение корпоративного обучения.	50	4	0,01	0,5
Итого на этапе организации вероятность наступления риска: 0,5					
3	Переманивание конкурентами уже обученных кадров.	50	4	0,001	0,5
4	Неуспешное освоение Программы обучения на основе укрепления элементов ОК (сопротивление)	25	2	0,075	1,875
Итого общая оценка по нововведению					3,125

Общая оценка рисков мероприятий составляет 3,125. Это является низким значением при внедрении мероприятий в организации.

Необходимо отметить, что в рамках реализации мероприятий совершенствования организации обучения персонала большую долю составляют те мероприятия, которые вполне осуществимы в рамках заработной платы работников. К такого рода мероприятиям относятся:

- 1) Разработка программ и планов обучения персонала;
- 2) Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;
- 3) Разработка алгоритма проведения оценки эффективности обучения;
- 4) Разработка механизма взаимосвязи и взаимоподчинения системы обучения и процессов укрепления организационной культуры, адаптации, мотивации персонала, и работы с кадровым резервом;

- 5) Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации;
- 6) Контроль и индивидуальная оценка результативности обучения;
- 7) Создание рабочей группы по осуществлению обучения персонала внутри организации.

Стоимость определена в минимальных размерах и согласована с начальником отдела кадров. Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала целесообразно рассчитать по формуле 3.1.

$$\mathcal{E} = \text{Пп} - \mathcal{З}; \quad (3.1)$$

где,  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб;  $\text{Пп}$  – прибыль в планируемом периоде, руб;  $\mathcal{З}$  – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от внедряемых мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{Пп} = \text{Пб} * \text{Кэ}; \quad (3.2)$$

где,  $\text{Пп}$  – прибыль в планируемом периоде, руб;  $\text{Пб}$  – прибыль в базовом периоде, руб.;  $\text{Кэ}$  – коэффициент эффективности.

Прибыль в базовом периоде рассчитывается как среднее арифметическое по показателям прибыли за 2015-2017 гг. (формула 3.3).

$$\text{Пб} = (\text{П1} + \text{П2} + \text{П3}) / 3; \quad (3.3)$$

где,  $\text{Пб}$  – прибыль в базовом периоде, руб;  $\text{П1}$  – объем прибыли за 2015 год, руб;  $\text{П2}$  – объем прибыли за 2016 год, руб;  $\text{П3}$  – объем прибыли за 2017 год, руб.

Таким образом, проведем расчет по формуле 3.3, чтобы получить показатель объема прибыли ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» в базовом периоде:

$$\text{Пб} = (1135705 + 1423267 + 1623497) / 3 = 1394156 \text{ руб.}$$

Исходя из расчетов, прибыль ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» в базовом периоде составила 1394156 рублей.

Далее, рассчитаем прибыль организации в планируемом периоде. Примем коэффициент эффективности – 0,15, так как он является нормативным, и получим следующий результат:

$$\text{Пп} = 1394156 * 0,15 = 209123,4 \text{ руб.}$$

Полученный результат говорит о том, что в планируемом периоде будет осуществляться увеличение прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»».

Далее, правомерно рассчитать экономический эффект:

$$\text{Э} = 209123,4 - 95805 = 113318,4 \text{ рублей.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий совершенствования организации обучения персонала в ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» составит 113318,4 рублей.

Социальные результаты от внедрения программных мероприятий представлены в приложении 24. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации. Таким образом, социальная эффективность внедрения мероприятий обусловлена широким перечнем положительных результатов, которые приведут к значительному развитию как персонала, так и самой компании.

Выводы по третьей главе.

Выявленные проблемные зоны системы обучения персонала ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» и анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения позволили нам разработать конкретные мероприятия и рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала. К основным правомерно отнести:

1. Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;



2. Разработка алгоритма проведения оценки эффективности обучения и инструментов оценки эффективности процесса обучения;
3. Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации;
4. Разработка планов обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения;
5. Разработка Программы первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий и Программы общекорпоративного обучения;
6. Разработка Программы обучения на основе укрепления элементов организационной культуры;
7. Разработка плана по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий.
8. Разработка Программы повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.

Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий позволило нам определить направления социальной эффективности от предлагаемых мероприятий, рассчитать экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий совершенствования организации обучения персонала в ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»», а также обосновать изменения результатов деятельности торговой организации, которые отражаются в качественных и количественных показателях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках комплексного исследования был проведен теоретический анализ процессов обучения персонала в условиях модернизации hr-менеджмента, а также были изучены система обучения персонала и оценка показателей ее эффективности, локальный анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала на примере конкретной торговой организации.

Менеджмент системы обучения персонала является важнейшей функцией эффективного и динамического развития организации в условиях повышенной конкуренции и рыночных преобразованиях. На сегодняшний день целесообразно рассматривать профессиональное обучение персонала как систему, оказывающую первостепенное влияние на достижение социальных, экономических и организационных целей. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на возможностях повышения в должности, гарантии сохранения рабочего места, на величине доходов организации, расширении внешнего рынка труда, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации как работника.

В рамках исследования, представлен критический анализ корпоративной культуры как целостной, и в тоже время структурированной, подверженной целевым управленческим воздействиям, среды организации. Понятая таким образом, организационная культура может рассматриваться как ключевой фактор развития системы обучения в компании. Эффективное обучение базируется на системном и процессном подходах, то есть должно представлять собой систему, а не набор разовых мероприятий, при этом сама система обучения должна базироваться на элементах организационной культуры и быть частью общей системы управления компанией. Анализ существующих исследовательских подходов позволяет рассматривать организационную культуру как целостную систему устойчивых форм социального взаимодействия в процессе управленческой деятельности, в

основе которой лежит определенная структура ценностей, целей, мотиваций и компетенций. Именно в данном контексте организационная культура может выступать как ключевой элемент и инструмент системного подхода к обучению и развитию персонала.

Комплексное исследование системы обучения персонала и анализ основных элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала проводились на базе ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ», г. Алексеевка. Предложено обоснование методического инструментария исследования (измерения) системы обучения персонала, с учетом специфики крупной торговой организации, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала.

Проанализировав систему обучения, в том числе, в привязке к организационной культуре и ее элементам можно сделать вывод о том, что на предприятии не разрабатываются программы обучения с учетом специфики кадрового менеджмента торговой отрасли, и, в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией организационной культуры. Также не уделяется должного внимания выявлению потребностей в системном обучении работников, оно осуществляется фрагментарно по инициативе самого персонала или начальников отделов. При этом стоит учесть, что большинство сотрудников стремятся к получению новых знаний, планируя свое развитие, желая стать более гибкими и адаптивными. Также необходимо обратить внимание на желание персонала увеличить долю командной работы, и в рамках образовательных программ, в том числе. Все это дает основания для вывода о необходимости совершенствования системы обучения персонала, ее увязки с элементами организационной культуры.

В ходе исследования системы обучения персонала ООО «Торговый Дом «КАЗАЧИЙ» выявлены существенные проблемы в организации, координации и оценки обучения. Проведенный комплексный анализ позволил определить

оптимальные направления совершенствования системы обучения персонала в торговой организации.

Выявленные проблемные зоны системы обучения персонала ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»» и анализ элементов организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения позволили нам разработать конкретные мероприятия и рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала. К основным правомерно отнести:

- Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;
- Разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к обучению, повышению квалификации;
- Разработка планов обучения всех категорий сотрудников в трехуровневой системе обучения, которая представляет собой: специализированный (профессиональный) уровень, общекорпоративный уровень и индивидуальный уровень обучения;
- Разработка Программы первичного обучения сотрудников в рамках адаптационных мероприятий и Программы общекорпоративного обучения;
- Разработка Программы обучения на основе укрепления элементов организационной культуры;
- Разработка плана по обучению персонала, с использованием инновационных методов и информационных технологий.

Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий позволило нам определить направления социальной эффективности от предлагаемых мероприятий, рассчитать экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий совершенствования организации обучения персонала в ООО «ТД «КАЗАЧИЙ»», а также обосновать изменения результатов деятельности торговой организации, которые отражаются в качественных и количественных показателях.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Авакова, Э.Б., Асадов, А.Н. Тренинг-менеджмент [Текст]: учебное пособие / Э.Б. Авакова, А.Н. Асадов; – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015. – 74 с.
2. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом [Текст]: модели управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
4. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
5. Балтина, А. М. Обучение персонала как объект регулирования эффективности организации [Текст] / А. М. Балтина // Финансы. – 2005. – № 9. – С. 60-61.
6. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
7. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Под общ. ред. Л. Бердниковой. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – С.161.
8. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
9. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
10. Бычин, В.Б. Нормирование труда [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. – Москва: Инфра-М, 2016. – 346 с.
11. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст] : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 128 с.
12. Верещагина, Л.В. Коучинг – Современный подход к обучению и развитию персонала организации [Текст]: сборник статей участников Всероссийской научно-практической конференции, 2015 / Инновационные технологии управления персоналом / Л.В. Верещагина. – 2015. – С. 82-84.
13. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.

14. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 248 с.
15. Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 229 с.
16. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.
17. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
18. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
19. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
20. Заславская, Т.И. Современные методы обучения персонала: проблемы и перспективы [Текст] / Т.И. Заславская // Общественные науки и современность. – 2004. – № 6. – С. 5-18.
21. Зыбина, Л.Н. Методы активного социально-психологического обучения [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Зыбина; под общ. ред. Л.Н. Зыбина. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – 123 с.
22. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
24. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
25. Комарова С. А. Финансовые вложения в развитие и обучение персонала как фактор экономического роста предприятий социально-культурной сферы [Текст]: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях. 2015 / С. А. Комарова. – Тамбов, 2015. – С. 76-77.
26. Комарова С. А. Финансовые вложения в развитие и обучение персонала как фактор экономического роста предприятий социально-культурной сферы [Текст]: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях. 2015 / С. А. Комарова. – Тамбов, 2015. – С. 76-77.
27. Кругликов, В. Н. Интерактивные формы профессионального обучения [Текст]: учебное пособие / В. Н. Кругликов, М. В. Оленникова; под общ. ред. В.Н. Кругликов. – Санкт-Петербург: Изд-во политех. ун-та, 2015. – 434 с.

28. Лаврина, Т.В, Тютин, А.А, Богомолова, Н.В. Системный подход в обучении [Текст] / Т.В. Лаврина, А.А. Тютин, Н.В. Богомолова // Справочник по управлению персоналом. – №4. – 2003. – С. 74-80.
29. Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий условиях организационных культур разного типа [Текст]: автореферат дис. ... кандидата социологических наук / И. С. Леонова Ирина Сергеевна; Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2015. – 24 с.
30. Лисин, В.С. Профессиональное образование и обучение персонала предприятий по разным направлениям и профессиям (специальностям) [Текст]: программы обучения персонала предприятий / В.С. Лисин, И.В. Франценюк; под науч. ред. Кузнецова О. Л. – Липецк: Российская акад. естественных наук, 2016. – 547 с.
31. Магура, М. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. – 2004. – 216 с.
32. Магура, М.И, Курбатова, М.Б. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд. – М.: Юнита-Дана, 2003. – 312 с.
33. Мальцев, К. Ценный кадр [Текст]: как построить эффективную систему обучения в компании / К. Мальцев. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 112 с.
34. Маринич, М.И. Взаимосвязь лояльности персонала и эффективности труда [Текст] / М.И. Маринич // Неделя Науки СПбГП. –2014. – С. 242-245.
35. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст] : 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва : Бином. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
36. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.
37. Миляева, Л. Анализ развития профессиональной карьеры специалистов, основанной на составлении карьерограмм [Текст] / Л. Миляева // Кадровик. – 2014. – № 1. – С.121-126.
38. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
39. Могильный, Н.К. Система обучения персонала как важный инструмент управления [Текст] /Н. К. Могильный // Молодой Ученый. – 2015. – № 1 (81). – С.253-254.
40. Морозова, Л. Ф. Система обучения персонала и возможные трудности ее реализации [Текст]: 67-я научная конференция. 2015 / Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет); –Челябинск: Наука ЮУРГУ. – 2015. – С. 1122-1126
41. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016, – 25 с.

42. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 339 с.
43. Новикова, Гали. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
44. Оруджева, Е. И. Современные формы и метода обучения персонала [Электронный ресурс] / Е. И. Оруджева // Публичная библиотека Новоуральского округа. – Новоуральск, 2012. – Выпуск 13. – Режим доступа: <http://www.publiclibrary.ru/librarians/issue/sbornik13-16.htm>
45. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
46. Папонова, Н. Е. Инструменты развития способностей к обучению [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. – С. 51-61.
47. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
48. Погодина, Г.В, Дмитриев, Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий [Текст] / Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев //Справочник по управлению персоналом. – №7. – 2004. – С. 50-58.
49. Полторабатько, М.С. Значение организационной культуры в системе укрепления мотивации персонала / М.С. Полторабатько // Формула HR- решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 191-195.
50. Полторабатько, М.С. Проблемное поле исследования организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала торговых организаций / М.С. Полторабатько // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 91-95.
51. Попельницкая, Т. Б. Специфика внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой организационной культуры [Текст]: автореферат дис. ... кандидата психологических наук / Т. Б. Попельницкая; Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2015. – 25 с.
52. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.
53. Пузеп, Л. Г. Социально-психологическое обучение [Текст]: учебно-методическое пособие для студентов высших учебных заведений / Л. Г. Пузеп, О. В. Бажук; под общ. ред. Л. Г. Пузеп. – Тара: Полиграфический центр КАН, 2015. – 129 с.



54. Райгородский, Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты [Текст] / Д.Я. Райгородский. – Бахрах-М., 2001. – 672 с.
55. Разиньков, П.И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
56. Рахимова, Д. Р. Обучение персонала в современном мире [Текст]: сборник статей Международной научно-практической конференции 2015 г. /ответ.редактор: А. А. Сукиасян. – Уфа: Проблемы социально-экономического развития регионов. – 2015. С. 85-87.
57. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.
58. Розанова, С.А. Развитие мотивации в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна. – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
59. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.
60. Руднева, Н.В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
61. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.
62. Санина, Е.И. Вопросы методологии, теории и практики формирования культуры личности, обучающихся в контексте системно-деятельностного подхода к обучению [Текст]: монография / Е. И. Санина [и др.]; под общ. ред. Е. И. Саниной. – Санкт-Петербург: Свое изд-во, 2015. – 248 с.
63. Сапегина, О. А. Повышение качества и эффективности реализации проекта на основе совершенствования системы корпоративного обучения и развития персонала [Текст] /О. А. Сапегина // Научный Альманах. – 2015. – № 7 (9). – С.186-188.
64. Сенге, П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П.М. Сенге. – Харьков: Изд-во МиРМ. – 234 с.
65. Скачкова, Л.С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е.П. Костенко, С.В. Бутова, Е.В. Михалкина; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.
66. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
67. Стукен, Т. Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т. Ю. Стукен // Вестник Омского университета. – 2015. № 4. –С. 170-176.

68. Сулова, О. В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур [Текст]: автореферат дис. ... кандидата экономических наук/ О. В. Сулова; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – Санкт-Петербург, 2016. – 19 с.
69. Сычева, С. В. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения [Текст] / С. В. Сычева // Вестник университета (государственный университет управления). – 2015. № 3. – С. 131-140.
70. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
71. Терещук, Н. Как сделать процесс обучения эффективным [Текст] / Н. Терещук // Справочник по управлению персоналом. – №4. – 2003. - С. 62-72.
72. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.consultant.ru>.
73. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.
74. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. тех. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2012. – 260 с.
75. Червякова, В.Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е.В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.
76. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.
77. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.
78. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.
79. Albrecht, S.L. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach / S.L. Albrecht, A.B. Bakker, J.A. Gruman, W.H. Macey, A.M. Saks // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. – 2015. – Vol. 2. – Iss: 1. – pp. 7 – 35.
80. Bijl, R., 2011. Never waste a good crisis: Towards social sustainable development. *Social Indicators Research*, 102, 157-168.
81. Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A., 2013. Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38 (3), 352-376.
82. Rerup, C., 2009. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, 20 (5), 876-893.
83. Schaufeli, W., Bakker, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study/ W. Schaufeli, A. Bakker // *J. of Organisational Behaviour*. – 2004. – Vol. 25. – pp. 293–315.

# Приложения

