

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

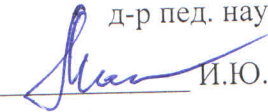
Факультет психологии

Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

д-р пед. наук, доцент

 И.Ю. Малкова

« 11 » 01 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Совершенствование организации обучения и развитие персонала компании

ООО «Спортмастер»

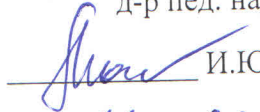
по основной образовательной программе подготовки бакалавров

направление подготовки 38.03.03 – Управление персоналом

Никитенок Анастасия Александровна

Руководитель ВКР

д-р пед. наук, доцент

 И.Ю. Малкова

« 11 » 01 2021 г.

Автор работы

студентка группы №20670

 А.А. Никитенок

Томск – 2021

Оригинальность84,02%

Заемствования15,98%

Цитирования0%

Самоцитирования0%

Полный отчет

Краткий отчет

История отчетов

 РАСПЕЧАТАТЬ ▼

 ВЫГРУЗИТЬ ▼

 СОЗДАТЬ ССЫЛКУ ▼

Свойства документа

 Параметры проверки

 Текстовые метрики

 Статистика по документу

Имя исходного файла

Диплом Николаева А.А..pdf

Авторы документа ?

Не указано

Не указано

Название документа

Диплом Николаева А.А.

Тип документа

Не указано

РЕДАКТИРОВАТЬ СВОЙСТВА

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии Кафедра Управления персоналом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

д-р пед. наук, доцент

_____ И.Ю.Малкова

« ____ » _____ 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Совершенствование организации обучения и развитие персонала компании ООО «Спортмастер»
по основной образовательной программе подготовки бакалавров направление подготовки 38.03.03 –
Управление персоналом

Никитенок Анастасия Александровна

Руководитель ВКР

д-р пед. наук, доцент

_____ И.Ю.Малкова

« ____ » _____ 2021г.

Автор работы

студентка группы №20670

_____ А.А.Никитенок

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретические основы организации обучения персонала	5
1.1. Современное требование к профессиональному обучению персонала	5
1.2. Основные принципы и формы организации обучения персонала	8
1.3. Управление процессом обучения персонала	16
2. Рекомендации по совершенствованию обучения персонала в ООО «Спортмастер»	24
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Спортмастер»	24
2.2. Постановка проблемы организации обучения ООО «Спортмастер»	30
2.3. Содержание рекомендаций по совершенствованию организации обучения ООО «Спортмастер»	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
ЛИТЕРАТУРА	53
ПРИЛОЖЕНИЯ	58

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день человеческий капитал признан отечественными и зарубежными исследователями ключевым фактором социально-экономического развития систем различных масштабов и уровней. Человеческие способности, профессионализм и квалификация, сформированные из комплекса знаний, компетенций и профессионального опыта, выступают в качестве фундаментальной основы инновационной экономики. Формирование и накопление человеческого капитала относится к числу национальных приоритетов современной России, поскольку человеческий капитал является решающим фактором конкурентоспособности национальной экономики. В качестве условия эффективности развития человеческих ресурсов на организационном уровне обосновывается создание системы непрерывного профессионального образования персонала на базе внутрикорпоративных центров обучения.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в настоящее время конкурентоспособные организации обладают квалифицированной рабочей силой с высокой степенью мотивации, эффективно ранжируют ответственность и формы работы, определяющие результативность использования кадров. В современных условиях все еще недостаточно используются творческие способности человека, не должное внимание уделяется удовлетворению социальных потребностей работников через профессиональное обучение. В связи с этим вопрос обучения и дополнительного профессионального образования персонала организации, бесспорно, является актуальным. Поскольку именно обучение – это тот основной фактор, который обеспечивает развитие умений и навыков работников, а значит, увеличивает конкурентоспособность организации на рынке.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование системы организации обучения и развития персонала и разработка рекомендаций по их совершенствованию. Задачи выпускной квалификационной работы заключаются в следующем:

- рассмотреть теоретические основы системы организации обучения персонала;
- провести анализ и оценку организации обучения персонала в ООО «Спортмастер»;
- разработать рекомендации по совершенствованию развития корпоративного обучения персонала в ООО «Спортмастер».

Объектом исследования является ООО «Спортмастер».

Предметом исследования является система организации обучения персонала ООО «Спортмастер».

Основными теоретико-методическими источниками, в которых были рассмотрены теоретические основы системы развития персонала, явились работы А.Я. Кибанова, Л.В. Кортенко, в данных источниках подробно рассмотрены понятия обучения персонала, место развития работников в структуре управления предприятием, классификация этапов, уровней и стадий профессионального развития, основные подсистемы профессионального развития. Подробно рассматривает сущность и методы обучения персонала, организацию повышения квалификации, переподготовки специалистов и руководителей предприятия М.И. Магура. Исследует этапы профессионального образования в организации, анализирует вопросы подготовки, переподготовки рабочих на предприятии А.С. Корчагина.

Нормативно-правовой и эмпирической базой исследования явились законодательные и нормативные акты, данные, опубликованные в официальной статистической отчетности, результаты эмпирических исследований, проведенных российскими учеными, обзорно-аналитические издания о положении промышленного производства, а также материалы, полученные из внутренней отчетности ООО «Спортмастер» в процессе прохождения преддипломной практики.

С этой целью в выпускной квалификационной работе использовались общенаучные методы познания, системный и ситуационный подход к изучению экономических явлений, экономико-математические методы анализа с привлечением программно-компьютерных средств численного решения, методы и инструменты управления человеческими ресурсами.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в том, что основные положения и выводы, содержащиеся в ВКР, вносят определенный вклад в развитие системы управления обучением персонала и могут быть использованы в ходе дальнейшей работы HR-специалистами ООО «Спортмастер».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, состоящей из двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические основы организации обучения персонала

1.1. Современное требование к профессиональному обучению персонала

Профессиональное обучение согласно американскому ученому по Д. Хинричу представляется, как процесс, обеспечиваемый предприятием с тем, чтобы персонал смог приобрести необходимые профессиональные навыки.

О.С. Виханский, А.И. Наумов придерживаются схожего определения, что это «процесс обучения работников организации, инициируемый руководством предприятия с целью улучшения знаний, навыков и умений работников для того, чтобы они смогли в дальнейшем увеличить свой вклад в достижение максимальной эффективности деятельности фирмы»¹.

А.Я. Кибанов корпоративное обучение определяет как «процесс взаимодействия между обучающими (тренерами) и учащимися (стажерами), организованный в интересах корпорации и ее сотрудников, осуществляемый как внутри организации, так и за ее пределами, направленный на решение учебных задач и обеспечения профессионального развития сотрудников»².

Американский писатель и один из самых крупных специалистов по управлению персоналом Майкл Армстронг определил профессиональное обучение как процесс интеграции, развития персональных знаний, умений и навыков сотрудников, а также повышения уровня их квалификации³.

Таким образом, профессиональное обучение можно воспринимать как процесс, направленный на развитие в первую очередь качества рабочей силы, а также обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Подготовка сотрудников организаций в Российском законодательстве закреплена в Трудовом Кодексе Российской Федерации, а также многочисленных законах, которые являются уточняющими к Трудовому кодексу Российской Федерации. Определим, что к подготовке сотрудников Трудовой кодекс Российской Федерации относит профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников, которая проводится у конкретного работодателя. Необходимо дать определение всем трем параметрам подготовки сотрудников к профессиональной деятельности.

Развитие человеческих ресурсов можно представить в виде таблицы 1.

¹ Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарики. - 2018. – С. 92.

² Кибанов, А. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А. Кибанов. – М.: Экзамен, 2019. – С. 273.

³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер. - 2019. - С. 128.

Таблица 1 - Схема развития человеческих ресурсов

Направления развития человеческих ресурсов	Мероприятия развития человеческих ресурсов
Стратегический план организации	Формирование целей и критериев управления организацией и ее подразделений
Качество трудовой жизни	Разработка жизненных целей сотрудников и количественных критериев их оценки
Ресурсы организации	
Годовой план организации	Формирование годового плана развития личности по сферам человеческой деятельности
План социального развития	
План повышения квалификации и профессионального обучения	Повышение квалификации сотрудников и профессиональное обучение
Годовой план организации	Организация эффективной трудовой деятельности и хорошего социально - психологического климата
Внутренние нормативные документы	
Результаты социологических опросов	Систематическая работа по развитию личности сотрудников
Личные дела сотрудников	
Документация для аттестации сотрудников	Оценка достижения жизненных целей сотрудников при проведении аттестации персонала
Годовые планы организации (за 5 лет)	

В отношении человека решающее значение имеет трудовой потенциал – это часть его потенциала как личности, т.е. по отношению к индивиду трудовой потенциал – часть потенциала человека, который формируется на основе способностей, образования, воспитания⁴.

Профессиональное обучение – обучение работника иной специальности в результате иррационального спроса на данную профессию на рынке труда.

Переподготовка кадров – переобучение персонала, повышение квалификации, освоение смежных профессий.

Повышение квалификации работников – вид профессионального обучения работников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений.

⁴ Петряков, П.А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / П.А. Петряков, М.Н. Певзнер // Человек и образование. - 2017. - № 4. - С. 16-20.

Таблица 2 – Факторы и меры, влияющие на обучение персонала

Факторы, влияющие на обучение персонала	Меры, влияющие на обучение персонала
Меры по развитию персонала	– сохранение работоспособности – адаптация персонала к изменяющимся условиям – подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач – организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков
Основные принципы обучения персонала	– целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала – опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации – гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития – профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов – построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования
Факторы, влияющие на необходимость обучения персонала	– серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики – системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами – необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и бурное развитие новых информационных технологий – участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации – наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов

Существование достаточно организованной системы дополнительного профессионального образования, соответствующей современным требованиям научно-технического прогресса, является необходимым условием достижения высоких результатов во всех областях экономики, устойчивости трудовых отношений, удовлетворения потребностей личности в самореализации, самообразовании и развитии трудового потенциала. Профессиональная подготовка работников в образовательной системе формирует устойчивую, долговечную, надёжную базу профессиональной деятельности, в наибольшей степени реализующую личностные способности, его трудовой потенциал.

В современных условиях система образования становится одним из основополагающих факторов, гарантирующих экономический рост, социальную стабильность трудового потенциала. Система образованности работников, развитость

образовательной и научной инфраструктуры являются обязательным условием жизни. Способность к постоянному обучению и саморазвитию становится важнейшим качеством, определяющим конкурентоспособность человека. У каждого человека есть своя система ценностей, т.е. личная мотивация, ожидания, касающиеся процесса обучения.

Таким образом, система управления персоналом, сложившаяся в последние десятилетия, рассматривает работников организации как ценный ресурс, являющийся основой успеха деятельности любого предприятия. Одним из основных элементов развития персонала организации является профессиональное и личностное обучение работников, позволяющее развить в сотрудниках навыки необходимые для осуществления своих должностных обязанностей. Сегодня наряду с традиционными методами обучения существуют и инновационные методы.

1.2. Основные принципы и формы организации обучения персонала

Согласно А.Я. Кибанову в основу содержания профессионального обучения положен принцип приоритетности тематик для каждой должности, исходя из потребностей обучения⁵. Также стоит обратить внимание и на другие принципы, на которых должно строиться профессиональное обучение персонала:

1. Принцип объективности, согласно которому обучение сотрудников проводится вне зависимости от мнений работников и организации.
2. Принцип надежности, предполагающий, что обучение будет проводиться независимо от каких-либо ситуативных факторов.
3. Принцип достоверности, показывающий, насколько продуктивно сотрудник применяет приобретенные в процессе обучения знания и навыки.
4. Принцип доступности, говорящий о том, что процесс обучения должен быть понятен для всех участвующих, то есть как для преподавателя, так и для обучающихся.

В настоящее время конкурентоспособность и эффективность организации во многом зависит от уровня профессиональной компетентности сотрудников организации. Поэтому необходимо достичь качественного обучения персонала на всех уровнях и в различных направлениях. Добиться высоких результатов в работе можно только тогда, когда сотрудник

⁵ Кибанов, А. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А. Кибанов. – М.: Экзамен, 2019. – С. 281.

обладает таким уровнем профессиональной подготовки, который необходим для эффективной работы.

Индивидуальная форма	Каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады; теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно
Групповая форма	Обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов; численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности профессии и производственных условий
Курсовая форма	Используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте; теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, а также на вечерних отделениях учреждений профессионального образования

Рисунок 1 - Основные формы подготовки работников

Сегодня выделяют в структуре содержания профессионального обучения следующие составляющие⁶:

- вводное обучение новых сотрудников: знакомство с компанией, ее историей, традициями и принципами деятельности;
- повышение квалификации всех категорий работников (с разной степенью продолжительности обучения);
- переобучение персонала на новые профессии и специальности; такая потребность может возникнуть в случае модернизации и реструктуризации производства.

Эффект от подготовки квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что серьезно препятствует расширению вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров. При выборе методов обучения организация должна прежде всего руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей, таких принципов четыре (рис. 2).

⁶ Булганина С.В. Моделирование системы внутрифирменного обучения персонала сервисной организации и опыт ее реализации / С. В. Булганина, Т. Е. Лебедева // Современные проблемы науки и образования. - 2019. - № 2-2. - С. 313 – 316.

Актуальность	То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося; отвлеченные и абстрактные темы воспринимаются плохо
Участие	Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения
Повторение	Помогает новому материалу закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку
Обратная связь	Нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько обучающиеся продвинулись вперед, чтобы они скорректировали свое поведение для достижения более высоких результатов

Рисунок 2 - Принципы обучения взрослых людей

Взаимосвязь экономических категорий – качества индивидуальной рабочей силы, компетентности работника, конкурентоспособности работника отражает рис. 3.



Рисунок 3 – Взаимосвязь экономических категорий – качества индивидуальной рабочей силы, компетентности и конкурентоспособности работника

Выбор формы проведения обучения предопределяет, потребуется ли сотрудничество с внешними провайдерами и как будет распределен бюджет обучения.

Выделяют две формы обучения⁷:

1. Внепроизводственное корпоративное внешнее обучение (вне рабочего места). Корпоративное внешнее обучение – обучение для группы сотрудников, проводимое специально привлеченной образовательной компанией или преподавателем (бизнес-тренером) по специально разработанной программе. К плюсам внепроизводственного обучения относят:

- опыт и квалификацию преподавателей;
- проработанность технологий и методик обучения.

2. Внутрипроизводственное (на рабочем месте). Такое обучение осуществляется в обычной рабочей среде, в которой обучаемый использует документацию или материалы, также свои рабочие инструменты и оборудование, которые он будет использовать после завершения учебного курса. Учебные занятия на рабочем месте определяются прямым взаимодействием личной работы и рабочей ситуацией. Подобное обучение может проводиться в различных вариантах. Характерной особенностью может являться обучение, которое выработано и ведется непосредственно для данной компании и только лишь для ее работников. Для сотрудников организации разрабатывается специальная программа с учетом специфики организации, ее целей и задач, основных требований к профессиональным компетенциям сотрудников. Преподавателями могут выступать как мастера производства на самом предприятии, так и преподаватели, приглашенные из других организаций.

Необходимость обучения определяется методом опроса различных подразделений⁸. С учётом стратегии развития предприятия и собранных заявок служба персонала формирует текущие и годовые планы обучения персонала. В течение года план обучения может корректироваться с учётом финансовых возможностей предприятия, дополнительно возникшей необходимостью, связанной с перемещением сотрудника или другими причинами. План обучения разрабатывается на основании поданных руководителями подразделений заявок на обучение. Сотрудник отдела по работе с персоналом выбирает нужную форму обучения. Это может быть повышение квалификации, обучение на рабочем месте с закреплением наставника, участие в семинарах, тренингах, профессиональная переподготовка, овладение дополнительной специальностью. Затем сотрудник по работе с

⁷ Трубицын К.В., Гагаринская Г.П., Митрофанова Е.А. Внутрифирменная система непрерывного профессионального образования персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. - 2019. - № 3. - С. 67-73.

⁸ Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2017. – С. 83.

персоналом согласовывает выбранную форму обучения с руководителем подразделения, подавшего заявку.

Индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, сроки обучения определяются менеджером по персоналу по согласованию с руководителями подразделений и самим работником.

Выделяют различные внутрипроизводственные направления обучения на рабочем месте. Наиболее известным является метод обучения – дублирование. Этот метод заключается в объяснении и демонстрации методов работы опытным сотрудником. Оно короткое и направлено на изучение конкретной операции, которая входит в круг ведения обучаемого работника. Этот метод относительно недорог и эффективен для простых действий.

Также обучение персонала на рабочем месте может осуществляться в форме наставничества. В данном процессе более опытный сотрудник показывает обучаемому, как производятся разнообразные процедуры и работы на практике. Уже после данного наблюдения наступает период самообучения через знакомства с особой литературой, которая дополняется инструктажем. Это дополняет теоретическое образование, осмысление прочитанного, наблюдение и анализ собственных действий, и выполнение регулярно усложняющихся задач.

Для менеджеров обучение на рабочем месте считается стажировкой. Оно ведется в виде дублирования, непосредственно с руководством, и обучаемый получает новую информацию о своей профессиональной деятельности в различных подразделениях компании. Стажировка считается необходимым средством увеличения творческого потенциала сотрудников и пересмотра прежних подходов к работе.

Для сотрудников, которым необходима многосторонняя квалификация на рабочем месте, используется метод обучения – ротация. Он представляет собой последовательную работу по получению знаний и накоплению опыта в результате постоянной смены места работы. В результате в течение определенного периода времени ротация оказывает положительное влияние на работников, стимулирует усвоение новых навыков, помогает преодолеть профессиональную узость знаний, но требует больших затрат и связана с временным снижением производительности.

Обучение на рабочем месте, как правило, содержит наблюдение за профессиональным руководителем или коллегой, если они делают некую работу или решают проблему. После этого работник пытается сделать работу сам. Такие отношения между инструктором и учеником продолжаются на основе принципа «наблюдай и делай», пока сотрудник не сможет хорошо работать независимо.

Важно, чтобы целевые группы или отдельные лица учитывали потребности в обучении квалифицированного персонала для создания высококачественной программы профессионального обучения для конкретного сотрудника.

При обучении квалифицированных кадров на своем производстве составляется специальная методика обучения с учетом специфики предприятия. Результаты данного обучения легко контролировать, если передача знаний происходит простым наглядным способом.

При организации внутрипроизводственного обучения могут быть использованы различные образовательные технологии, как традиционные, так и инновационные. Традиционные методы включают в себя семинары, наставничество, лекции, самообучение. Такие методы приоритетны при закреплении и передаче знаний. Но у традиционных методов есть минусы: не учитывается разный уровень знаний; отсутствует обратная связь.

Актуальные исследования обучения персонала выделяют следующие методы инновационного обучения работников организации: Case-study, коучинг, баддинг, шедоунг, сторителлинг, геймификация и др.

Рассмотрение вопросов преимуществ и недостатков инновационных методов обучения персонала организации, а также их особенностей можно проследить в работах исследователей И.О. Темновой, О.А. Козловой и др.⁹

Исследователи О.А. Козлова и М.Н. Сычева в своей статье «Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт», рассматривают методы Case-study, баддинг и шедоунг, как одни из самых эффективных и часто встречающихся методов обучения персонала за рубежом¹⁰.

Метод case-study предполагает обсуждение деловых ситуаций в малых группах. Обучающимся предлагается к решению ситуация, возникшая на каком-либо предприятии с определенными исходными данными. Основными требованиями к решению такой задачи, по М.Г. Блиновой, являются: всесторонний анализ ситуации, выявление существующей проблемы или ряда проблем, выработка решений по разрешению проблемной ситуации¹¹. Данная технология формирует у работников навыки поиска определенных решений в условиях ограниченности, разработки эффективного плана действий, применения знаний в практических ситуациях, учета мнения коллег.

⁹ Темнова И.О. Методы обучения работников в современных организациях // Проблемы науки. 2018. - No 9 (33).

¹⁰ Козлова О.А., Сычева М.Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED AND FUNDAMENTAL RESEARCH. 2018. - No 6.

¹¹ Блинова М.Г. Новые формы и методы обучения персонала как неотъемлемый элемент повышения его конкурентоспособности в современных социально-экономических условиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. - No1 (19).

Система коучинга базируется на индивидуальном тренинге обучаемого и наставника (коуча), в процессе которого происходит целенаправленная работа над каким-либо конкретным навыком. Главной особенностью данного метода является то, что наставник выступает в роли проводника для обучающегося. Он строит развитие человека посредством правильно подобранных вопросов, способствующих осознанию своих личностных возможностей и перспектив, целей и проблем. Во время проведения коучинга участник должен с помощью коуча самостоятельно определить для себя вектор развития, простроить программу дальнейших действий. При реализации данного метода важно понимать, что обучающийся должен осознавать, то, что все принимаемые им решения являются самостоятельными, и вся ответственность за их реализацию лежит исключительно на нем.

Геймификация – метод обучения, включающий в себя передачу навыков новичкам с помощью игровых инструментов. Данный метод получил свое развитие возрастанием роли игр в нашей жизни. Геймификация направлена на стимулирование и мотивацию обучения работников, посредством игровых техник и развития игрового мышления у работников. Игровые элементы в обучении способны существенно повысить мотивацию работников, так как итогом игры всегда является получение приза, обладание ресурсами, повышение статуса игрока и многое другое. Такой элемент как шкала прогресса или достижений повышает чувство удовлетворенности своей работой у сотрудников, они визуализируют конкретный результат своей деятельности и могут соотнести ее с конечной целью. При использовании метода геймификации важно помнить об основных принципах его применения: мотивация, неожиданные открытия и поощрения, статус и вознаграждения.

Рассмотрим достоинства и недостатки инновационных методов обучения персонала с различных позиций (таблица 3).

Таблица 3 - Достоинства и недостатки инновационных методов обучения персонала

Технология	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Case-study	Построение обучения на основе имитации проблемных ситуаций	Недостаточность опыта и теоретических знаний у обучающихся. Низкий уровень организации подобных мероприятий может привести к усложнению процесса обучения. Необходимость высокой квалификации обучающего, для эффективной координации деятельности группы.

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Коучинг	Обеспечивает комплексный подход к индивидуальным проблемам персонала. Позволяет снять психологические барьеры работников, повысить уровень их определенности. Способствует эффективному личностному развитию.	Сложная подготовка наставника. Затратность. Нежелание сотрудников, связанное с личностными особенностями.
Баддинг	Возможность обучающегося взглянуть на свою деятельность со стороны, получить обратную связь. Равноправие наставника и обучающегося снижает напряженность.	Необходимость обучения наставников правилам обратной связи, грамотному представлению информации. Необходим постоянный контроль службы управления персоналом.
Шедоуинг	Обучающийся не отвлекает основного работника от выполнения задач. Обучающийся имеет возможность ознакомиться со всеми функциями будущей работы. Относительно недорогой и простой в использовании метод.	Невозможность задавать вопросы сразу по ходу их возникновения. Используется как дополнительный в комплексе методов обучения сотрудника. Не все люди могут воспринимать информацию визуально. Метод эффективен, если обучающийся заинтересован в обучении.
Сторителлинг	Укрепление корпоративной культуры. Способствование улучшению отношений в коллективе. Создание доверительной связи с наставниками/вышестоящими руководителями.	Сложность создания убедительной истории. Сложность в обучении наставника. Необходимость поддержания качества контента. Необходимость длительного воздействия на аудиторию.
Геймификация	Повышение вовлеченности работников в обучение. Визуализация промежуточных и конечных результатов. Развитие лидерских качеств у обучающихся. Повышение навыков работы в команде.	Сложность внедрения. Принудительность процесса обучения. Повышение соперничества между сотрудниками. Краткосрочный эффект.

В итоге следует отметить, что деятельность по обучению персонала в компании является одной из важнейших составляющих развития персонала и фирмы. На сегодняшний день существует большое количество методов и технологий обучения персонала имеющих ряд достоинств и недостатков. Грамотный выбор того или иного метода обучения способствует повышению эффективности деятельности организации. Обучение персонала должно проходить системно и комплексно, отвечать основным целям развития персонала, а также соотносится с основными аспектами функционирования предприятия.

1.3. Управление процессом обучения персонала

Управление процессом обучения персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, где элементами выступают выработка стратегий, прогнозирование и планирование потребности в обучении кадров любой квалификации. Обучение персонала приводит к повышению производительности, снижению текучести кадров и улучшению морально-психологического климата. Развитие личности сотрудников, способствует развитию кадрового потенциала всей организации.

Особенности анализа потребностей организации в профессиональном обучении отражает рисунок 4.

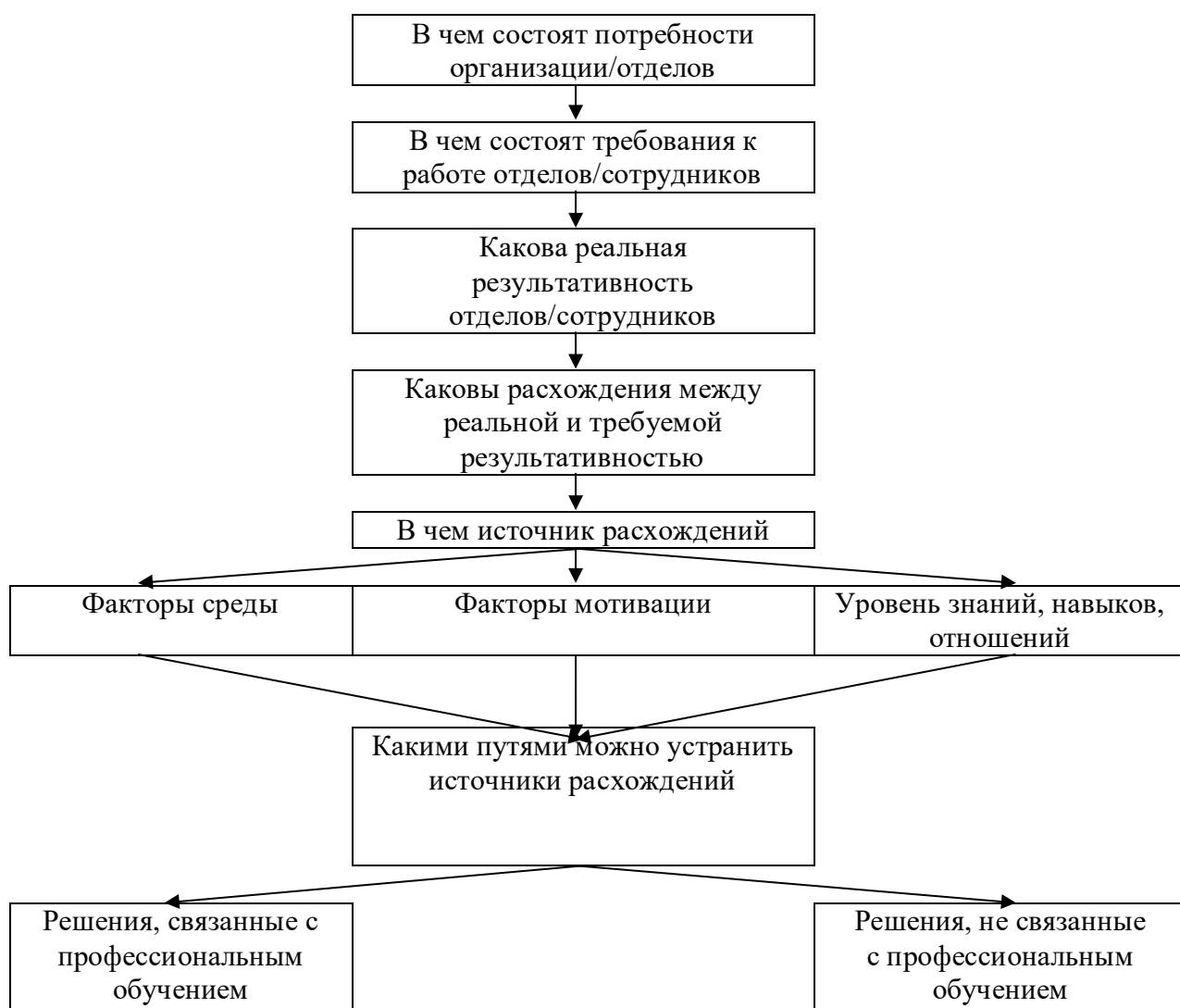


Рисунок 4 - Схема анализа потребностей организации в профессиональном обучении

Без обоснованной постоянно контролируемой системы управления процессом профессионального обучения персонала невозможно осуществить никакие организационные,

экономические, социальные изменения на предприятии. Руководству организаций следует помнить, что недостаток менеджмента профессионального обучения вызывает неудовлетворенность персонала, рост текучести персонала, ограничивает способность организации результативно заполнять вакантные позиции в штатном расписании. В то же время практика применения профессионального обучения в организациях свидетельствует, что расходы на создание системы профессионального обучения оказывают влияние на прогресс организации в дальнем горизонте функционирования.

В основу выборов методов и форм обучения и повышения квалификации персонала, принципов организации системы профессионального развития следует положить стратегические цели работодателя, личные интересы и амбиции сотрудников и соотнесение затрат и полученного эффекта от результатов привлечения новых знаний в бизнес-процессы. Развитие мотивации персонала к профессиональному обучению должно проходить в рамках возрастающей роли инновационной составляющей экономического развития, внедрения новейших цифровых технологий в бизнес-процесс, что предполагает рост уровня требований к образовательным и профессионально-квалификационным параметрам персонала.

Система управления обучением на предприятии определяется через функции, которые выполняет внутрифирменная профессиональная подготовка: определение и анализ компетенций, необходимых для сотрудников; выделение наиболее подходящих форм и методов обучения; мотивация работников на применение полученных в ходе обучения знаний; оценка результатов.

Стратегические факторы эффективности системы подготовки и повышения квалификации персонала организации отражены на рис. 5¹².

Как и любое мероприятие, направленное на извлечение прибыли, система обучения требует оценки эффективности и последующей коррекции развивающих программ в связи с устареванием прошлых подходов и изменением приоритетов организации.

В 1959 г. американский ученый Дональд Киркпатрик представил четырехуровневую модель оценки эффективности обучения. На данный момент она считается классической. Указанная модель включает 4 уровня:

1. Первый уровень – «Реакция участников». Оценка субъективной удовлетворенности участников. Чаще всего на данном этапе используют стандартизированные опросники. Ответы подразумевают оценку по шкале, выбранной организацией (стандартно используется 5-бальная шкала). Часто встречается использование дополнительных словесных комментариев от обучающихся.

¹² Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. - 2017. - №5. - С. 319-323



Рисунок 5 – Стратегические факторы эффективности системы подготовки и повышения квалификации персонала

2. Второй уровень – «Обученность». Оценка переходит от субъективных впечатлений к результатам изменения уровня знаний. Это блок измерения теоретического понимания участниками усвоенного материала. Чаще всего на данном этапе используются тесты, задания и опросники. Иногда это деловые игры, где в искусственных условиях замеряется ожидаемый уровень навыка.

3. Третий уровень – «Применение». После оценки теоретического уровня, происходит замер практических навыков, которые используются в ежедневной практике обученных специалистов. В большинстве случаев, данный этап подвергается исследованию по принципу «360 градусов» или при помощи системы ключевых показателей (KPI). Также оценка часто зависит от сферы деятельности.

4. Четвертый уровень – «Результаты». Результаты обучения рассматриваются как эффективность проведенных мероприятий в масштабах всей организации. Этот уровень самый затруднительный в определении по причине множественности факторов, которые оказывают влияние на деятельность подразделения/ отдела/ компании в целом.

В 1991 г. исследователь Дж. Филиппс дополнил модель Киркпатрика пятым уровнем оценки – ROI (отдача от инвестиций в обучение).

Показатель ROI даёт возможность¹³:

1. Рассчитать динамику эффективности и результативности работы после обучения сотрудника.
2. Оценить выгодность проведенных мероприятий в денежном выражении.
3. Адаптировать учебные программы и вносить изменения в кадровый состав обучающего звена.

По причине большой трудоёмкости процесса вычисления данного показателя, наиболее часто его используют при:

1. Длительности проведения программы.
2. Критичности нужных результатов обучения для трудового процесса.
3. Важности повторения программы с широким кругом участников.

Внедрение любого проекта связано с оценкой окупаемости. Формула, предложенная Дж. Филлипсом показателя ROI отражает это соотношение:

$$ROI = (\text{Доходы} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} * 100\%. \quad (1)$$

Российские ученые усовершенствовали метод Д. Киркпатрика, введя коэффициенты значимости для каждого этапа. Он подразумевает различный вес каждого этапа в дальнейшей экономической выгоде и эффективности проводимого обучения. Это позволяет адаптировать классический вариант методики под индивидуальные потребности организации.

Дополнительно к оценке персонала в рамках модели Д. Киркпатрика возможно использовать предложенный ведущим бизнес-тренером Еленой Ветлужских показатель общей результативности обучения¹⁴:

$$Po = K1 / K2 * 100\% \quad (2)$$

где K1 - количество сотрудников, результаты обучения которых удовлетворительны;
K2 - общее количество сотрудников, обученных за рассчитываемый период.

¹³ Петряков, П.А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / П.А. Петряков, М.Н. Певзнер // Человек и образование. - 2017. - № 4. - С. 16-20.

¹⁴ Соловьева И.А. Совершенствование системы оценки эффективности обучения персонала в российских организациях [Текст]: статья / И.А. Соловьева // Инновационная наука. - Уфа: ООО «Аэтерна», 2017 г., №5- 1, с. 173-176.

Таким образом, модель Киркпатрика дополняется стандартным расчетом эффективности работы обучающего сотрудника.

Другая группа российских ученых предложила свою интерпретацию модели Д. Киркпатрика, которая включает 6 этапов:

1. Оценка реакции слушателей. Данная стадия является оценкой субъективных впечатлений участников тренинга, аналогично классическому варианту.

2. Оценка знаний и навыков. Представляет собой тестирование, которое может быть проведено как устно, так и письменно в самых различных форматах (как свободное эссе, так и классическое тестирование). Указывается возможность измерений до и после обучения.

3. Оценка поведения на рабочем месте. Подразумевает оценку изменения отношения к деятельности и своего вклада в социально-психологическую составляющую коллектива. Это оценка воспитательного воздействия. Чаще всего данное исследование проводится путём собеседования в формате коучинга.

4. Проверка владения навыками посредством обучения своих коллег. Возможность передавать свои знания другим является показателем теоретического овладения информацией, а также указывает на степень обобщенности полученных знаний. Данный этап является продолжением классической стадии «Обученность», т. к. преследует аналогичные цели.

5. Оценка практических навыков. Данная стадия подразумевает постановку перед сотрудником задачи, результаты которой в последствие подвергаются оценке.

6. Оценка эффективности программы обучения. Данный этап показывает влияние проводимых мероприятий на бизнес-процессы организации в целом, что соответствует классической модели¹⁵.

Рассматриваемая модель разбивает на под стадии классическую модель Д. Киркпатрика (этап «Обученность») и добавляет собственный этап («Оценка поведения на рабочем месте»), изучение которого сталкивается с проблемой субъективности оценки, сильной зависимости от процесса подбора персонала и индивидуальности критериев для каждой организации.

В результате анализа обнаружено, что различные модификации классической модели носят дополнительный характер и представляют собой разбивку на под этапы, привнесение весовых коэффициентов или добавление вспомогательных формул. Сама модель в указанных исследованиях остается неизменной. Другие методы оценки эффективности обучения не имеют описанной распространенности и общепризнанности научным сообществом. Эта

¹⁵ Илюхина В.С. К вопросу оценки результативности и эффективности обучения человеческих ресурсов [Текст]: статья / В.С. Илюхина // Наука XXI века: Актуальные направления развития. – 2017. - №1-1. - С. 184 - 187.

статичность и независимость от дополнительных переменных, связанных с индивидуальными особенностями реальной организации, может свидетельствовать о надёжности данной модели как теоретической базы, которую можно дополнять опираясь на нужды конкретного предприятия на определенном этапе его развития.

Необходимость создания условий, позволяющих работникам организации развиваться, повышая уровень профессиональной квалификации, обусловлена тем, что квалификация сотрудника прямо влияет на степень его мотивации и отношение к своей работе. Однако существуют определенные причины, из-за которых многие организации отказываются от проведения данных мероприятий. К ним, в частности, относятся высокий уровень текучести кадров и низкая доля оплаты труда в отраслевой структуре затрат на производство продукции (10-20% в отличие от 60-70% в развитых странах)¹⁶.

Эффективным на предприятии является возможность обучения работника на курсах, связанных с его трудовой деятельностью. Конечно, если инициатива проявляется со стороны сотрудника, то и он должен обосновать свою просьбу, доказав ее необходимость.

Однако экономическая нестабильность сыграла и положительную роль, повысив качество профессионализма работников, так как любой экономический кризис, способствует повышению конкуренции не только между предприятиями, но и между его работниками, так как в современных условиях наиболее востребованными стали универсальные сотрудники, способные быстро адаптироваться к возникшей ситуации и способные удовлетворить повышенные требования работодателей.

Вместе с тем результаты исследований свидетельствуют о том, что отношение российских организаций к обучению персонала весьма дифференцировано. М.В. Андриянова выделяет следующие варианты стратегий обучения персонала в России:

1. Полное отсутствие обучения / полное отстранение организации от обучения своих сотрудников. Согласно данной стратегии, работодатель привлекает персонал, уже обладающий необходимой степенью профессиональной компетентности. А если уровень знаний и навыков работника устаревает, то ответственность за решение данной проблемы лежит на плечах работника.

2. Отсутствие обучения в организации, но активное поощрение собственных усилий сотрудника, направленных на повышение квалификации и раскрытие своего потенциала. Поскольку невозможно точно просчитать эффективность инвестиций в человеческий капитал, организация отказывается от обучения персонала, однако поощряет тех, кто инвестирует в себя сам (системы премирования, развитие деловой карьеры и т. п.).

¹⁶ Захаров, А.В. Развитие системы подготовки персонала в области человеческого фактора / А.В. Захаров // Педагогическое образование в России. - 2017. - № 4. - С. 132-138.

3. Формальное обучение. Наиболее распространенная в России стратегия, которая не столько способствует реальному развитию персонала, сколько создает видимость оно.

4. Выборочное обучение. Данный тип стратегии используется в организациях, не располагающих достаточным объемом финансовых ресурсов, чтобы обучить все категории персонала, нуждающиеся в этом. Компания инвестирует в наиболее талантливых сотрудников, которым по прохождении обучения вменяется в обязанность транслировать полученные знания коллегам в процессе внутрифирменного обучения.

5. Систематическое обучение персонала. В данном случае система обучения персонала присутствует, однако зачастую она имеет модульный характер, т.е. формируется из программ обучения, предлагаемых T&D-провайдерами либо вузами.

6. Полноценное внутрифирменное обучение персонала. Принципиальное отличие данного подхода в его комплексном характере, направленном на системное последовательное развитие персонала.

Деятельность организации во многом зависит от умения руководства управлять работниками предприятия, от умения применять знания на практике, умения передать знания своим работникам. Так, предприятия, на которых регулярно проводятся тренинги и повышения квалификации сотрудников, являются более успешными, чем те организации, которые на экономят на проведении таких мероприятий. Однако для многих фирм в России данная форма повышения квалификации является непривычной.

Подводя итог выше сказанному, отметим, что большое значение для любой компании имеет человеческий фактор, поэтому без активного вовлечения сотрудников компании в решение всего комплекса задач, стоящих перед организацией невозможно выйти на траекторию устойчивого роста. Грамотное управление кадровой политикой способствует повышению финансовой устойчивости предприятия на рынке товаров и услуг, укреплению стабильности его финансового положения.

Изучение теоретических аспектов основ обучения персонала позволяет сделать следующие выводы:

1. Уровень эффективности деятельности организации в первую очередь определяется уровнем знаний, умений и соответствующего настроения сотрудников. Процесс обучения, развития сотрудников является одним из важнейших для успешного функционирования любого предприятия. Под обучением персонала понимается целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных сотрудников, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

2. На фоне сложившегося в стране за последние годы экономического кризиса особенно важным аспектом становится именно «качественная» характеристика сотрудников организации, так как именно высококвалифицированный персонал с наличием креативного мышления может находить выходы из нестандартных ситуаций, которые могут возникать в связи с негативными явлениями, происходящими в мировой экономике. Основной фактор, который оказывает непосредственное влияние на качественные характеристики сотрудников организации и уровень стоимости человеческого капитала организации в общем отражается в системе развития сотрудников, основным элементом которой выступает обучение персонала. Эта система выступает в качестве ключевой составляющей в процессе управления персоналом.

3. Выбор метода обучения зависит от следующих переменных: задачи программы обучения; длительность программы; уровень подготовленности участников; прошлый опыт; доступные финансовые ресурсы, вспомогательные средства, необходимое оборудование; степень межличностного взаимодействия участников; степень ожидаемой активности участников.

2. Рекомендации по совершенствованию обучения персонала в ООО «Спортмастер»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Спортмастер»

ООО «Спортмастер» (ИНН 7728551528) осуществляет деятельность более 15 лет. Адрес (место нахождения) юридического лица: 117437, город Москва, улица Миклухо-Маклая, д. 18 корп. 2, комн. 102.

Организации присвоен ОГРН 1057747320278. Согласно основному ОКВЭД, деятельность осуществляется в области «Торговля розничная мужской, женской и детской одеждой в специализированных магазинах». Расположение магазинов ООО «Спортмастер» наглядно отражает рисунок 6.¹⁷

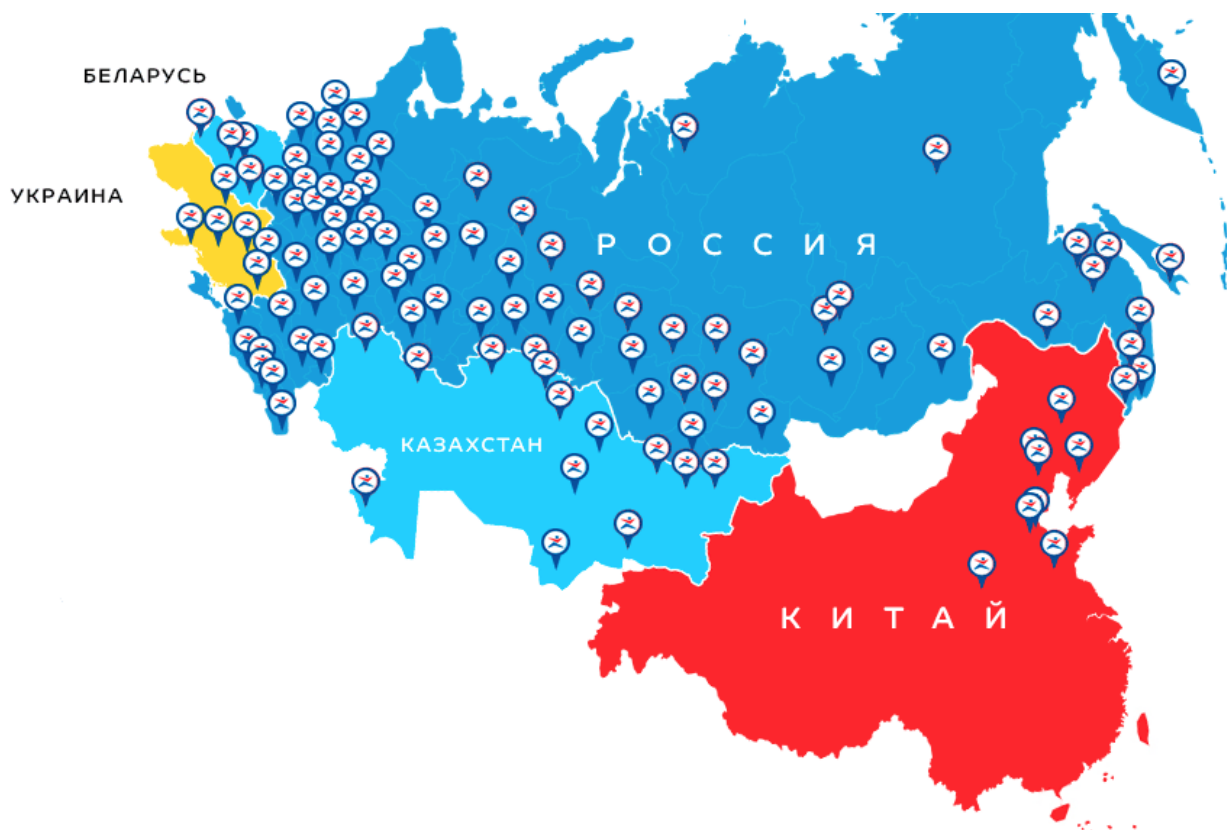


Рисунок 6 - Расположение ООО «Спортмастер»

Логотип ООО «Спортмастер» наглядно отражает рисунок 7.

¹⁷ Официальный сайт ООО «Спортмастер» // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.sportmaster.ru/>

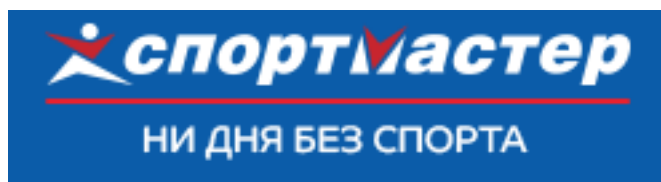


Рисунок 7 - Логотип ООО «Спортмастер»

ООО «Спортмастер» представлено на внутреннем и на внешнем рынках.

Организационная структура ООО «Спортмастер» наглядно представлена в Приложении А.

Главным управляющим органом является генеральный директор. Генеральный директор имеет в качестве заместителей технического директора, коммерческого директора, директора по экономике и финансам, директора по маркетингу и персоналу. На основании схемы можно сделать вывод, что в ООО «Спортмастер» применяется линейно - функциональная структура управления, основными недостатками которой являются:

- а) слабое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- б) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- в) аккумуляция на верхнем уровне полномочий не только стратегических, но и оперативных задач.

Главный офис организации выполняет глобальные функции – создание стратегии, ценовой политики и кадровой политики, в частности. Каждый же отдельно взятый магазин состоит в полном подчинении с офисом, при этом в локальном порядке имеет отделы, которые выполняют свои функции:

- секретариат – обособленный отдел, структурирует деятельность директора и выполняет вспомогательную функцию, в частности ведение деловой переписки руководства, документооборот т.д.;
- бухгалтерия – выполняет функции кадрового и бухгалтерского учета, ведет всю финансовую деятельность;
- администрация – выполняет менеджерские функции в магазине касаясь деятельности персонала и т.д.;
- коммерческий отдел – отвечает за реализацию товара, рекламную деятельность, связь с общественностью; - склад - отвечает за функцию снабжения данного магазина.

Данные о численности и обобщенные данные о составе сотрудников, а также об изменении численности сотрудников ООО «Спортмастер» отражает таблица 4¹⁸.

¹⁸ Правила внутреннего трудового распорядка в ТК «Спортмастер».

Таблица 4 - Обобщенные данные о составе сотрудников ООО «Спортмастер» в 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность работников, чел.	20 200	19 753	18 938
Фонд начисленной заработной платы работников за отчетный период, руб.	7 864 209 759	8 883 982 674	9 603 311 301
Выплаты социального характера работников за отчетный период, руб.	378 669 910.26	393 703 790.16	459 829 981.25

Численность работников не остается постоянной, а непрерывно изменяется вследствие того, что предприятие в течение того или иного периода осуществляет наем или увольнение рабочей силы (рисунок 8).

Производительность труда работников за период с 2018 г. по 2019 г. выросла на 348 тыс. руб./чел. (или на 9,4 %) и за 2019 г. составила 4 033 тыс. руб. /чел. Рост производительности труда определяется ростом выручки на 4,9 % и снижением численности на 4,1 %. За 1 квартал 2017 г. производительность труда составила 969 тыс. руб./чел., что на 14 тыс. руб./чел. (1,5 %) выше аналогичного показателя прошлого года.

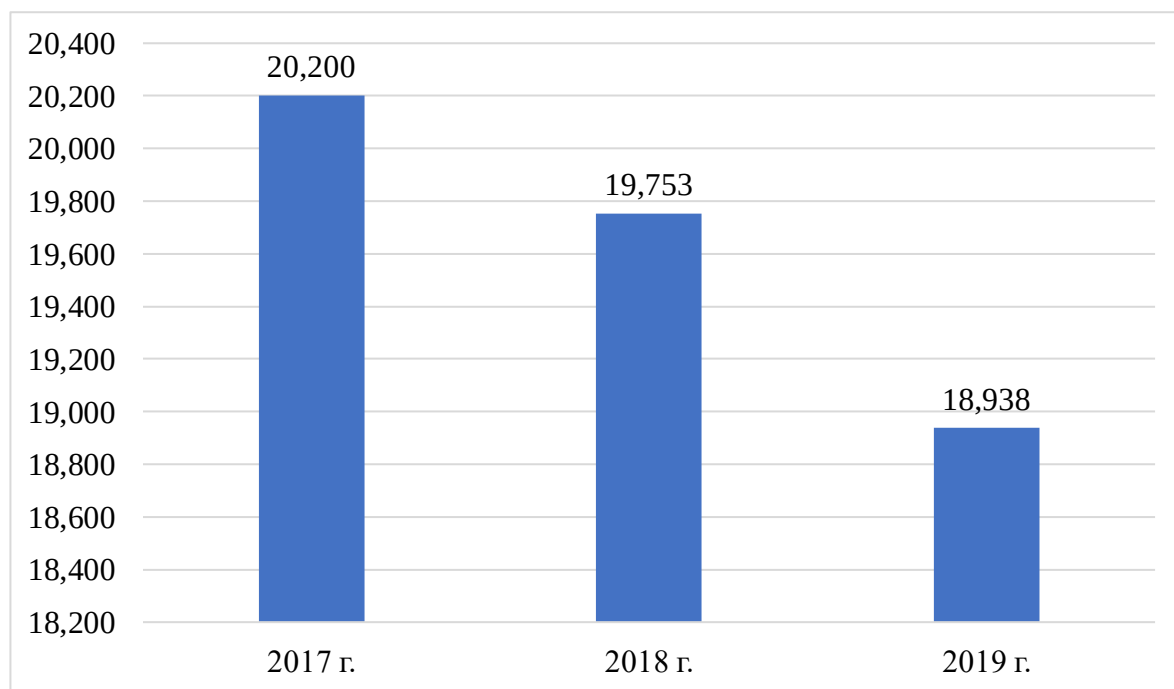


Рисунок 8 - Динамика среднесписочной численности работающих ООО «Спортмастер» в 2017 – 2019 годах

В 2018 году на предприятии потратили на обучение персонала 9852,3 тыс. руб. Было проведено обучение и повышение квалификации руководителей и специалистов 1142 человека. В 2019 году наблюдается значительное повышение объема денежных средств направленных на оплату труда, что не значительно сказалось на уровне заработной платы среднестатистического сотрудника предприятия, из чего можно предположить, что данное увеличение напрямую связано с возрастанием бонус - премий руководящего состава ООО «Спортмастер»¹⁹.

Динамика общих затрат на оплату труда сотрудникам ООО «Спортмастер» в 2017 – 2019 годах отражена на рисунке 9.

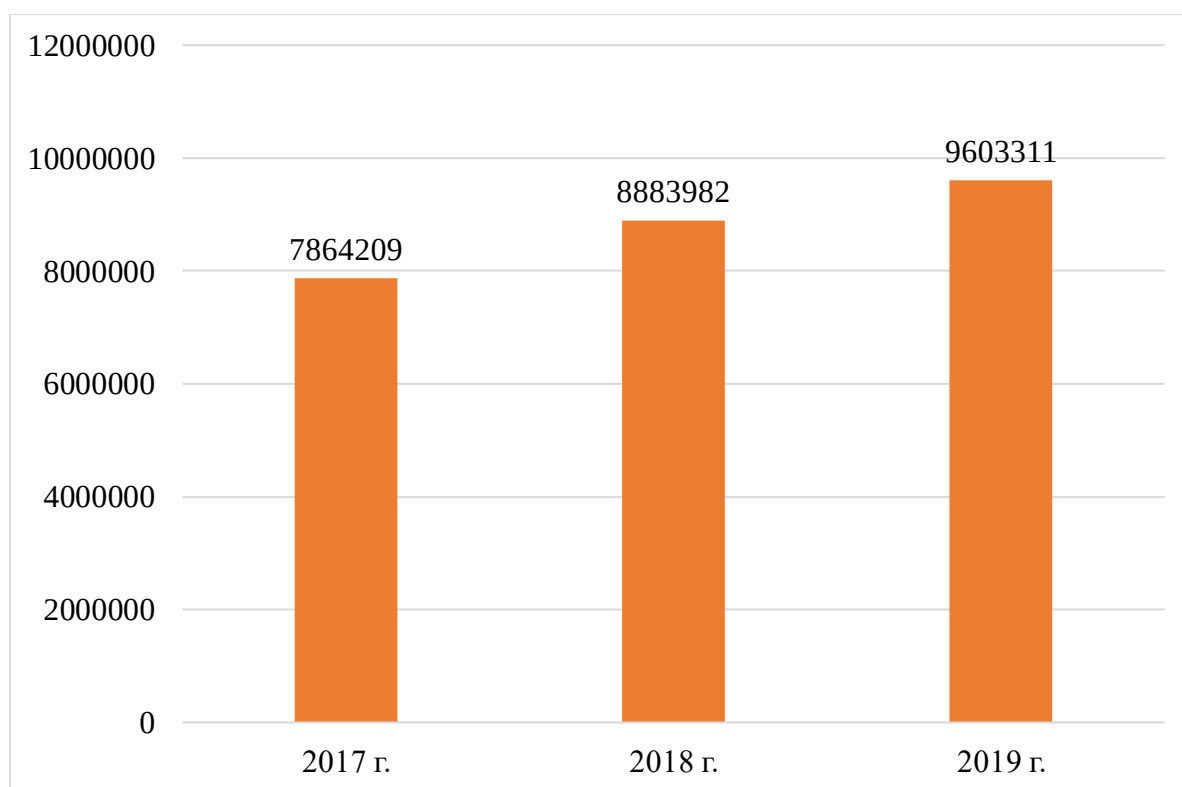


Рисунок 9 - Динамика общих затрат на оплату труда сотрудникам ООО «Спортмастер» в 2017 – 2019 годах, тыс. руб.

ООО «Спортмастер» намерен войти в число лучших работодателей России, предоставляющих конкурентоспособные условия труда, социальную защиту и возможности для раскрытия и использования потенциала работников, ориентированных на достижение лучших по масштабу и качеству результатов. Кадровая политика ООО «Спортмастер» направлена на обеспечение роста производительности труда и реализации стратегии предприятия за счет совершенствования системы мотивации и внедрения мер по закреплению наиболее квалифицированного персонала предприятия.

¹⁹ Instagram "Sportmaster" [Electronic resource] URL: <https://www.instagram.com/p/B-Zx9g7B-Ni/>.

SWOT-анализ – инструмент быстрой оценки стратегического положения компании, который оценивает сильные и слабые стороны фирмы, а также ее возможности и угрозы. Метод SWOT-анализа позволяет определить основные направления развития организации и мероприятия, способствующие развитию сильных сторон организации, превращению слабых сторон и угроз в сильные стороны и возможности соответственно.

Таблица 5 - SWOT-анализ системы управления ООО «Спортмастер»

	Позитивные факторы для достижения целей	Негативные факторы / риски на пути к достижениям целей
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Наличие известных брендов. 2. Разработанные схемы взаимодействия с потребителями (организован и регулярно обновляется сайт предприятия, работает горячая линия для клиентов, утвержден порядок рассмотрения обращений и жалоб). 3. Использование совокупного маркетингового, финансового, торгово-дистрибьюторского потенциала 4. Активная рекламная деятельность.	1. Высокая зависимость от цен, зависимость от поставщиков. 2. Малое количество промо-акций относительно конкурентов. 3. Слабая система мотивации сотрудников.
Внешние	Возможности	Угрозы
	1. Сокращение количества иностранных производителей на российском рынке. 2. Вручение наград на выставках изделий РФ.	1. Угроза экономического кризиса в условиях пандемии коронавируса Covid-19. 2. Рост цен на импортную продукцию. 3. Большое количество сильных конкурентов на рынке. Жесткая ценовая конкуренция, отсутствует возможность повышения цен. 4. Повышение тарифов на таможенную плату. 5

Сильными сторонами ООО «Спортмастер» являются:

1. Наличие всенародно известных брендов.

2. Разработанные схемы взаимодействия с потребителями (организован и регулярно обновляется сайт предприятия, работает горячая линия для клиентов, утвержден порядок рассмотрения обращений и жалоб).

Слабыми сторонами ООО «Спортмастер» являются:

1. Высокая зависимость от курса рубля, зависимость от поставщиков.
2. Слабая система мотивации сотрудников.

Зачастую на благосостояние фирмы отрицательно влияют определенные факторы внешней среды – угрозы. Угрозами ООО «Спортмастер» являются:²⁰

1. Угроза экономического кризиса в условиях пандемии коронавируса Covid-19.
2. Рост цен на импортную продукцию.
3. Большое количество сильных конкурентов на рынке. Жесткая ценовая конкуренция, отсутствует возможность повышения цен.
4. Повышение тарифов на таможенную плату.

Сильные стороны компании преобладают над слабыми сторонами, и их нужно использовать с целью снижения производственных и финансовых рисков, уменьшения издержек, увеличения выпуска продукции и расширения сбыта. Сильные стороны позволяют провести следующие мероприятия для снижения влияния угроз на компанию ООО «Спортмастер» и уменьшение количества слабых сторон:

- оптимизировать ассортимент в соответствии с меняющимися условиями рынка, что должно обеспечить получение максимальной прибыли от реализации продукции;
- вывести на рынок продукты с обновленными потребительскими свойствами в значительной степени в эконом- сегменте;
- выполнить мероприятия, направленные на минимизацию непроизводительных затрат и потерь, в том числе за счет оптимизации производственных и логистических процессов, оптимизации затрат на управление и т.п., что в конечном итоге, должно обеспечить сохранение объемов продаж в условиях кризисных явлений в экономике.

Методология SWOT-анализа позволила провести комплексный анализ сочетания факторов внутренней и внешней среды и выработать действия для дальнейшего развития компании.

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли России в целом, так и на деятельность ООО «Спортмастер», необходимо отметить:

- снижение покупательной способности из-за замедления роста экономики связи с пандемией Covid-19;

²⁰ The impact of COVID-19 on brand strategy and innovation [Electronic resource] URL: <https://kantartns.ru/pdf/covid19brand.pdf>.

- общеэкономическая ситуация в Российской Федерации (снижение покупательской способности населения);
- цены мировых рынков на ключевое сырье, не произрастающее в Российской Федерации;
- существующее в РФ тарифное регулирование при ввозе на таможенную территорию импортируемого сырья в форме защитных пошлин;
- колебания курсов основных иностранных валют, влияющие на рублевую цену импортируемой продукции.

В итоге следует отметить, что для выявления внутренних сильных и слабых сторон ООО «Спортмастер», а также внешних возможностей и угроз, которые могут воздействовать на нее была использована методика SWOT - анализа. Угрозы: снижение экономической активности вследствие пандемии Covid-19, рост цен на продукцию, усиление конкуренции. На пример, угроза роста цен, подтвердилась, когда произошел резкий скачок курса иностранной валюты, и цены на импортное сырье значительно выросли, компании пришлось увеличить цену и мобилизовать все резервы, чтобы сохранить уровень продаж.

2.2. Постановка проблемы организации обучения ООО «Спортмастер»

Система управления персоналом ООО «Спортмастер» представляет собой отдел по управлению персоналом и оплатой труда. Организационная структура отдела по управлению персоналом и оплатой труда отражает рисунок 10.

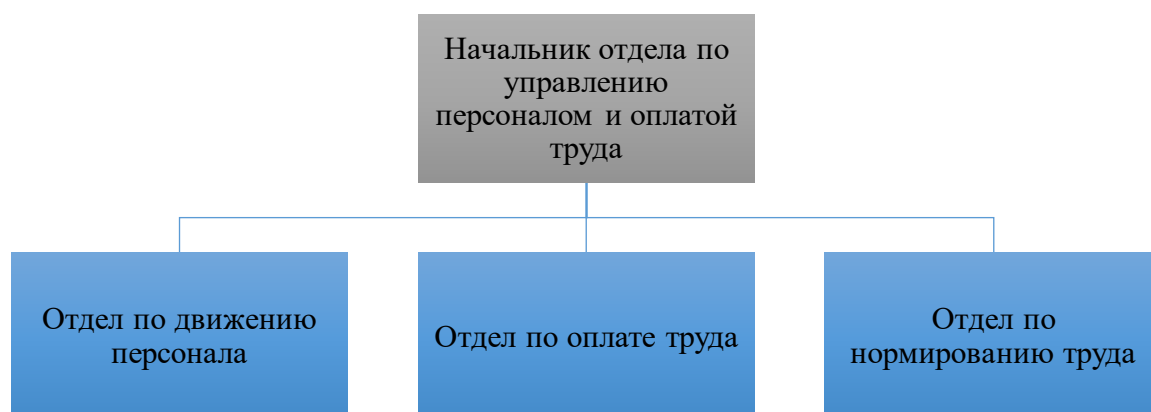


Рисунок 10 - Организационная структура отдела по управлению персоналом и оплатой труда ООО «Спортмастер»

В организации сформирована система управления персоналом, позволяющая оперативно и эффективно решать задачи кадрового обеспечения и корпоративного развития персонала в рамках нормативно-правовой базы и среднесрочных приоритетов.

На отдел по управлению персоналом и оплатой труда возложены обязанности:

1. Формирование кадровой политики компании.
2. Подбор персонала в соответствии с кадровой политикой.
3. Разработка и применение на практике системы обучения персонала (тренинги, семинары).
4. Адаптация новых сотрудников.
5. Разработка системы мотивации сотрудников.
6. Составление и оформление трудовых договоров.
7. Ведение кадровой документации.

Таблица 6 - Система управления персоналом в ООО «Спортмастер»

Область подсистемы системы управления персоналом	Краткая характеристика и выявленные недостатки
1	2
Подсистема планирования и маркетинга персонала	Подсистема не документирована как функция отдела кадров, не выполняется и не контролируется
Подсистема найма и учета персонала	Выполняется только по мере надобности при увольнении трудовых единиц, четко не регламентирована
Подсистема условий труда	Строго регламентирована должностными обязанностями, правилами оказания медицинской помощи
Подсистема трудовых отношений	Регламентируется и контролируется на всех этапах выполнения функциональных обязанностей
Подсистема развития персонала	Проводится номинально, отсутствует график или план развития персонала, повышение квалификации не инициируется руководством и не планируется отделом кадров
Подсистема мотивации поведения персонала	Развита слабо, хотя и существует система материального стимулирования труда, однако реально она почти не применяется. Нематериальное стимулирование не применяется ни номинально, ни реально.
Подсистема социального развития	Не регламентирована, не планируется и не применяется
Подсистема развития оргструктур управления	Не регламентирована, не планируется и не применяется
Подсистема правового обеспечения	Четко регламентирована и определена нормативно-правовыми актами и распоряжениями руководства ООО «Спортмастер»

В структуре управления предусмотрен начальник отдела по управлению персоналом и оплатой труда, который отвечает за подбор служащих корпорации. Управление по работе с

персоналом исполняет функции организации труда на рабочих местах (численность, профессии, разряды, график работы); нормирования труда (нормы выработки, нормированные задания, объемы работ, должностные обязанности); определения системы оплаты труда; начисления заработной платы; разработки систем премирования; анализ фонда заработной платы и производительности труда. Экономическая эффективность работы отдела зависит от роста фонда заработной платы за счет повышения уровня производительности труда, экономической заинтересованности трудящихся и снижения уровня текучести кадров.

В ООО «Спортмастер» отсутствует четкий план кадровой политики.

В целом ООО «Спортмастер» на 1 января 2019 г. квалифицированными кадрами на выполняемый объем работы укомплектована на 99,5 %. На этой основе обеспечен запланированный рост производительности труда. Получил развитие комплекс мотивационных мероприятий материального и нематериального характера, учитывающий наиболее важные аспекты труда, влияющие на заинтересованность персонала в улучшении производственных и качественных показателей. Предпринимаются меры к росту вовлеченности персонала в решение задач компании за счет улучшения внутренних коммуникаций, системы информирования работников о деятельности компании и структурных подразделений. Сложилась единая корпоративная система социальной поддержки работников, медицинского обеспечения, содействия культурному развитию и оздоровлению.

Стратегия управления персоналом в ООО «Спортмастер» рассматривается как зависимая производная от общей стратегии организации. Менеджер по персоналу предприятия приспосабливается к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии. Данная функциональная стратегия разработана в порядке детализации и расширения положений стратегической программы развития ООО «Спортмастер» в области управления персоналом и повышения качества использования человеческих ресурсов.

Персонал успешно адаптировался к корпоративным условиям, сложился базис корпоративной культуры, корпоративных ценностей. Функциональная стратегия развития кадрового потенциала продолжает оставаться важнейшим документом, основой системной работы в сфере управления персоналом. Однако в период 2017–2019 гг. за счет достигнутых в ходе реализации стратегии результатов появились новые точки потенциального роста, существенно изменились факторы внутренней и внешней среды, в условиях экономической нестабильности возникли дополнительные экономические риски, что в совокупности диктует необходимость актуализации задач развития кадрового планирования.

Основу концепции кадровой политики в условиях экономической нестабильности составляет обеспечение выживаемости организации в результате более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды и других объективных факторов. Иначе говоря, задача состоит главным образом в адаптации персонала не к изменениям внешних факторов, а к скорости этих изменений, в опережении их.

Современная стратегия в области менеджмента персонала в ООО «Спортмастер» предполагает четкое определение приоритетов исследований проблем привлечения и развития персонала, а также разработку современных технологий решения кадровых проблем, среди которых разработка алгоритма кадровой политики в системе обеспечения потребности в персонале предприятия.

Ускорить работу по разработке политики предприятия в области управления персоналом позволяет глубокий, комплексный анализ положения дел на предприятии. Исходя из всесторонней оценки, как внешнего окружения, так и внутреннего состояния предприятия и сделанных на этой основе выводов становится возможным формулирование концепции его развития. На основе концепции осуществляется корректировка взглядов и целей руководства относительно дальнейшего развития предприятия. Уточнение взглядов и целей позволяет выработать стратегию развития предприятия, в том числе и области управления кадровым планированием на последующий период.

Содействуя развитию и поддержанию здорового образа жизни своих сотрудников, ООО «Спортмастер» традиционно разрабатывает и реализует корпоративные программы по вовлечению работников в занятия физкультурой и спортом, развивает массовые виды спорта. Важной частью корпоративной культуры предприятия стали традиционные летние и зимние конкурсы с участием сборных команд объединений.

Алгоритм кадрового планирования в системе обеспечения потребности в кадрах в ООО «Спортмастер» на рис. 11.

Одним из важных этапов жизни большого коллектива является то, что высшее руководство предприятия, менеджеры подразделений, рядовые сотрудники имеют возможность публично высказывать своё мнение о деятельности предприятия и его руководителей. Общеизвестно, что персональное внимание, чуткость к человеческим особенностям и проблемам особенно ценны, так как в них заложена суть психологии любого человека.

С учетом этого руководство ООО «Спортмастер» ввело в норму жизни систему поздравлений, благодарственных писем, приказов, премирования работников к юбилейным и другим праздничным датам. Всё это в полной мере относится предприятиям-партнерам.



Рисунок 11 - Алгоритм кадрового планирования в системе обеспечения потребности в кадрах

В целях поддержания традиций преемственности кадров, обучающиеся в высших и средних специальных учебных заведениях дети работников предприятия проходят производственную практику без оплаты, на соответствующих договорных условиях. В

качестве поощрения работникам ООО «Спортмастер» предоставляются возможность получения беспроцентных ссуд.

Механизм кадрового планирования в ООО «Спортмастер» слабо развит. Система управления кадрами и кадровой политики не соответствует целям развития организации. К выявленным мерам, которые не соответствуют желаемому и фактическому состоянию кадрового потенциала в контексте стратегических задач организации, следует отнести: отсутствие четкой политики в отношении формирования, обучения и развития персонала, неконтролируемого процесса ротации персонала, реализуется несистематический процесс отбора кандидатов на управленческие вакансии предприятия, неполная подготовка и повышение профессиональной компетентности менеджеров.

Планирование объемов подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих в ООО «Спортмастер» осуществляется менеджерами по персоналу совместно со службами и отделами, исходя из фактической потребности структурных подразделений в квалифицированных кадрах.

Службы предприятия, определяя численность персонала на планируемый год, учитывают перспективы развития подведомственных подразделений, задания по производительности труда, поступление новой техники и многие другие факторы. Основной концептуальной идеей кадрового планирования является кластерный подход к кадровому структурированию ключевых групп персонала ООО «Спортмастер», обеспечивающих достижение стратегических результатов. Стартовым пунктом стратегического плана по персоналу выступает портфель заказов на долгосрочную перспективу, ядром которого на предприятии является планируемый объем продаж. Совокупность указанных источников задает кадровый контент стратегической программы о развития предприятия. ООО «Спортмастер» заявили о готовности к массовым поставкам своих технических решений против COVID-2019.

С первого дня работнику выделяется место и выдается все необходимое для его эффективной работы (канцелярия, компьютер, личный кабинет на внутреннем портале компании и др.), назначается наставник, курирующий его обучение и работу на первых этапах.

Таблица 7 - Результаты анализа организации управления трудовой адаптацией персонала ООО «Спортмастер»

Метод исследования	Достоинства	Недостатки
Анализ документов	Разработаны и введены в действие локальные нормативные акты по охране труда, а также должностные инструкции сотрудников предприятия	Не разработаны локальные нормативные акты, регламентирующие управление трудовой адаптацией. Отсутствует система стимулирования наставников.
Анализ и обобщение ответов на вопросы, полученных в ходе интервью с вновь принятыми работниками	Работников устраивает сам труд и их профессия	Не регулируется процесс адаптации вновь принятого работника к: социальным нормам поведения, принятым на предприятии; профессионально- трудовым и межличностным отношениям в коллективе

Управление трудовой адаптацией персонала в ООО «Спортмастер» слабо организовано и малоэффективно. По сути, новый работник предоставлен сам себе, что, соответственно, не только затягивает процесс адаптации, но и может привести к негативным последствиям и потере «новичков». Основой работы по управлению трудовой адаптацией молодых специалистов должно стать содействие развитию индивидуальных и коллективных форм взаимодействия, формирование профессиональных, деловых, коммуникативных, инициативных, творческих, интеллектуальных качеств, а также развитие чувства собственного достоинства и корпоративного мышления.

Главными целями управления трудовой адаптацией «новичков» в ООО «Спортмастер» должны стать: адаптация их к работе в организации; адаптация базовых знаний к производственным процессам в организации; выявление и развитие новых специалистов с лидерским и творческим потенциалом; развитие технических знаний и навыков, необходимых для эффективной работы; формирование опыта и знаний в области управления для осуществления эффективной командной работы и карьерного роста.

При разработке мероприятий по совершенствованию управления трудовой адаптацией персонала необходимо учитывать, что грамотно составленный адаптационный план формирует у сотрудника четкое представление о новых функциональных обязанностях, помогает ему быстро усвоить необходимую информацию и способствует успешному выполнению поставленных перед ним профессиональных задач в соответствии с соглашением о целях.

Важно отметить, что в ООО «Спортмастер» специального положения по адаптации, по наставничеству, инструкции по организации процесса адаптации не разработано. Наставник выбирается субъективно – из числа работников подразделения, в которое направляется молодой специалист.

Работа наставника никак и никем не оценивается, так же, как и не оплачивается. В применяемой системе наставничества отсутствует стимулирование наставников с целью качественной работы по введению в должность нового сотрудника, поэтому сроки адаптации могут затянуться.

На основе проведенного анализа системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Спортмастер» можно сделать следующие выводы:

- 1) состав персонала предприятия стабилен;
- 2) численность работников не значительно изменяется вследствие того, что предприятие в течение того или иного периода осуществляет наем или увольнение рабочей силы;
- 3) уровень заработной платы достаточно низок;
- 4) взаимоотношения в ООО «Спортмастер» строятся на основе жесткой иерархии;
- 5) руководство ООО «Спортмастер» приказом материально поощряет отдельных работников и целые коллективы за выполнение плана выручки, что дополнительно стимулирует качество труда;
- 6) наблюдается низкое использование творческого и рабочего потенциала сотрудников.

Анализ методов стимулирования и мотивации персонала ООО «Спортмастер» на современном этапе развития выявил ряд проблем, мешающих увеличению эффективности системы мотивации. Во-первых, отдел кадров ООО «Спортмастер» осуществляет функции технического и информационно - учетного характера, т.е. регистрирует, оформляет и ведет документацию. Но это далеко не все обязанности, которые должна выполнять служба кадров для эффективной работы. Отдел кадров ООО «Спортмастер» должен выполнять работу по подбору, расстановке, анализу кадрового обеспечения, подготовке и рациональному использованию кадров, разработке методов мотивации и стимулирования персонала. Необходимо повысить значимость кадровой службы ООО «Спортмастер».

Заработная плата работникам выплачивается два раза в месяц. В первом случае работникам выдается аванс, а окончательный расчет производится при выплате заработной платы за вторую половину месяца. Стоит отметить, что в ООО «Спортмастер» существует график повышения квалификации работников предприятия. Руководство предприятия старается увеличить количество работников предприятия с высоким профессиональным

уровнем. На основании проведенного анализа можно говорить о том, что на предприятии наблюдается значительное количество не квалифицированного персонала, что обусловлено низким уровнем заработной платы.

Очевидно, что существующая система материального стимулирования в ООО «Спортмастер» определяется рядом условий: обесцениванием рабочей силы (в случае высококвалифицированной рабочей силы это особо опасно демотивацией профессионально-квалификационного роста), отсутствием зависимости между размером материального вознаграждения и результатами деятельности, разрывом между оплатой труда руководящих работников и рядовых сотрудников.

Ключевую роль в реализации кадровой политики играет отдел по управлению персоналом, основной целью которой является своевременное обеспечение предприятия персоналом необходимого количества и требуемой квалификации путём кадрового сопровождения программ производства, технического развития, реструктуризации и оптимизации численности для достижения стратегических целей предприятия.

Большинство работников имеет профессиональную подготовку и профессиональное образование. Детально уровень образования персонала ООО «Спортмастер» отражает таблица 8.

Таблица 8 - Уровень образования персонала ООО «Спортмастер» за 2017 - 2019 гг.

Уровень образования	2017 год	2018 год	Изменения 2018 г. от 2017 г., %	2019 год	Изменени я 2019 г. от 2018 г., %
1	2	3	4	5	6
Женщины					
Сотрудники, имеющие начальное или среднее профессиональное образование, %	23	25,5	2,5	20	-5,5
Сотрудники, имеющие высшее профессиональное образование, %	76	73,5	-2,5	79	5,5
Мужчины					
Сотрудники, имеющие начальное или среднее профессиональное образование, %	8	4,2	-3,8	3,7	-0,5
Сотрудники, имеющие высшее профессиональное образование, %	92	95,8	3,8	96,3	0,5

Данные таблицы 8 наглядно отражает преобладание в структуре персонала предприятия сотрудников, обладающих начальным или среднее профессиональным образованием. Доля мужчин-сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование в анализируемом периоде, снизилось с 8% в 2018 году до 3,7% в 2019 году. Также наблюдается снижение доли женщин-сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование с 23% в 2018 году до 20% в 2019 году. Данная динамика существенно снижает уровень кадрового потенциала предприятия.

Динамику показателей развития персонала в ООО «Спортмастер» отражает таблица 9.

Таблица 9 - Динамика развития персонала на предприятии ООО «Спортмастер»

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения	
					2018 г. от 2017 г. (+,-)	2019 г. от 2018 г. (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
1	Количество работников, проходивших повышение квалификации и переподготовку, чел.	1117	1113	1115	-4	2
2	В том числе: Рабочие, чел.	812	810	809	-2	-1
3	- получившие следующий разряд по результатам обучения, чел.	807	806	807	-1	1
4	Руководители и специалисты, чел.	305	303	306	-2	3
5	- получившие повышение в должности по результатам обучения, чел.	302	301	301	-2	0
6	Количество работников, награждённых наградами, чел.	-	-	-	-	-

Результаты исследования эффективности обучения персонала в ООО «Спортмастер» представлены в таблице 10.

Несмотря на отмеченные положительные аспекты при изучении вопроса организации корпоративного обучения в ООО «Спортмастер», были выявлены проблемы (Приложение Б) оказывающие негативное влияние на текущее состояние обучения персонала, достижение целей, поставленных высшим руководством в вопросах обучения, а также на эффективность работы предприятия в целом.

Как видно из Приложения Б, серьезным недостатком является то, что компетенции, полученные по итогам того или иного вида обучения, не всегда применяются сотрудниками в повседневной трудовой деятельности. Причина заключается в высокой производственной загруженности персонала и необходимости выполнения работы в кратчайшие сроки.

Таблица 10 - Показатели эффективности обучения персонала ООО «Спортмастер»

№ п/п	Показатели	Оценка
1	2	3
1	Удовлетворенность слушателей учебной программой (Э1) Э1 = сумма набранных баллов по результатам анкетирования максимально возможное количество баллов	0,92 (отлично)
2	Удовлетворенность руководителей работников, прошедших обучение, учебной программой (Э2) Э2 = сумма набранных баллов по результатам анкетирования максимально возможное количество баллов	0,92 (отлично)
3	Оценка усвоения учебного материала (Э3): Э3 = сумма набранных оценок по результатам экзаменов и зачетов максимально возможное число оценок	0,88 (отлично)
4	Расходы на обучение на одного сотрудника в среднем (S)	200 рублей
5	Отдача на вложения в обучение - достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение (I)	Руководители и специалисты производственно-технического отдела – 12%

В результате применение сотрудниками типового решения той или иной задачи оказывается легче, чем использование новых методов или средств, которые в дальнейшем могли бы значительно сократить срок выполнения работы и повысить эффективность производственного процесса в целом. На наш взгляд, решить данную проблему можно, если предпринять некоторые действия. Во-первых, дополнить систему стимулирования труда работников новыми стимулами за применение в работе новейших методов и средств. Руководители должны не только мотивировать сотрудников применять полученные знания и навыки, но и сами выступать в роли наставников и участвовать в процессе внутрифирменного обучения.

Во-вторых, со стороны непосредственного руководителя требуется организовать контроль за использованием работником новых знаний и навыков. В должностные инструкции сотрудников можно включить функции, соответствующие новому уровню подготовки. Дополнительно следует разместить учебные материалы в соответствующем разделе корпоративной сети и обеспечить к ним доступ, для того чтобы сотрудники могли в удобное время ими воспользоваться. А для закрепления навыков, полученных при обучении, а также для формирования понимания сотрудником того, как на практике нужно применять полученные знания, предлагается разработать систему регулярных поддерживающих занятий продолжительностью 1,5 – 2 часа или неформальных обсуждений.

Вторая проблема заключается в том, что производственная загруженность влияет на эффективность самого процесса обучения. Выбор сотрудника между решением

производственной задачи и получением дополнительных знаний в большинстве случаев оказывается в пользу первого варианта. Решением данного вопроса может быть изоляция от рабочего процесса крупных корпоративных семинаров или тренингов. Однако это не решает проблему самообразования специалистов. По словам работников, отсутствие времени является основной причиной отказа от изучения новой технической литературы, рекомендуемых учебных материалов, участия в научной деятельности и т.д. В качестве вариантов решения предлагаем провести цикл семинаров по тайм-менеджменту, самоменеджменту, а также хронометраж рабочего дня наиболее загруженных работников с целью выяснения причин недостатка времени и их устранения.

В итоге можно отметить, что стратегия управления персоналом организации включает комплекс мер, реализуемых руководством и направленных на мобилизацию кадрового потенциала организации в сжатые сроки. Одной из ключевых функциональных задач по развитию кадрового потенциала ООО «Спортмастер» является непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации, имеющей эффективную по результатам и используемым ресурсам систему непрерывного индивидуализированного обучения и профессионального развития персонала. Ежегодно определяются перспективные объемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Оценка потребности в обучении персонала проводится на основе штатных расписаний структурных подразделений, фактической численности персонала, показателей работы с кадрами структурных подразделений в целом.

На основе проведенного анализа системы обучения персонала в ООО «Спортмастер» выявлены следующие недостатки:

1. Отсутствие отлаженной системы планирования, анализа и организации обучения.
2. Отсутствие непрерывного обучения и, как следствие, нужной квалификации и возможности профессионального роста на предприятии.
3. Отсутствие мотивации сотрудников к работе и профессиональному обучению.

Анализ практики системы обучения персонала в ООО «Спортмастер» показал, что несмотря на большое количество различных методик, они не нашли широкого применения вследствие наличия проблем, связанных как с оценкой личности работника, так и с оценкой результатов его деятельности. Основные недостатки заключаются в следующем:

- а) затраты на повышение профессионального уровня работников не приносят ожидаемого эффекта;
- б) низкая информированность работников и даже их руководителей о целях и задачах оценки, ее процедуре, правах и обязанностях участников;

в) низкая привлекаемость к разработке критериев оценки руководителей низового и среднего уровней, в результате чего цель и методы оценки и почему они выбраны им, в полной мере не ясны;

г) недостаточная теоретическая проработка процедуры проведения оценки и, в первую очередь, гласности.

2.3. Содержание рекомендаций по совершенствованию организации обучения ООО «Спортмастер»

Для эффективной работы сотрудников в условиях постоянных инновационных изменений необходимо обеспечить опережающий эффект профессионального обучения в организации. Работник, прошедший обучение, должен получить результат – квалификацию, которая позволит ему выполнять должностные обязанности в краткосрочной перспективе. Также работник получает багаж знаний, необходимый для самообразования, с целью повышения собственной квалификации, для того, чтобы последняя была актуальной в среднесрочной перспективе.

В ООО «Спортмастер» необходимо построить систему обучения, ориентированную больше на средний и линейный менеджмент, в данном случае это менеджеры, начальники отделов, а относительно персонала следует развивать наставничество.

Для того, чтобы качественно и целесообразно провести данные мероприятия по обучению следует составить грамотную программу по обучению и развитию персонала в организации, которая будет состоять из следующих этапов:

- выявление потребности в обучении;
- планирование обучения, разработка обучающих и развивающих программ;
- обеспечение процесса обучения;<sup>[L]
[SEP]</sup>
- оценка результатов и эффективности проведенного обучения.<sup>[L]
[SEP]</sup>

Устойчивость функционирования ООО «Спортмастер» в процессе структурных и технико-технологических изменений в первую очередь зависит от соответствия профессионально-квалификационных характеристик кадрового потенциала скорости и содержанию происходящих перемен. Варианты повышения эффективности организации обучения и развития персонала:

а) направление работников предприятия на целевую подготовку для получения специальности необходимой ООО «Спортмастер»;

б) организация на базе предприятия с привлечением специализированных курсов и тренингов, проводимых сторонней организацией:

- переподготовки (600 - 800 часов);
- повышения квалификации (120 часов);
- в) организация стажировки в зарубежных фирмах.

На территории ООО «Спортмастер» находится Учебный центр подготовки и развития персонала, где проводятся семинары, занятия и сдача экзаменов, после которых можно:

- а) получить новую профессию;
- б) повысить свой профессиональный уровень;
- в) овладеть смежной профессией;
- г) работнику без опыта или с малым опытом работы получить допуск к самостоятельной работе;
- д) перейти на подручные технологические профессии.

В целях совершенствования обучения и развития персонала ООО «Спортмастер» рассмотрим применение регулярных тренингов для персонала. Тренинг «Суперпродавец. Активные розничные продажи» для продавцов и консультантов розничных магазинов и салонов, напрямую контактирующих с клиентами. Этот тренинг продаж также будет очень полезен директору розничного магазина для лучшего управления работой своих сотрудников и организации работы магазина в целом.

К результатам тренинга можно отнести:

1. Повышение активности продавцов и увеличение количества покупателей среди зашедших в магазин.
2. Увеличение среднего чека покупателя. Клиенты станут охотнее покупать то, что им предложили и порекомендовали.
3. Рост числа лояльных клиентов и числа рекомендаций магазина или салона знакомым и друзьям. Покупатели будут охотнее возвращаться и чаще советовать другим.

Преимущества этой программы:

Поэтапно, в течение почти года, модули этого тренинга проводились и отрабатывались в одной из сетей магазинов. Наблюдая столь продолжительное время реальные изменения в работе продавцов, в ней были оставлены только те техники и приемы, которые показали наибольшую отдачу и применимость, а все лишнее было исключено.

На сегодняшний день, вобрав этот опыт и опыт нескольких десятков других магазинов, выкристаллизовалась сильная, результативная программа с длительным эффектом применения.

Таблица 11 - Организация тренингового обучения персонала

№ п/п	Этап	Мероприятия	Участники
1.	Диагностический	Определение целей тренингового обучения	Руководители различного уровня
		Выявление качественной и количественной потребности в тренинговом обучении	Специалисты отдела обучения или кадровой службы
2.	Подготовительной	Методическая подготовка	
		Определение тематики содержания и длительности тренинга	Бизнес-тренер
			Специалисты кадровой службы
		Определение тренинговых методов и элементов	Бизнес-тренер
		Выбор внешней или внутрифирменной формы обучения	Руководители различного уровня
			Специалисты кадровой службы
		Организационная	
		Подготовка нормативно-правовых документов, регламентирующих тренинговое обучение	Специалисты отдела обучения кадровой службы, юридического отдела
		Комплектование групп	Специалисты кадровой службы
			Бизнес-тренер
		Выбор и назначение кураторов учебного процесса	Руководители различного уровня
			Специалисты кадровой службы
		Подбор или профессиональная подготовка бизнес-тренера	Специалисты кадровой службы
3.	Тренинговый	Проведение тренингового обучения	Специалисты кадровой службы
			Бизнес-тренер
4.	Заключительный	Проведение оценки эффективности тренингового обучения	Руководители различного уровня
			Специалисты кадровой службы
			Бизнес-тренер
		Пост тренинговое сопровождение	Бизнес-тренер

Программа тренинга «Суперпродавец. Активные розничные продажи» включает в себя:

1. Установление контакта. В конце данного блока участники должны знать, как создавать комфортную для клиента обстановку выбора. В итоге - повысить доверие клиента и расположить его к своим рекомендациям.

2. Комфортное приветствие. Успешное вступление в контакт с клиентом, которое поможет построить отношения.

3. Фокус внимания. Главные ошибки продавцов в первую минуту контакта с клиентом.

4. Слагаемые доверия к продавцу. Как завоевать доверие со стороны клиента. По окончании этого раздела участники смогут разложить свое предложение товара и услуги на составляющие, важные покупателю. В результате - смогут делать свое предложение понятным, важным и ценным клиенту.

5. Составление портрета клиента. По итогам модуля участники должны знать интересующий компанию сегмент покупателей и их портрет. Кроме того, уметь выявлять тип покупателя и проводить коррекцию продажи, в зависимости от их особенностей.

6. Целевой клиент компании. Вопросы для выявления портрета покупателя.

7. Корректировка предложения и презентации с учетом портрета покупателя.

8. 4 типа клиентов в зависимости от готовности покупать и плановости покупки. И, соответственно, 4 разных подхода в работе с ними.

9. Выявление потребностей клиента. В конце этого модуля участники смогут комфортно для себя и клиента узнать, что он хочет на самом деле. В итоге, это позволит сделать правильное предложение, не предлагать ерунды, а также избежать большинства возражений, колебаний и откладывание решений клиента.

10. Презентация и демонстрация продукции. Этот модуль направлен на то, чтобы научить продавцов говорить с клиентом на его языке и предлагать ему именно то, что решит конкретно его потребность. В итоге, это позволит клиенту сделать свой выбор легко и без колебаний, а продавцу совершить продажу.

11. Завершение продажи. Этот модуль посвящен качественному завершению продажи. В итоге клиент должен совершить покупку, либо одно из предложенных (целевых) действий и быть благодарным за помощь.

Применение тренинга в ООО «Спортмастер» позволит составить перечень мероприятий для каждого сотрудника. В завершении тренинга каждый участник составит для себя «Лист мероприятий» - перечень того, что конкретно он хочет и должен реализовать на работе из полученных знаний и навыков. Этот лист станет их планом работ для воплощения того, что они освоили на обучении. Для руководителей, исполнение листа мероприятий сотрудниками, станет способом контроля за применением полученных знаний и навыков, а также оценкой отдачи вложений в обучение.

Формат проведения тренинга. Каждый из блоков включает в себя:

– вводную теоретическую часть,

- «вспоминание» участниками собственного опыта по данной теме,
- фиксацию способов улучшения, основанных на опыте участников и предложениях тренера,
- практическую работу по данной теме – упражнения и тренировка в работе,
- обратную связь от тренера, в отдельных модулях - просмотр видеозаписей.

Программа построена таким образом, чтобы полученный опыт охотно применялся самими продавцами длительное время после обучения.

План программы обучения работников на должности менеджера отдела сбыта в 2021 и 2022 гг. отражает таблица 12.

Таблица 12 - План программы обучения работников на должности менеджера отдела сбыта в 2021 и 2022 гг.

№ п/п	Планируемые работы и мероприятия	Срок исполнения	Исполнитель
1	2	3	4
1	Подготовка программы обучения сотрудников	ежеквартально	Директор по персоналу, менеджер по персоналу
2	Ведение базы данных по повышению профессионального роста сотрудников	постоянно	менеджер по персоналу
3	Оплата командировочных расходов сотрудникам, направляемым для повышения квалификации в другую местность	постоянно	менеджер по персоналу
4	Аналитика и представление результатов проекта	12.2021	Директор по персоналу, менеджер по персоналу

Годовой план обучения персонала ООО «Спортмастер» является основой для формирования бюджета на обучение персонала. Бюджет на обучение персонала является составной частью общего бюджета предприятия. Существует ряд факторов, способных повлиять на конечную стоимость обучения. К ним можно отнести изменение тарифов на транспортные услуги, изменение стоимости проживания работника в период подготовки²¹.

²¹ Шалимов, А.А. Эффективное обучение персонала для достижения оптимальной стратегии управления проектами / А.А. Шалимов // Вестник МГТУ Станкин. - 2019. - № 4. - С. 122-125.

Таблица 13 - График обучения специалистов ООО «Спортмастер» в ООО «Бизнес.мд» на 2021 и 2022 гг.

№ п/п	Наименование курсов, программ	Кол-во человек	Стоимость обучения 1 чел.	Сумма обучения	Срок обучения
1	2	3	4	5	6
1	Суперпродавец. Активные розничные продажи	12	35140	421 680	4 квартал 2021 года
	Итого	12		421 680	

Чтобы исключить такое влияние, предполагаемая сумма, заложенная сотрудником отдела кадров в бюджете по подготовке персонала на будущий период, умножается на индекс 1,1 (в 2021 г.).

На развитие персонала планируются дополнительные затраты, перечисленные в таблице 14.

Таблица 14 - Плановые затраты на развитие персонала ООО «Спортмастер»

Мероприятие	Кол-во чел.	Сроки обучения	Затраты в год (тыс. руб.)
1	2	3	4
Возмещение работникам, совмещающим работу с целевым обучением, затрат на проживание и питание во время экзаменационной сессии	12	2021-2022гг.	152
Организация на базе предприятия переподготовки	15	2022-2025гг.	105
Организация на базе предприятия курсов повышения квалификации	15	2022-2024гг.	55
Организация зарубежных стажировок	3	20121-2025гг.	60-80

Источники комплектования подразделений персоналом:²²

а) внутренний источник:

- ротация кадров;
- высвобождение после реструктуризации;
- высвобождение после оптимизации;

б) внешний источник:

- свободный рынок труда;
- кадровые агентства и выпускники учебных заведений.

²² Сибилев В. К. Развитие персонала / В. К. Сибилев, М. К. Саакян // Молодежь и наука. – 2017. – № 5. – С. 12.

В условиях современного состояния экономики задачи перехода предприятия на инновационный путь развития становится экономически целесообразно инвестировать в первую очередь в профессиональную подготовку персонала ООО «Спортмастер». Наибольшую отдачу инвестиции дают на первых шагах роста профессионализма специалистов, последующие этапы профессионального обучения могут иметь плавно убывающий характер показателей экономической эффективности.

Таблица 15 - Система анализа потребностей в обучении

Процедуры и операции	Использование, %	Причины неиспользования
1	2	3
Составление планов обучения		
1. Определение потребности в обучении	100	
2. Выбор обучающей организации	100	
3. Составление бюджета на обучение	18	Нет необходимости
4. Планирование затрат времени на обучение	18	Отсутствие необходимой документации и соответствующего специалиста
5. Составление учебной программы	100	
Методы обучения на рабочем месте		
6. Прикрепление учеников к специалисту	18	Нет необходимости
7. Наставничество	18	Нет необходимости и отсутствие специалиста
8. Делегирование	35	Нет необходимости и недостаток времени
9. Метод усложняющих заданий	24	Нет необходимости
	18	Отсутствие необходимой документации
	11	Не указана
10. Ротация	12	Нет необходимости
	17	Отсутствие необходимой документации и иные причины
11. Использование учебных методик, инструкций	6	Нет необходимости
Методы обучения вне рабочего места		
12. Лекции, семинары	18	Нет необходимости
13. Деловые и ролевые игры	29	Отсутствие необходимой документации
	24	Нет необходимости
	12	Недостаток времени
	17	Отсутствие специалиста и иные причины
14. Учебные ситуации, моделирование ситуаций	29	Нет необходимости
	29	Отсутствие необходимой документации
	7	Отсутствие специалиста

Продолжение таблицы 15

1	2	3
15. Тренинги, мастер-классы	29	Нет необходимости
	29	Отсутствие необходимой документации
	12	Отсутствие специалиста и недостаток времени
	18	Не указана
16. Другое (с указанием метода)	53	Нет необходимости
Контроль и анализ эффективности обучения		
17. Проведение текущего контроля	24	Нет необходимости
18. Проведение итогового контроля	12	Нет необходимости
	12	Не указана
19. Анализ и оценка эффективности обучения	18	Нет необходимости
	18	Отсутствие контроля со стороны руководителя и иные причины

Эффективность корпоративного обучения определяется степенью изменения основных социально-экономических показателей ООО «Спортмастер», которые можно оценить только по прошествии определенного промежутка времени. Результативность корпоративного обучения проявляется в изменении потенциальных возможностей специалиста, обусловленных освоением новых приемов профессиональной деятельности, что, в свою очередь, определяется такими факторами, как:

- заинтересованность специалиста в повышении квалификации;
- способность обучаться, усваивать новые приемы работы;
- уровень и качество базовой профессиональной подготовки;
- степень готовности рабочей программы;
- профессионализм преподавания.

Количество человек направляемых на тренинг в ООО «Спортмастер» - 12 чел.

Длительность курса - 65 часов.

Стоимость обучения одного сотрудника - 35 140 руб.

Заработная плата сотрудника во время обучения - 32 500 руб.

Формула расчета общей стоимости обучения:²³

$$S = yn + rn \quad (3)$$

S – стоимость обучения;

R – заработная плата работника во время обучения;

n – количество работников;

y – стоимость курса за одного работника.

²³ Карташова Л.В. Как сократить персонал и доверие тех, кто остается // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2019. - № 1. - С. 56–62.

Следовательно, общие затраты на обучение работников составляют:

$$S = 35140 \cdot 12 + 32500 \cdot 12 = 811\,680 \text{ руб.}$$

Результатом проведения обучения является снижение трудоемкости вследствие применения изученных инновационных методов и следовательно повышение производительности.

Расчет коэффициента возврата от инвестиций рассчитывается по формуле:

$$RoI\% = \text{Доход от проекта} / \text{Стоимость проекта} \times 100\%$$

Расчет возврата от инвестиций:

$$ROI = 856 / 812 \times 100 = 105,42\%$$

Рекомендуется ввести систематическое проведение данных курсов повышения квалификации в ООО «Спортмастер» с периодичностью один раз в год. В современных условиях становится экономически целесообразно инвестировать в первую очередь в профессиональную подготовку персонала ООО «Спортмастер». Наибольшую отдачу инвестиции дают на первых шагах роста профессионализма специалистов, последующие этапы профессионального обучения могут иметь плавноубывающий характер показателей экономической эффективности.

Таким образом, перед системой профессионального обучения персонала ООО «Спортмастер», как направления в стратегии управления персоналом, сегодня стоят принципиально новые задачи, обусловленные, с одной стороны изменением требований к качеству рабочей силы, с другой - индивидуального подхода к организации данного процесса, учета мотивационной составляющей трудового потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшее направление повышения эффективности деятельности организаций - оптимизация процесса управления персоналом, в том числе процесса профессионального обучения. Практическая реализация концепции оптимизации процесса профессионального обучения может быть успешной при достижении соответствия между целями, стратегией планирования деятельности предприятия и стратегией управления персоналом.

Высокая значимость теоретических исследований по управлению профессиональным обучением предприятия обусловлена большой степенью влияния на конечные результаты его деятельности. Проведенное выпускное квалификационное исследование позволило сформулировать ряд выводов как теоретико-методического, так и практического характера.

Проблемы социально-экономических преобразований, происходящих в российском обществе, позволили осознать и оценить задачи, стоящие перед руководителями и работниками кадровых служб предприятия.

Спортмастер - российская компания-ритейлер, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле спорттоварами. Владелец одноимённой сети магазинов спортивных товаров в России, Белоруссии, Казахстане, Китае и на Украине - Sportmaster Group.

Состав персонала ООО «Спортмастер» в основном стабильный, но есть и определенное движение. Численность работников не остается постоянной, а непрерывно изменяется вследствие того, что предприятие в течение того или иного периода осуществляет наем или увольнение рабочей силы. Средний возраст сотрудников ООО «Спортмастер» составляет 33 – 35 лет. Наблюдается незначительный процент работников в возрасте после 50 лет. Взаимоотношения в ООО «Спортмастер» строятся на основе жесткой иерархии. Наблюдается низкое использование творческого и рабочего потенциала сотрудников.

Проанализировав стратегию обучения персонала в ООО «Спортмастер», мы видим, что в целом кадровая политика проходит успешно. Средний возраст работников соответствует общепринятым международным показателям по наивысшей работоспособности. Большую часть работников составляют люди, имеющие непрерывный стаж от 6 до 20 лет и выше. Неоспорим тот факт, что большинство работников имеют профессиональную подготовку и профессиональное образование и реализуются программы по развитию и обучению персонала в дальнейшем.

В результате анализа в ООО «Спортмастер» выявлены следующие недостатки:

1. Отсутствие непрерывного обучения и, как следствие, нужной квалификации и возможности профессионального роста на предприятии.

2. Отсутствие мотивации сотрудников к работе и профессиональному обучению.

В результате выявленных недостатков в системе развития кадрового обучения в ООО «Спортмастер» предложено осуществить освоение программы преобразования стратегии обучения персонала, которая включает следующие направления и мероприятия:

1) поручить службе управления персоналом формирование кадрового резерва из внутренних источников, с помощью методики и характеристик, которые представлены в работе;

2) проводить ежегодное и ежеквартальное планирование потребности в персонале, учитывающее потребности предприятия в рабочей силе в связи с изменениями физического объема выполняемых работ.

Таким образом, можно сказать, что управление обучением в ООО «Спортмастер» производится достаточно эффективно для такого крупного предприятия. Существующая система управления в ООО «Спортмастер» позволяет правильно учесть все внутренние и внешние факторы в постановке конкретных целей развития предприятия и путей их достижения, обеспечивает взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, позволяет минимизировать издержки и открывает все возможные дополнительные источники ресурсов.

ООО «Спортмастер» при внедрении предложенных мероприятий позволит разработать стратегию управления персоналом позволяющую повысить эффективность деятельности предприятия в целом. Рассмотренный опыт и предложенные мероприятия позволят сделать процесс обучения персонала в ООО «Спортмастер» более эффективным, прозрачным, доступным для широкого круга работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер. - 2019. - С. 832.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарик. - 2018. – 332 с.
3. Егоршин А.П. Основы управление персоналом: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.
4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2018. - 415 с.
5. Кибанов, А. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А. Кибанов. – М.: Экзамен, 2019. – 416 с.
6. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. - М.: Дело, 2018. - 567 с.
7. Кортенко, Л.В. Управление профессиональным развитием персонала как фактор его успешного функционирования / Л.В. Кортенко // УрГУПС. – Екатеринбург, 2018. – 428 с.
8. Корчагина, А. С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты: учеб. пособие для вузов / А.С. Корчагина, М.С. Ключкова. – М.: Изд-во «Экзамен». – 2018. – 286 с.
9. Крутик, А. Б. Формирование и реализация конкурентных преимуществ предпринимательской структуры / А. Б. Крутик, Д. А. Полшков. / Изд-во ГОУ ВПО ЛОИЭиФ, 2019. - 86 с.
10. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2017. – 192 с.
11. Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах / Т.Н. Матрусова // Экономика образования. - 2019. - № 4. - С. 57-63.
12. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. - СПб.: Питер, 2018. - 184 с.
13. Митчелл Д. Настольная книга менеджера: Сборник практических рекомендаций для действующих менеджеров / Д. Митчелл. - М.: Баланс Бизнес-Букс, 2018. - 124 с.
14. Потемкин В.К. Качество управленческого труда : учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ. - 2019.
15. Александренок М.С. Развитие внутрифирменной системы обучения персонала как фактора эффективной деятельности предприятия // Вестник Белорусско-Российского Университета. - 2017. - №4 - с. 166-173.

16. Андриянова М.В. Внутрифирменное обучение персонала в России: тенденции и перспективы / М.В. Андриянова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т.7. – №2. – С. 52 -57.
17. Блинова М.Г. Новые формы и методы обучения персонала как неотъемлемый элемент повышения его конкурентоспособности в современных социально- экономических условиях // Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования. - 2018. - No1 (19).
18. Булганина С.В. Моделирование системы внутрифирменного обучения персонала сервисной организации и опыт ее реализации / С. В. Булганина, Т. Е. Лебедева // Современные проблемы науки и образования. - 2019. - № 2-2. - С. 313 – 316.
19. Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. - 2017. - №5. - С. 319-323
20. Горбунова, А. Ю. Применение инкрементализма в менеджменте как ответ на усиливающуюся неопределенность внешней и внутренней среды организации / А. Ю. Горбунова // Известия Алтайского государственного университета. - 2019. - № 2. - С. 24 - 29.
21. Долженко, Р.А. Опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете сбербанка [Текст]: статья / Р.А. Долженко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2018 г., No42, с. 161-179.
22. Задонская, И.И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала // Инновационная наука. - 2017. - № 3-1. - С. 94-95.
23. Зайнуллин, С. Б. Проблемы взаимодействия интересов предприятия и субъектов, составляющих внутреннюю и внешнюю корпоративную среду предприятия / С. Б. Зайнуллин // Вестник Самарского государственного университета. - 2017. - № 3. - С. 118 - 124.
24. Зарубина Е. В. Качественные методы изучения организационной культуры предприятия / Е. В. Зарубина, Н. Б. Фатеева // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 4. – С. 41.
25. Захаров, А.В. Развитие системы подготовки персонала в области человеческого фактора / А.В. Захаров // Педагогическое образование в России. - 2017. - № 4. - С. 132-138.
26. Ильин, А. А. Формирование системы мониторинга внешней среды промышленного предприятия / А. А. Ильин // Известия Тульского государственного ун-та. Серия «Бизнес процессы и бизнес системы». Вып. 4 Избранные труды участников Первой Международной электронной научн. практ. конференции «Бизнес процессы и бизнес системы». - Тула: изд-во ТулГУ, 2019. - С. 133-139.

27. Илюхина В.С. К вопросу оценки результативности и эффективности обучения человеческих ресурсов [Текст]: статья / В.С. Илюхина // Наука XXI века: Актуальные направления развития. – 2017. - №1-1. - С. 184 - 187.
28. Карташова Л.В. Как сократить персонал и доверие тех, кто остается // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2019. - № 1. - С. 56–62.
29. Коломникова, А. А. Влияние внешней и внутренней среды на социально-экономическое развитие региона / А. А. Коломникова // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - № 3. - С. 100 - 104.
30. Кортунوف, И. М. Государство как внешняя среда организации / И. М. Кортунوف // Вестник Чувашиского университета. - 2017. - № 3. - С. 119 - 128.
31. Козлова О.А., Сычева М.Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED AND FUNDAMENTAL RESEARCH. 2018. - № 6.
32. Лаврищева, Е. Е. Внутренняя инновационная среда организации: структура и возможность оценки / Е. Е. Лаврищева // Вестник Ивановского государственного университета. - 2017. - № 3. - С. 28 - 34.
33. Лаврищева, Е. Е. Оценка внутренней инновационной среды промышленных предприятий Владимирской области / Е. Е. Лаврищева // Организатор производства. - 2017. Т. 41. - № 2. - С. 100 - 103.
34. Леонтьева, О. А. Внутренняя среда: механизмы трансформации изменений внешней среды в идеологические инновации / О. А. Леонтьева // Современные наукоемкие технологии. - 2019. - № 12. - С. 95 - 98.
35. Лепкало, И. В. Исследование внутренней среды, возможностей развития, степени готовности ОАО ХК «Якутуголь» к изменениям / И. В. Лепкало // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). - 2019. - Т. 17. - № 3. - С. 25 - 39.
36. Лушкин, С.А. Когнитивная стратегия компании как система стратегической политики формирования и развития компетенций персонала / С.А. Лушкин // Terra Economicus. - 2018. - Т. 8. № 1-2. - С. 59-66.
37. Олейникова, И. Н. Система показателей внутренней и внешней среды функционирования банковского сектора в российской экономике / И. Н. Олейникова, Е. Е. Павлова // Учет и статистика. - 2018. - № 8. - С. 143 - 151.
38. Пасешник Н. П., Тенетко А. А. Особенности подготовки кадров для государственной службы: принципы и концепции // Профессиональные стандарты: технологии управления человеческим капиталом и проблемы кадровой политики: Сборник

трудов VI Всерос. науч.- практ. конф. науч., науч.-пед. работников и аспирантов. – Челябинск, 2017. – С. 32-37.

39. Петрова Л. Н. Инновационные подходы к кадровой службе в организации / Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. – 2018. – № 2. – С. 36.

40. Петряков, П.А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / П.А. Петряков, М.Н. Певзнер // Человек и образование. - 2017. - № 4. - С. 16-20.

41. Рущицкая О. А. Маркетинговая концепция стратегии развития территорий / О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова // Аграрный вестник Урала. – 2019. – № 10 (140). – С. 90-92.

42. Сибилев В. К. Развитие персонала / В. К. Сибилев, М. К. Саакян // Молодежь и наука. – 2017. – № 5. – С. 12.

43. Скрипкина, А. В. Методы анализа внешней и внутренней среды в разработке стратегии развития / А. В. Скрипкина // Культурная жизнь Юга России. - 2018. - № 1. - С. 48 - 52.

44. Соловьева И.А. Совершенствование системы оценки эффективности обучения персонала в российских организациях [Текст]: статья / И.А. Соловьева // Инновационная наука. - Уфа: ООО «Аэтерна», 2017 г., No5- 1, с. 173-176.

45. Темнова И.О. Методы обучения работников в современных организациях // Проблемы науки. 2018. - No 9 (33).

46. Трубицын К.В., Гагаринская Г.П., Митрофанова Е.А. Внутрифирменная система непрерывного профессионального образования персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. - 2019. - № 3. - С. 67-73.

47. Финько, С.С. Система показателей для измерения уровня лояльности персонала [Текст] / С.С. Финько // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2018. - № 4. - С. 410-413.

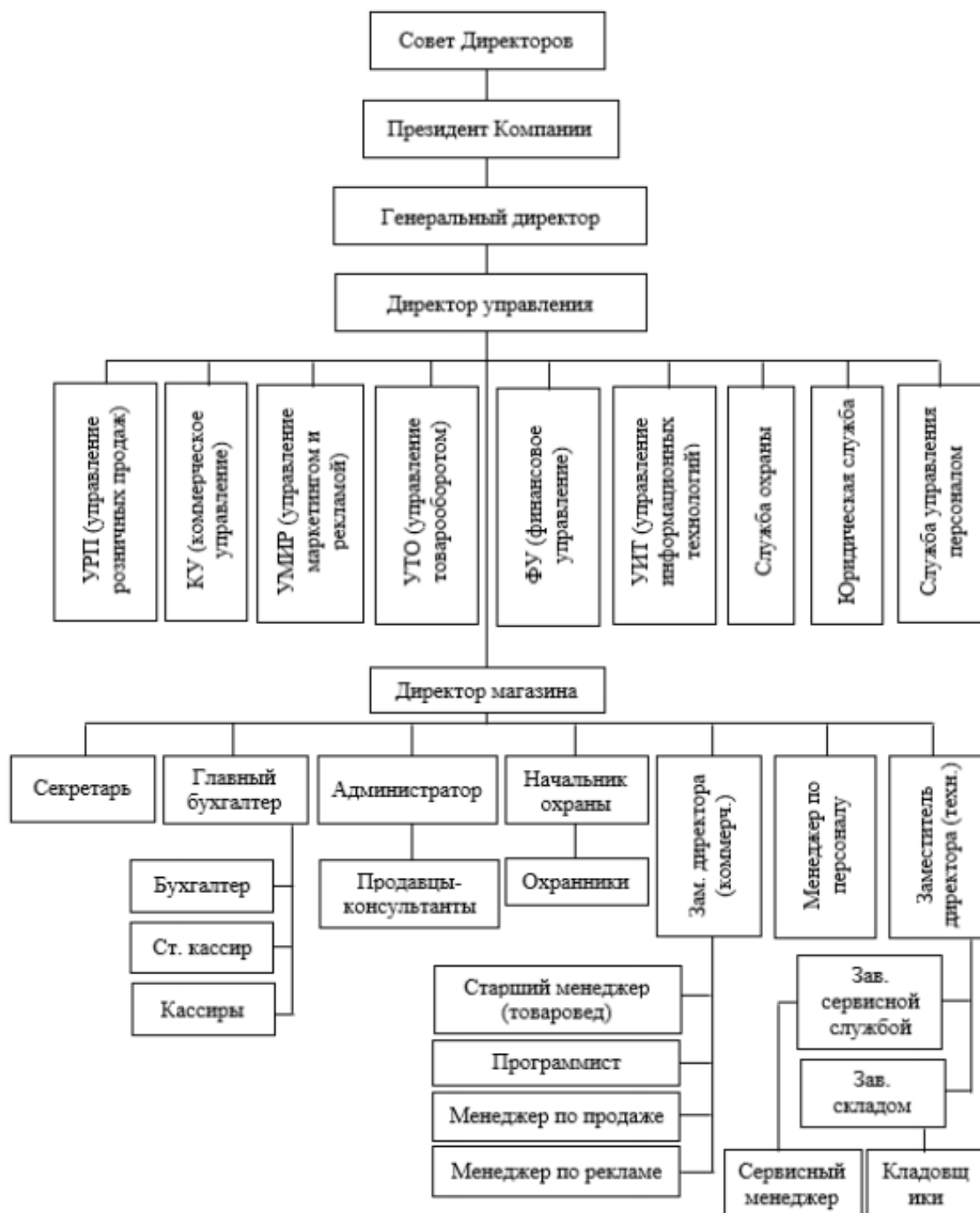
48. Шалимов, А.А. Эффективное обучение персонала для достижения оптимальной стратегии управления проектами / А.А. Шалимов // Вестник МГТУ Станкин. - 2019. - № 4. - С. 122-125.

49. Блинов П.И. Особенности управления в женском коллективе на примере компании ООО «Октобл» Дектлон Коламбус магазин 884: выпускная квалификационная работа. М.: МФПУ «Синергия», 2018. 82. С. 42-45.

50. Правила внутреннего трудового распорядка в ТК «Спортмастер».

51. Чуланова, О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их
<https://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.
52. Официальный сайт ООО «Спортмастер» // [Электронный ресурс] // URL:
<https://www.sportmaster.ru/>
53. The impact of COVID-19 on brand strategy and innovation [Electronic resource]
URL: <https://kantartns.ru/pdf/covid19brand.pdf>.
54. Taobao Leverages Live Streaming to Boost Rural Development [Electronic resource]
URL: https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p190408.pdf.
55. Statistics of the average Russian check from March 16 to 22 [Electronic resource]
URL: <https://www.statista.com/statistics/1106785/russia-moscowcovid-19-influenced-grocery-bill-growth-by-store-format/>.
56. Amazon AR View [Electronic resource] URL:
<https://www.amazon.com/adlp/arview>.
57. Instagram "Sportmaster" [Electronic resource] URL:
<https://www.instagram.com/p/B-Zx9g7B-Ni/>.
58. Instagram "Kaudal" [Electronic resource] URL:
<https://www.instagram.com/caudalmsk/?hl=en>. 7.
59. CROSS-INDUSTRY TRENDS THAT ARE ACCELERATING BY THE COVID-CRISIS [Electronic resource] URL: <https://info.trendwatching.com/10-trends-for-a-post-coronavirus-world>.
60. Coronavirus online traffic impact by industry 2020 [Electronic resource] URL:
[statista.com/statistics/1105486/coronavirus-traffic-impact-industry/](https://www.statista.com/statistics/1105486/coronavirus-traffic-impact-industry/).

ПРИЛОЖЕНИЕ А **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «СПОРТМАСТЕР»**



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРОБЛЕМЫ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ И ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ ИХ РЕШЕНИЯ (АНАЛИЗ ДАННЫХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ)

Проблемные области	Варианты решения
1	2
Компетенции, полученные сотрудниками по итогам обучения, не всегда применяются в трудовой деятельности	Включение в должностные инструкции сотрудников дополнительных функций, соответствующих новому уровню подготовки Организация контроля со стороны руководителя за использованием работником новых знаний и навыков Совершенствование системы стимулирования труда работников Размещение учебных материалов (банк знаний) в соответствующем разделе корпоративной сети. Обеспечение доступа к банку знаний всех сотрудников. Проведение регулярных поддерживающих занятий, состоящих из 1,5 - 2- часовых семинаров или неформальных обсуждений
Производственная загруженность работников влияет на эффективность самого процесса обучения	Организация циклов семинаров по тайм-менеджменту, самоменеджменту. Проведение хронометража рабочего дня сотрудников с целью выяснения причин излишней загруженности и их устранения
Опытные специалисты старшего поколения оказывают сопротивление изменениям и новшествам	Вовлечение этих специалистов в процесс обучения в качестве экспертов, наставников, преподавателей и (или) кураторов семинаров, тренингов, разработчиков программ курсов повышения квалификации, в том числе для дистанционного обучения
Сложное взаимодействие между отделами, отсутствие нацеленности на единый результат затрудняет обмен информацией	Проведение тематических семинаров с целью ознакомления всех работников с общими целями. Совершенствование системы стимулирования труда работников (системы премирования), зависящей от результатов деятельности по достижению целей как всей компании, так и подразделения, в частности. Ознакомление работников с новой системой. Улучшение системы документооборота в компании и системы межличностных коммуникаций.

Продолжение Приложения Б

1	2
Отдельные сотрудники не понимают цели и задачи обучения	Разработка стратегии обучения исходя из целей бизнеса компании. Формирование профилей компетенций ключевых позиций и должностей. Доведение руководством до всех уровней работников информации об ожидаемых результатах обучения, осуществление контроля за результатами работы. Публикация статей и документов о применении навыков, которым планируется обучать, в корпоративной газете или в сети, создание раздела обучения в корпоративной сети и размещение информации об успехах сотрудников, прошедших обучение. Проведение семинаров по внедрению обучения для сотрудников разных подразделений.
Не отлажено управление процессом корпоративного обучения и проведение оценки его эффективности	Формирование отдельного подразделения, ответственного за корпоративное обучение, например, учебного центра; применение принципов и функций управления; определение показателей оценки эффективности процесса корпоративного обучения; планирование показателей; ведение учета данных для расчета фактических показателей, сравнение их с плановыми, анализ причин отклонения.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
ПРОГРАММА С ОСВОЕНИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ ООО «СПОРТМАСТЕР»

4. Цели и задачи реализации Программы

4.1. Характеристика целевой аудитории (категории обучаемых)

4.1.1. Программа рассчитана на широкий круг обучаемых, включающий в себя:

- 1) закупающих сотрудников заказчика;
- 2) работников организатора закупки;
- 3) руководителей заказчика;
- 4) руководителей организатора закупки;
- 5) иных лиц, выполняющих профессиональные обязанности в области обеспечения и осуществления закупок для обеспечения потребностей заказчиков в продукции (корпоративных нужд).

4.1.2. Обучаемые лица, категории которых указаны в пп. 4.1.1 настоящей Программы, могут одновременно выполнять функции членов ЗК, ЦЗК, СЗК и (или) коллегиальных органов заказчика соответствующего уровня.

4.2. Характеристика компетенции закупающих сотрудников:

4.2.1. *Общая характеристика:* закупающий сотрудник на профессиональной основе реализует функции по обеспечению и осуществлению закупок. В компетенцию закупающего сотрудника входит выполнение комплекса организационных, в том числе подготовительных, и технических мероприятий, направленных на обеспечение потребностей заказчиков в продукции (корпоративных нужд) с необходимыми показателями качества и надежности и эффективное использование денежных средств заказчика.

4.2.2. Распределение компетенции:

1) в компетенцию закупающего сотрудника в области обеспечения закупок входит:

- предварительный сбор данных о потребностях, ценах на товары, работы, услуги;

№	Наименование темы (разделов)	Всего акад. час.	В том числе, акад. час.		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
I.	Правовая основа закупочной деятельности	8,0	-	-	8,0
1.	Правовая основа закупочной деятельности	8,0	-	-	8,0
II.	Управление закупочной деятельностью	2,0	2,0	-	-
2.	Система управления закупочной деятельностью	1,0	1,0	-	-
3.	Виды и полномочия закупочных комиссий	1,0	1,0		
III.	Планирование и отчетность	2,0	1,0	1,0	-
4.	Планирование и отчетность	1,0	1,0	-	-
5.	Методические	1,0	-	1,0	

	рекомендации по заполнению планов закупок и форм отчетности				
IV.	Закупки в рамках государственного оборонного заказа	2,0	2,0	-	-
6.	Закупки в рамках государственного оборонного заказа	2,0	2,0	-	-
V.	Обжалование закупок в антимонопольной службе	2,0	2,0	-	-
7.	Административная ответственность за нарушение законодательства о закупках	1,0	1,0	-	-
8.	Практика рассмотрения жалоб в антимонопольной службе	1,0	1,0	-	-
VI.	Способы закупок: порядок выбора и применения	6,0	5,0	1,0	-
9.	Способы закупок, формы закупок и дополнительные элементы	4,0	4,0	-	-

10.	Основания для закупки способом «у единственного поставщика»	2,0	1,0	1,0	-
VII.	Подготовка и проведение закупок	8,0	7,0	1,0	-
11.	Определение и обоснование НМЦ	2,0	2,0	-	-
12.	Подготовка закупки (разработка документации о закупке)	3,0	2,0	1,0	-
13.	Основные стадии проведения закупки	3,0	3,0	-	-
VIII.	Итоговая аттестация (в форме письменного тестирования)	2,0	-	-	2,0

Руководитель Программы

