

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы обучения и развития персонала на основе разработки модели компетенций (на примере ООО «Компания СК»)

Студент

Н.С. Агафонова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Агафонова Наталья Сергеевна

Тема работы: «Совершенствование системы обучения и развития персонала на основе разработки модели компетенций (на примере ООО «Компания СК»»

Научный руководитель: Кифа Людмила Леонидовна, кандидат педагогических наук, доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) института финансов, экономики и управления.

Цель исследования – разработка инструментов развития компетенций персонала ООО "Компания СК".

Объект исследования – компетенции персонала ООО "Компания СК".

Предмет исследования – развитие компетенций персонала ООО "Компания СК".

Методы исследования – наблюдение, сравнение, анализ и синтез, изучение и обобщение, индукция и дедукция, статистическая обработка результатов.

На основании полученных результатов оценки компетенций продавцов-флористов и выявленных недостатков в системе развития компетенций персонала представлен проект развития компетенций торгового персонала магазина. Реализация предложенных мероприятий по развитию компетенций торгового персонала магазина, позволит повысить уровень компетентности торгового персонала, повысить уровень розничных продаж магазина, улучшить имидж магазина, расширить клиентскую базу.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 22 источников и 6

приложений. Общий объем работы, без приложений 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 4, рисунков – 7.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы использования компетентностного подхода в системе управления персоналом	8
1.1 Основные понятия, виды и структура компетенций	8
1.2 Технология формирования модели компетенций в компании.....	13
1.3 Модель компетенций в процессе обучения и развития персонала организации	16
2 Анализ системы обучения и развития персонала в ООО "Компания СК" ..	24
2.1 Характеристика деятельности организации.....	24
2.2 Оценка компетенций персонала	31
2.3 Оценка системы обучения персонала и анализ мероприятий по развитию компетенций	35
3 Разработка проекта развития компетенций торгового персонала ООО "Компания СК"	42
3.1 Разработка модели компетенций торгового персонала	42
3.2 Проектирование обучающих мероприятий и разработка программ обучения торгового персонала.....	46
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	53
Заключение	56
Список используемой литературы	59
Приложения	62

Введение

В условиях рынка бизнес функционирует в конкурентной и постоянно меняющейся информационной среде, что требует от организации наличия эффективных сотрудников, а от работников - постоянного повышения их профессиональной квалификации, умения и способности быстро реагировать на изменения бизнес – ситуаций. Высоких результатов работники добиваются за счет определенных аспектов своего делового поведения, знаний, умений, личностных качеств и навыков. Эти паттерны определяются компетенциями работников.

При любых изменениях, особенно в условиях кризиса возможна потеря ключевых специалистов и сокращение штата сотрудников. При этом любая компания испытывает потребность в квалифицированном и компетентном персонале, способном эффективно и оперативно решать сложные бизнес – задачи в кризисных условиях хозяйствования. Компетентностный подход к обучению и развитию персонала позволяет обеспечивать организацию сотрудниками в необходимом количестве требуемого качества.

Актуальность темы использования компетенций, как элемента системы управления персоналом, связана с постоянным повышением требований к профессиональному росту персонала, расширением функциональной сферы деятельности работников в современных организациях и устареванием имеющихся критериев деятельности, разработанных 10 - 15 лет назад и рассчитанных для решения узкого круга задач.

Кроме того, использование компетенций в управлении человеческими ресурсами компании, вывело процесс управления персоналом организации на принципиально новый управленческий уровень и позволило планомерно привлекать (помимо специалистов) для решения задач управления человеческими ресурсами линейных менеджеров компании.

В последнее время компетенциям отводится важная роль в политике и практике управления персоналом. Во многих компаниях компетенции

находятся в центре всей работы с человеческими ресурсами. Сформулировав для каждого уровня управления и функционала компании ключевые компетенции, можно построить эффективную систему управления персоналом, объединив вокруг них все кадровые программы.

Появление в последние 10 - 15 лет систем управления персоналом на основе компетенций вызвало в мировой и российской практике управления персоналом множество проблем в связи с новизной предмета и различными подходами к сути моделей компетенций. Тем не менее, в последние годы российские специалисты по управлению персоналом стали широко внедрять зарубежные технологии использования компетенций и формирования моделей компетенций в практику.

Инновационный подход внедрения компетенций в систему управления персоналом требует глубокого понимания сути понятия компетенций, а также изучения процесса формирования моделей компетенций для ее использования в HR - деятельности.

Тема "Компетенции" и применение компетентного подхода в практике управления человеческими ресурсами рассматривалась в периодической литературе последних десяти лет.

Изучение концепции "Компетенция" и практические разработки по применению компетенций в области психологии управления начались с восьмидесятых годов двадцатого века. Данной темой занимались: Дэвид Макклелланд, В. Макелвил, М. Бомензат, Ричард Бояцис, Г. Каннак, Спенсер и Спенсер и многие другие американские и европейские авторы.

В отечественной литературе данная тема получила развитие в работах: Базарова Т.Ю., Кибанова А.Я., Аксеновой Е., Харского К.В. и многих других авторов.

В мировой практике существуют различные подходы к определению компетенций, порождающие разногласия в их определении и разнообразие типологий. Следует отметить видовое разнообразие компетенций в условиях отсутствия мировых HR - стандартов и единой квалификации компетенций.

Данное положение дел требует особо пристального внимания к изучению темы компетенций для успешного применения их в отечественной практике управления организаций.

Использование модели компетенций для выявления потребностей в обучении и развитии персонала осуществлялось в ООО "Компания СК".

Объектом исследования бакалаврской работы выступает ООО "Компания СК".

Предметом исследования бакалаврской работы является система обучения и развития персонала ООО "Компания СК".

Целью бакалаврской работы является разработка инструментов развития компетенций персонала ООО "Компания СК".

Задачами бакалаврской работы являются:

Изучить теоретические основы компетенций, принципов и технологий формирования моделей компетенций.

Оценить уровень компетенций торгового персонала ООО "Компания СК".

Разработать проект обучающих мероприятий для торгового персонала ООО "Компания СК", направленных на развитие ключевых компетенций.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 22 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 4, рисунков – 7.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы использования компетентностного подхода в системе управления персоналом, проведен анализ понятия "развитие компетенций". Во второй главе приведены результаты анализа уровня компетенций персонала ООО "Компания СК". Третья глава посвящена разработке проекта развития компетенций персонала ООО "Компания СК". Заключение содержит выводы по главам.

1 Теоретические основы использования компетентностного подхода в системе управления персоналом

1.1 Основные понятия, виды и структура компетенций

В последние двадцать лет в мировой практике управления трудовыми ресурсами активно обсуждается тема, посвященная изучению компетенций персонала, их использованию в системе управления персоналом и деятельности компании.

Термин "компетенция" происходит от латинского "competere" - добиваюсь, соответствую, подхожу. Понятие "competence" - компетентность относится к функциональным областям, а понятие "competency" - компетенция, относится к поведенческим областям деятельности и широко используется в литературе по стратегии управления с 90-ых годов [14].

Считается, что White еще в 1959 году, ввел термин "компетенция" в обращение с целью описания особенности индивидуальности, которые очень тесно связаны с отличным выполнением работы и высокой мотивацией.

Американские психологи, специалисты в области управления трудовыми отношениями Дэвид Макклелланд, Спенсеры считаются основателями создания компетентностного подхода в HR - менеджменте, а Ричардом Бояцисом впервые была разработана интегрированная модель менеджерских компетенций [2].

Стив Уиддет и Сара Холлифорд ввели понятие поведенческих индикаторов, описывающих компетенции, Дэвид Макклелланд разработал методику оценки персонала на основе компетенций, которая легла в основу технологии Ассессмент-центр.

Еще в 1982 г. В. Макелвил в своих работах показал, что самая суть организации, ее сердцевина – это существующий набор компетенций всех ее работников.

Позже понятие компетенций было использовано в работах Г. Каннака, "который доказывал необходимость развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности. Г. Каннак определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладают работники данной организации в определенный временной период" [15]. В связи с этим управление персоналом он представлял, как процесс управления компетенциями предприятия с реализацией практики их формирования, стимулирования и развития.

М. Бомензатом в 1985 году было предложено понимать под компетенцией "совокупность следующих факторов:

- способы общения, умение общаться с людьми и работать в группе;
- навыки, как результаты опыта работы и обучения;
- знания, как результат образования личности" [11].

Под компетенцией понимается и формально описанные требования к личностным, профессиональным качествам определенной группы сотрудников компании. В мировой практике под компетенциями определяют:

- личностную способность сотрудника решать профессиональные задачи определенного класса;
- характеристику личности, необходимую для выполнения определенных работ, которая позволяет получать необходимые результаты работы [21].

Обобщая все подходы к пониманию компетенций, Стив Уиддет и Сара Холлифорд отмечают, что в мировой практике существует две основные темы в определении компетенций:

1. Способность человека действовать в соответствии со стандартами выполнения работ – функциональный/английский подход. Англичане представляют компетенции, как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы и базируются на стандартах деятельности принятых в организации.

2. Характеристики личности, которые позволяют ей добиваться определенных результатов в работе – личностный/американский подход. В фокусе рассматриваются человеческие качества, обеспечивающие успех в работе [20]. Специалисты по труду в Америке несколько ограничивают объем понятий компетенции либо умениями, знаниями, способностями, либо качествами личности и используют аббревиатуру KSAO:

- знания (knowledge);
- умения (skills);
- способности (abilities);
- иные характеристики (other).

"Личностный" подход определяет поведенческую компетенцию как "основную характеристику личности, обладатель которой способен добиваться высоких результатов в работе" (Klemp, 1980) [22].

Американские специалисты определяют компетенцию как значимый поведенческий аспект или характеристику, проявляющуюся в успешном или эффективном действии. Личностный подход при формировании профессионально важных компетенций прогнозирует только поведение человека в разных ситуациях, но не отражает уровня профессиональных знаний и умений специалиста.

Чаще всего в российской практике применяется "функциональный" подход в формировании компетенций, которые идентифицируют с двумя понятиями: ЗУН (Знания, Умения, Навыки) и ПВК (Профессионально Важные Качества) [9].

При формировании компетенций часто происходит смешение понятий "компетенция" и "компетентность". Компетенции могут относиться и к должности (стандарты деятельности), и к человеку (способности и психологические качества). "Компетентность – это способность индивидуума, обладающего знаниями, умениями, навыками, личной характеристикой и мотивацией для решения производственных задач, достигать необходимых результатов работы" [11].

Итак, "компетентность – это способность работника качественно выполнять работу, которая описывается в необходимых стандартах поведения работника, в соответствии с требованиями должности. Требования должности – это задачи и стандарты выполнения работы, принятые в организации или отрасли" [7].

Объединив "функциональный и личностный" подходы к формированию компетенций можно дать следующее определение компетенций.

Компетенции - это способности, личностные качества, профессиональные знания, умения и навыки, разделяемые работником ценности и необходимый уровень мотивации к работе, необходимые человеку для эффективного выполнения возложенных на него должностных обязанностей.

Для каждой организации и каждой должности набор необходимых качеств уникален. Поэтому принято рассматривать разные виды компетенций, объединенные в три группы:

- 1.Корпоративные.
- 2.Менеджерские (Управленческие).
- 3.Профессионально – технические [16].

Индивидуальный набор компетенций работника состоит из управленческих, профессиональных и корпоративных характеристик. Такой набор универсален для всех работников.

При формировании общего списка компетенций необходимо принимать во внимание, что компетенции должны иметь тесную связь с бизнес - задачами, ведь они являются средством их решения. Компетенции могут меняться в зависимости от задач бизнеса, а могут оставаться прежними, при этом их вес (уровень значимости) может варьироваться. Задачи у всех управленческих уровней разные, и компетенции, определяющие эффективность выполнения этих задач, также будут отличаться.

Поэтому выделяют должностные компетенции, отражающие эффективное поведение, необходимое специалисту, линейному менеджеру, топ-менеджеру компании.

Классифицируют виды компетенций, выделяемые по масштабности использования:

1. Корпоративные компетенции – наиболее широкие по масштабу и высокие по организационному уровню. К ним относятся корпоративные стандарты поведения, они формируются и следуют из ценностей компании. Они необходимы для определения соответствия работника с корпоративными ценностями организации. Как правило, общекорпоративные компетенции составляют не более 6-ти.

2. Организационные компетенции – по масштабу распространения относятся к уровню организационной структуры, на котором реализуется какой – либо вид компетенций.

"Как правило, в компаниях разрабатываются многоуровневые управленческие компетенции. На высшем уровне – компетенции, которыми должны обладать все руководящие работники компании. На среднем и низовом – управленческие компетенции, соответствующие уровням компании" [10].

3. Профессионально - технические компетенции имеют привязку к конкретной должности. Набор таких компетенций имеет прямую зависимость от специфики деятельности работника. В него входят личностные характеристики, профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для успешной работы на определенной должности.

Каждая компетенция – это набор родственных поведенческих индикаторов, т.е. определенных параметров поведения личности. Индикаторы поведения — это рабочая часть компетенций.

Обобщая вышеизложенное можно сказать, что структура компетенций используется как основа для разработки модели компетенций и включает в себя многообразие элементов, комбинация которых определяет компетенцию

как универсальный инструмент, использующийся на практике при создании индивидуальных планов обучения и развития работников.

1.2 Технология формирования модели компетенций в компании

В системе управления персоналом компетенции регламентируют процедуры управления персоналом, которые определяют, что для бизнеса важно и ценно в этой деятельности и каковы его основные принципы. "Компетенции", как элемент системы управления, определяются способностью компаний и персонала выполнять необходимый функционал в соответствии с ценностями и миссией компании. Тем самым компетенции встраиваются в общую систему управления персоналом и направлены на достижение стратегических целей [6].

Современные условия решения бизнес - задач требуют от работников наличия расширенного набора компетенций, которые описываются через модель компетенций.

"Модель компетенций – это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в компании. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работника конкретной организации, занимающего конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей" [22].

На сегодняшний день набор из 8-ми – 12-ти компетенций в одной модели считается рациональным и включает в себя только ключевые стандарты поведения.

Модель компетенций должна быть релевантной для всех сотрудников компании. Это означает, что всеми сотрудниками признаются индикаторы поведения как требования, соответствующие качественному выполнению работы.

"Качественное содержание модели компетенций должно отвечать следующим критериям:

1.Соответствие стратегическим целям компании.

Модель должна учитывать:

- изменения во внешней среде;
- введение новой технологии;
- видение, образ будущего, спрогнозированный руководством с целью информирования сотрудников о смысле принимаемых решений" [22].

2.Полезность для всех, кто участвует в эксплуатации – специалисты по персоналу, работающие с моделью в качестве инструмента, и сами работники компании.

Субъекты модели – это работники, имеющие свои цели, сопоставимые с целями компании, свои потребности, и, конечно, свои мотивы. В связи с этим модель компетенций должна быть интересной для работников, быть необходимой и полезной.

3.Ясность и легкость для понимания.

Модель компетенций должна:

- быть недвусмысленной;
- описываться простым языком;
- иметь простую структуру и обладать стройной структурной логикой".

4.Оптимальный набор элементов модели, отсутствие повторений и пересечений.

Нужно, чтобы каждая компетенция имела конкретные элементы, т.е. была дискретной. При построении модели нельзя допускать смешения компетенций.

5.Простота и прозрачность модели компетенций.

Модель должна быть не только понятной, небольшого объема, но и справедливой, ко всем, к кому она применяется. Компетенции, входящие в модель должны быть политкорректны и не задевать чувство собственного достоинства работника.

Итак, модель компетенций содержит в себе максимальный набор компетенций и индикаторы поведения.

"Совокупность необходимых для выполнения работы на конкретной должности компетенций называются профилем компетенций. Профиль компетенций сотрудника является абстракцией без контекста требований должности. Профиль компетенций должен соответствовать требованиям должности" [21].

Профиль компетенций составляется по результатам измерения компетенций. Этот профиль сравнивается с профилем должности в определенных показателях.

Он составляется в виде диаграммы, которая наглядно иллюстрирует нужный уровень. Диаграммы сравнивают после оценки уровня компетенций, имеющегося у работника. Расхождения между требуемым уровнем и действительным отражаются на диаграмме. Разница между уровнями – это как раз и есть область обучения и развития работника.

Профили компетенций разрабатываются на определенный срок и актуализируются с течением времени в соответствии со стратегией бизнеса [5].

Задачи, которые решаются при применении модели компетенций в различных областях деятельности следующие:

1. Формирование корпоративной культуры, соответствующей стратегическим целям компании.
2. Подбор на основе модели компетенций. Она применяется в оценке кандидатов при подборе и в процессе профориентации.
3. Обучение и развитие. В обучении и развитии персонала модель компетенций – это отличный инструмент для формирования индивидуальных планов развития.
4. Оплата труда. Используется привязка модели компетенций к эффективности деятельности работника.
5. Планирование персонала. Она помогает прогнозировать качественный кадровый состав и планировать работу по обеспечению кадрами [17].

На основании вышеизложенного можно сделать выводы, что применение модели компетенций способствует:

- анализу потенциала сотрудников и планированию их индивидуального развития;
- улучшению оказываемых услуг и повышению качества работы с клиентами;
- повышению конкурентоспособности бизнеса;

Компетенции и модель компетенций - только одни из элементов системы управления персоналом, которые не могут заменить других: корпоративной культуры, организационного порядка и бизнес - процедуры управления персоналом. Только в сочетании все эти элементы приводят к максимальному эффекту и результативности в реализации стратегии компании.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что процесс формирования модели компетенций зависит от целей ее дальнейшего применения. При использовании модели компетенций для обучения персонала необходимо создание профиля компетенций, содержащего необходимые требования к должности с последующим сравнением с профилем должности и принятием решения об обучении и развитии работника.

1.3 Модель компетенций в процессе обучения и развития персонала организации

Процесс развития компетенций в основном связывают с профессиональным обучением персонала организации или мероприятиями, направленными на развитие определенных качеств персонала.

Рассмотрим использование модели компетенций в процессе обучения и развития персонала организации.

Большинство компаний в России и во всем мире применяют методики оценки и развития сотрудников, основанные на компетенциях. Наличие Корпоративных и Профессиональных компетенций позволяет организации:

1.Формировать требования к управленческой и профессиональной квалификации сотрудников (Профили позиций).

2.Оценивать уровень управленческой и профессиональной квалификации сотрудников (Оценка компетенций).

3.Определять приоритеты, планировать обучение и развитие сотрудников (Планы обучения и развития).

4.Выбирать обучающие программы и мероприятия по развитию в максимальной степени отвечающие потребностям организации (Корпоративное предложение по обучению).

5.Оценивать результаты мероприятий по обучению и развитию (Оценка эффективности обучения).

В области обучения и развития персонала, модель компетенций, является лучшим инструментом для формирования планов обучения и развития персонала. Модель компетенций позволяет максимально точно определять области обучения и развития, фокусируя все обучающие мероприятия на приведение работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях. На основании модели компетенций, возможно, собрать структурированную информацию о деятельности работника и получить сравнительную оценку его исполнительского поведения. На основе компетентностного подхода, можно оценить уровень развития компетенций и выявить проблемные зоны в развитии персонала.

При этом под "развитием" работника понимается как процесс обучения, углубления знаний, так и перенесение результатов обучения на навыки деятельности [18].

Существует много причин, обуславливающих потребности в обучении и развитии, которые являются одинаково важными как для организации, так и для ее сотрудников.

Целями внутрифирменного обучения и развития персонала являются:

- стремление людей работать в определенной профессиональной области, организации, когда специфика труда требует от работника непрерывного повышения уровня квалификации, и обучение становится существенным фактором постоянной работоспособности и непрерывной занятости;

- появление специальных задач, которые требуют изучения новых методов работы и освоения новой техники - вновь принятыми сотрудниками и работниками, которым предстоит использовать новое оборудование, процессы и процедуры;

- подготовка к успешной работе в будущем – сведение к минимуму затрат по найму персонала извне и достижение максимальной выгоды от сбережения знаний и опыта сотрудников во введении бизнеса внутри самой организации;

- эффективное использование профессиональных ресурсов действующего персонала – выработка способности работников осваивать несколько сфер деятельности;

- мотивирование, привлечение и сохранения персонала в условиях сужения рынка труда и конкурентной борьбы за человеческие ресурсы [8].

Основными задачами профессионального обучения и развития персонала фирмы считаются:

- поддержание высокого уровня текущей эффективности работы;
- усвоение новых приемов и методов выполнения трудовых операций;
- успешноехождение адаптации при приеме/ смене работы и выходе на пенсию, для облегчения привыкания к новым условиям [14].

Факторы, которые влияют на обучение и развитие внутри самой организации и обеспечиваемые самой организацией:

- стратегические планы развития организации;

- политика организации в области обучения и развития персонала, которая включает определение необходимых уровней компетенций сотрудников, или направленная на саморазвитие персонала;
- предоставление сотрудникам возможности профессионального продвижения в сфере персональной деятельности в пределах организации;
- будущие потребности организации – необходимость развивать персонал, достижение профессионального уровня всего штата сотрудников такого уровня, чтобы навыки людей предвосхищали изменения в бизнесе;
- недостаток умений, то есть, несоответствие умений действующего персонала требований производства;
- необходимость или стремление отвечать требованиям внешней среды – иметь статус "фирмы, инвестирующей капитал в людей" [16].

Профессиональное обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения [11].

Необходимость проведения обучающих мероприятий определяет цели обучения и развития для отдельного сотрудника или группы работников компании.

Чаще всего в российской практике оценка профессионально – квалификационного уровня персонала и выявление потребностей в обучении основывается на базе разработанных: ЗУН (Знаний, Умений, Навыков) и ПВК (Профессионально Важных Качеств). При этом основными целями профессионального обучения персонала организации являются:

- обеспечение работников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы;

- поддержание на соответствующем уровне или повышения общего уровня профессиональной квалификации;
- приобретение недостающих профессиональных знаний и навыков;
- обновление и поддержание прежнего уровня профессиональных навыков.

ЗУН и ПВК являются элементами компетенций, в структуру которых также входят: мотивация (цели и ценности) и потенциал работника. Поэтому цели обучения и развития персонала, при использовании модели компетенций, будут более точными и адресными.

Модель компетенций помогает в осуществлении:

- объективной оценки необходимости обучения и развития персонала;
- разработки структуры деятельности по обучению и развитию;
- выбора эффективных видов, форм и методов обучения и развития персонала;
- оценки эффективности обучения персонала (соответствия назначенным целям обучения, развития и стратегии организации);
- управления процессом обучения и развития персонала.

Потребности в обучении и развитии персонала выявляются посредством использования:

- различных способов оценки работы организации (ее подразделений) и эффективности деятельности ее работников;
- оценочных технологий при отборе персонала;
- самооценки;
- интервью по управлению карьерой.

Определение необходимости в обучении и развитии происходит через сравнение утвержденного для организации успешного исполнения работы с личным качеством исполнения сотрудником этой работы. То есть через кадровый аудит профессиональной компетентности работника – оценки и сравнения достигнутого сотрудником уровня исполнения работы с эталонным

исполнением этой же работы. Набор требований для успешного исполнения работы описываются моделью компетенций.

По результатам аудита определяется, что требуется работнику: обучение и/или развитие. Если работник не обладает необходимыми знаниями, чтобы выполнять работу на должном уровне, то потребуются – обучение. При обладании работником необходимого объема профессиональных знаний, но низком качестве выполнения работы – требуется развитие профессиональных навыков. Работник может обладать нужной квалификацией (образованием), но быть, при этом, не компетентным в своей работе.

В процессе кадрового аудита, модель компетенций поможет установить достигнутые уровни компетенций.

Способы определения уровней компетенций включают:

- использование разного рода опросников;
- проверку навыков посредством ассесмет - центра, использования кейс-интервью, деловой игры, профессиональных тестов, проективных методик и других методов;
- наблюдения за рабочим поведением [3].

В зависимости от количества людей, включенных в аудит, методы сбора информации могут включать:

- изучение документации, регламентирующей процесс обучения в компании;
- анкетирование;
- семинары, тренинги;
- интервью.

Аудит уровня компетенций - это оценка и анализ текущих, на конкретный момент, компетенций сотрудника или всей организации в конкретном разделе бизнеса. Проверка проводится с целью установления соответствия уровней существующих компетенций компетенциям, которые требуются или потребуются в будущем [7].

Как на уровне всей организации, так и на уровне отдельного сотрудника может потребоваться формирование, развитие конкретных компетенций. При этом модель компетенций позволит точно определить цели, выбрать форму обучающих мероприятий, необходимых для формирования и развития недостающих компетенций. Поведенческие индикаторы помогут выявить те изменения, которые должны произойти в результате успешного обучения.

Содержание обучающих мероприятий должно отвечать целям обучения и способствовать развитию персонала, а также формироваться с учетом потребностей работников. Выбор форм и методов обучающих мероприятий зависит от возможностей (ресурсов) организации и целей обучения.

Процесс обучения и развития персонала связан с задачами формирования набора компетенций организации на перспективу. Выявление потребностей организации в соответствующих компетенциях работников предполагает: определение в количественном и качественном выражении необходимости компетенций на предстоящий период (до 5 лет). Для прогнозирования своих потребностей организация должна:

- располагать описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач;
- определить набор необходимых компетенций под каждую из должностей;
- провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенциям.

Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, ими обладающие, не будут заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью). Результативность деятельности работника будет зависеть от уровня развития его компетенций умноженных на его мотивацию [21].

Таким образом, процесс обучения способствует не только формированию и развитию компетенций работника, способствует еще росту мотивации к труду.

После завершения процесса обучения, по прошествии определенного периода времени, необходимо определить продвижение к цели обучения.

Успешным можно считать мероприятия по обучению, если:

- за короткое время участники узнали и освоили технику (методику), то есть мероприятие достигло своей цели;
- в течение отведенного срока, занимаясь деятельностью, предназначенной для развития, участники обучения успешно внедрили новую технику (методику) в практику, то есть участники реализовали цель обучения [8].

Достигнуты ли цели обучения, и какова ценность мероприятий по обучению с учетом времени и усилий, может быть произведена с помощью модели компетенций.

Оценка успешности мероприятия по достижению целей сравнительно проста, если обучение имело ясные цели. Традиционно, такая оценка определяется по опроснику, заполняемому работниками, по окончании курса обучения. Эти опросники исследуют различные факторы всего мероприятия по обучению и освещают такие факторы:

- использованные материалы;
- подача материалов;
- возможность задавать вопросы;
- соответствие программы обучения реальной ситуации;
- темп мероприятия;
- достигнуты ли заявленные цели.

Более полной оценкой, при учете времени и усилий, будут успехи обучаемых в достижении поставленных целей в работе и развитии.

Обобщая вышеизложенное можно сказать, что модель компетенций является оптимальной базой для обучения и развития работников. Она наглядно показывает сильные и слабые стороны работника, что впоследствии определяет вектор его развития.

2 Анализ системы обучения и развития персонала в ООО "Компания СК"

2.1 Характеристика деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью "Компания СК" – производственное предприятие с различными видами деятельности. ООО "Компания СК" ведет свою деятельность на территории г. Тольятти. Одним из структурных подразделений ООО "Компания СК" является цветочный магазин. Генеральное и экономическое управление магазином осуществляется из центрального офиса фирмы. Основным видом деятельности магазина – розничная торговля флористической продукцией. Также магазин осуществляет услуги по дизайнерскому оформлению различных объектов средствами фитодизайна. В своей деятельности ориентируется на широкий круг потребителей. Магазин располагается в Автозаводском районе города, с удобными подъездными путями для автомобилей и недалеко от остановки общественного транспорта, что является его явным конкурентным преимуществом. С момента открытия магазина организация определила взвешенную ценовую политику – предлагать свою продукцию по среднерыночным ценам флористических услуг.

Стратегия развития магазина связана с наработкой и последующим развитием клиентской базы, расширением спектра предоставляемых услуг, повышением качества обслуживания клиентов.

На рынке флористических услуг магазин планируется позиционировать как организацию с индивидуальным подходом к обслуживанию клиентов и предоставлением эксклюзивных услуг в области фитодизайна помещений и "свадебной флористики".

Магазин имеет следующие характеристики:

Структура и численность работников магазина:

– фактическая численность персонала магазина на настоящий момент составляет 6 человек, что не совпадает с плановой численностью персонала (8 человек).

– сотрудники магазина, кроме технического работника (работает по совместительству), числятся в организации на постоянной основе.

Распределение работников по должностям, согласно штатному расписанию:

- управляющий - 1 человек;
- продавцы-флористы - 4 человека;
- технический работник - 1 человек.



Рисунок 1 – Распределение работников по должностям

Функциональная структура персонала магазина разделяется на рабочих (создают продукт и оказывают производственные услуги) и администрацию, определяется основными должностными обязанностями:

– управляющий магазином осуществляет организацию деятельности работников и управление производственным процессом. Координирует и развивает связи с корпоративными клиентами, занимается вопросами рекламы магазина, вопросами маркетинга. Отвечает за развитие творческого потенциала флористов и их профессиональных навыков, координирует работу и консультирует флористов, отвечает за внутреннее оформление магазина и его витрин. Участвует в разработке предложений по

развитию производственного процесса и улучшению качества услуг.

Подчиняется генеральному директору ООО "Компания СК";

– продавцы-флористы обслуживают клиентов, обеспечивают создание товаров и услуг, осуществляют финансово-кассовое обслуживание клиентов, финансовый учет, обслуживание кассовых аппаратов.

Подчиняются управляющему магазина;

– рабочие (технический работник) занимается уборкой помещений. Подчиняется управляющему магазина.

Профессиональная подготовка персонала:

– менеджер магазина имеет высшее непрофильное образование, не имеет дополнительного управленческого или экономического образования, не проходил профессиональной переподготовки в соответствии с требованиями занимаемой должности;

– продавцы-флористы имеют высшее или среднее образование и специализированные курсы по флористике;

– рабочий (технический работник) имеет среднее общее образование.

По стажу работы в магазине сотрудники распределяются на группы:

– с опытом работы от 1 до 2 лет: продавцы, технический персонал;

– с опытом работы от 2 до 6 лет: управляющий магазином, продавцы.

На рисунке 2 наглядно отражено распределение работников по стажу.

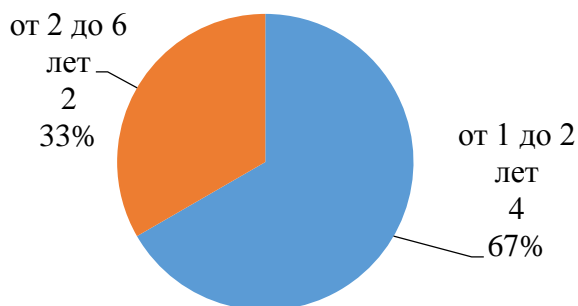


Рисунок 2 – Распределение работников по стажу

Возрастная структура персонала магазина представлена работниками в возрастной группе лиц от 28 до 45 лет.

Кадровая работа, проводимая в магазине, характеризуется тем, что работа по расчету потребности и планированию персонала не ведется. Только в случае увольнения штатного сотрудника, происходит прием нового работника на его рабочее место.

Плановая численность персонала не менялась со дня открытия магазина и не отвечает потребностям производственного процесса, целям развития магазина. На протяжении шести лет работы магазина отмечалась низкая текучесть кадров. Примерно один раз в год происходила смена работников: продавцов-флористов или технического персонала. Однако, в течение 2018 года из организации уволились сразу два ключевых специалиста – ведущие флористы, имеющие большой стаж работы в магазине.

Частая смена флористов не желательна для организации, так как на их профессиональную адаптацию (обучение, приобретение и закрепление профессиональных навыков работы) уходит до 1 года работы в магазине.

Процессом отбора и адаптацией новых работников занимается управляющий магазином, который оценивает уровень развития навыков флористов при приеме на работу и помогает включиться в трудовой процесс.

Процесс обучения и развития персонала в организации не налажен. Со дня открытия магазина отсутствует работа по обучению персонала. Каких-либо специализированных мероприятий по профессиональной подготовке и повышению квалификации персонала не проводилось.

Оценка персонала происходит в виде ежегодной процедуры аттестации и проведения творческого конкурса среди флористов магазина. По итогам творческого конкурса и результатам работы продавцов-флористов в течение года, принимаются кадровые решения по персоналу. Оценка проводится квалификационная комиссия во главе генеральным директором организации. Результатами процедуры оценки являются кадровые решения о повышении

окладов персонала, премировании сотрудников. При понимании руководством организации потребности в профессиональном обучении персонала, мероприятия по обучению и развитию персонала не проводятся.

Система мотивации персонала включает: проведение праздничных корпоративных мероприятий, выплату премий по результатам текущей работы, поздравления сотрудников с праздниками, днями рождений с вручением подарков, частичной оплатой питания работников, выражением благодарности руководством сотрудникам на общих собраниях коллектива магазина. Каждый год организуется корпоративное празднование Нового года. Приглашаются сотрудники всех подразделений организации, им вручают подарки, отмечают лучших. Хорошая работа персонала поощряется оплатой поездок на профессиональные выставки.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО "Компания СК" за 2016-2018 годы наглядно отражены в таблице 1. Экономические показатели работы магазина за последние три года изучались методом анализа организационно - экономической документации.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО "Компания СК" за 2016 - 2018 годы

Показатели	годы			Изменение			
				2016-2017гг.		2017-2018гг.	
	2016	2017	2018	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	7386	7829	6396	443	106	-1433	82
Себестоимость продаж, тыс.руб.	6037	6492	5235	455	108	-1257	81
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	1349	1337	1161	-12	99	-176	87
Численность ППП, чел.	8	8	6	0	100	-2	75
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1921	2056	1516	135	107	-540	74
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	240	257	253	17	107	-4	98

Оборот магазина характеризуется следующими показателями:

- устойчивые темпы прироста годового товарооборота в 2016г. - 2017г., перевыполнение кассового плана в среднем на 7-10%;
- остановка темпов прироста товарооборота и снижение выручки магазина в 2018г. на 18% - 20%.

На рисунке 3 наглядно представлено снижение с 2016 по 2018 год организационно-экономических показателей ООО "Компания СК".

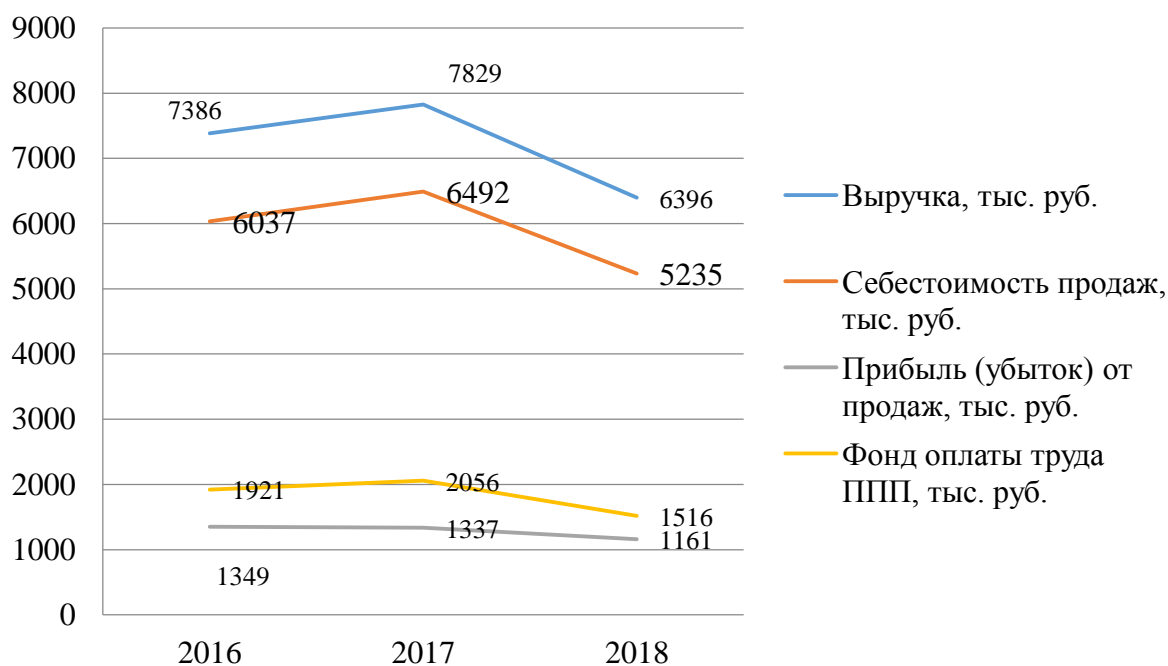


Рисунок 3 – Динамика организационно-экономических показателей

Экономический анализ работы магазина за 2018 год выявил:

- стабильное снижение в течение года товарооборотов магазина;
- среднемесячное невыполнение кассового плана на 20% - 30%, что приводит к значительным финансовым потерям организации.

Оперативные планы развития магазина на 2019г.:

1. Увеличить товарооборот магазина в два раза. Повысить ежемесячный кассовый план на 35% - 40%.

2. Увеличить на 30 - 40% клиентскую базу магазина за счет привлечения новых корпоративных клиентов и розничных покупателей.

Руководством организации были определены основные проблемы в работе магазина за последний финансовый год:

1. Снижение выручки магазина почти в два раза.
2. Потеря магазином, в течение последних двух лет работы, большей части клиентской базы и снижение спроса на продукцию и услуги магазина.
3. Уход из магазина ключевого специалиста по свадебной флористике, и потеря, в связи его уходом, 30% клиентской базы магазина.

Для выявления современного состояния реализации кадровой работы, а также имеющегося уровня компетенций персонала магазина было проведено структурированное интервью с генеральным директором ООО "Компания СК" и управляющим магазином (Опросный лист в приложении А). В связи с тем, что основную категорию персонала в магазине составляют продавцы-флористы, развитие компетенций исследовалось на их примере.

В ходе интервью генеральный директор ООО "Компания СК" подтвердил выводы представленного ранее анализа и отметил, что в течение последнего года магазин имеет отрицательную динамику в "спросе на продукцию и услуги" и проблему "уменьшения клиентской базы магазина" почти в два раза. Было выявлено, что основные проблемы в работе магазина не были связаны с плохим качеством производимой продукции. Технологическое оснащение магазина отвечает всем нормам и требованиям работы торговой организации. Все сотрудники отмечали хорошие условия работы и положительный климат в коллективе магазина. Руководством предприятия было высказано предположение, что сложившиеся организационные проблемы в работе магазина, могут быть связаны с недостатком знаний, умений или неправильной моделью поведения продавцов - флористов в процессе обслуживания покупателей и осуществления розничных продаж, что ведет к сокращению количества клиентов магазина.

2.2 Оценка компетенций персонала

Цветочный магазин является торговой организацией, с основным видом деятельности – производство, оказание флористических услуг и торговля. В данной торговой организации продавцы - флористы являются основными сотрудниками магазина. Именно поэтому, как было отмечено ранее, нами проводилось исследование компетенций торгового персонала.

Возможность качественного выполнения должностных обязанностей продавцов - флористов напрямую зависит от уровня развития у них компетенций, необходимых для данного вида деятельности. В процессе оценки компетенций торгового персонала использовались стандартные процедуры экспертного консультирования. Комплекс методов сбора и анализа информации включал в себя: анализ статистических данных, анализ документальных источников, связанных с исследуемой проблемой, экспертный опрос руководителей и работников магазина, тестирование продавцов - флористов, наблюдение за их работой. В ходе исследования применялись как количественные, так и качественные методы экспертного анализа.

Надо отметить, что руководство организации не удовлетворено текущими "результатами работы сотрудников магазина" и, на 80% - 90%, связывает существующие производственные проблемы с плохой работой персонала, отсутствием инициативы и недостаточной профессиональной подготовкой продавцов - флористов.

По мнению управляющего магазином "достаточный/высокий текущий уровень профессиональной подготовки для производства флористической продукции" имеют все продавцы - флористы магазина. Продавцы - флористы хорошо знают товарный ассортимент магазина, имеют развитые профессиональные навыки работы с флористической продукцией, знают правила по уходу за растениями, владеют технологиями производства флористической продукции.

Однако у всех работников магазина отсутствует специализированная подготовка продавцов - консультантов, необходимая для работы в торговой организации. По результатам интервью с управляющим магазина у 50% продавцов - флористов был отмечен "средний уровень подготовки для работы продавцом - консультантом", а у остальной части сотрудников - как "низкий".

В связи с тем, что одним из составляющих понятия "компетенция" выступают личностные ценности, способности, мотивация к труду и отношение к работе, был проведен целенаправленный опрос персонала и использована специальная методика – проективное интервью для оценки данных параметров у продавцов-флористов. Из этой методики были выбраны самые распространенные — модели STAR (Situation-Task-Action-Result) и PARLA (Problem-Action-Result-Applied-Learned).

В ходе опроса и проективного интервью с продавцами - флористами магазина исследовались следующие области:

1. Ценности, понимание сути, специфики работы, лояльность.
2. Степень удовлетворенности от работы в целом и от работы в коллективе.
3. Основные факторы мотивации к труду.
4. Мнение работников об их профессиональной квалификации, отношение к работе продавца-консультанта.

В процессе интервьюирования и наблюдения за работой продавцов - флористов выяснилось, что некоторые специалисты считают производство флористической продукции (создание букетов, композиций) и обеспечение организации качественными расходными материалами - главным в работе магазина. При этом процесс обслуживания покупателей продавцы - флористы считают второстепенным в своей работе, а процесс продаж - даже "стыдным" для себя занятием. Так на вопрос о "наиболее важном направлении деятельности магазина" 50% респондентов ответило "производство флористической продукции". Подобная психологическая

установка и сформированная модель поведения не приемлема в сервисном бизнесе и отрицательно отражается на качестве обслуживания клиентов.

Что касается отношения к работе респондентов, то при ответе на вопрос "Как вы оцениваете свое отношение к работе в магазине?" все продавцы - флористы однозначно ответили, что "работать в магазине им интересно и нравится". В результате опроса выяснилось, что хотят работать в магазине, и в целом удовлетворены своим трудом все сотрудники магазина. В ходе интервью выяснялась удовлетворенность продавцов - флористов уровнем их заработной платы. Всеми отмечалось: "соответствие текущей заработной платы индивидуальному вкладу в работу магазина". Даже снижение премиальной части заработной платы продавцов - флористов в 2018 году не явилось критичным фактором в мотивации к работе.

В ходе интервью все работники отмечали хорошие условия работы, хороший психологический климат в коллективе.

Оценка умений и навыков персонала магазина в обслуживании /консультировании покупателей, модели рабочего поведения работников проводились методом наблюдения за работой продавцов - флористов и CASE – интервью (Приложение Б). Через проективные вопросы и CASE - интервью с продавцами - флористами определялись: профессиональные навыки, умения, личностные способности (стрессоустойчивость, основные стрессоры, коммуникативные особенности). Проективное интервью с продавцами - флористами позволило выявить несоответствие между текущим и требуемым уровнем развития профессиональных умений и моделей поведения, необходимых для успешного выполнения поставленных рабочих задач.

К профессиональным навыкам продавцов - флористов относится умение устанавливать контакты с клиентами в процессе обслуживания. Для этого необходимо иметь хорошо развитые коммуникативные компетенции. У всех сотрудников магазина наблюдались плохо развитые навыки коммуникации в работе с клиентами. В процессе работы продавцы - флористы демонстрировали низкий уровень умения правильно вступать и

устанавливать контакт с покупателями, выяснять потребности покупателей, демонстрировать товар, оказывать помощь в выборе товара. Некоторые сотрудники признавались, что испытывают психологический дискомфорт при обслуживании клиентов, особенно, когда покупатели оказываются "неудобными" по их мнению. При вопросе: "Каким должен быть хороший покупатель?" - были получены разные ответы: "добрый/отзывчивый, хорошо знакомый, должен точно знать, что он хочет/ ему нужно". Другой вариант ответов: "культурный, вежливый, богатый". Все варианты ответов объединяет некая идеализация образа покупателя и стремление вступать в контакт только с социально - положительными и "удобными" для работы клиентами.

Отсутствие навыка и умения у продавцов - флористов работать с претензиями покупателей проявилось в предложенной рабочей ситуации CASE - интервью: предъявлении покупателем претензии продавцу по поводу качества товара/услуги. В процессе решения проблемы, на основе смоделированной рабочей ситуации, все сотрудники магазина выбрали неправильные модели поведения и, тем самым, проявили отсутствие знаний, умений в решении конфликтов с покупателями. Так, например, большинством респондентов было предложено - "сначала подвергнуть сомнению предъявленные претензии покупателя" и вступить в разбирательства с покупателем". Только один из сотрудников магазина предположил, что, в первую очередь, необходимо "успокоить клиента и извиниться за плохую работу продавца". В ходе беседы с работниками магазина выяснилось, что, по их мнению, примерно раз в неделю, им приходится сталкиваться в процессе обслуживания покупателей с "определенным типом скандальных/сложных клиентов" и решать конфликтные ситуации. Среди причин, мешающих полному удовлетворению работой, и основным минусом в работе сотрудники магазина называли: "навязчивость и грубость" покупателей. Было выявлено, что для 70-80% работников магазина основным фактором риска в работе и главным

стрессором являются непосредственно клиенты магазина или процесс взаимодействия с ними.

Для выяснения мнения продавцов-флористов о причинах успешности работы людей в области продаж и обслуживания клиентов магазина, продавцам-флористам, в ходе проективного интервью, задавался вопрос: "Почему одни люди являются успешными продавцами, а другие посредственными?". Успешность в данном виде деятельности продавцы-флористы связывали только с личностными характеристиками и способностями людей: "люди хорошие, продают от души". При этом сотрудниками магазина не учитывалось наличие/отсутствие у продавцов необходимых профессиональных знаний и навыков для выполнения данной работы.

Оценка профессиональных знаний продавцов-флористов по технике активных продаж и знаний стандартов сервисного обслуживания клиентов проводилась с применением метода профессионального тестирования (Приложение В). При проверке, пройденного торговым персоналом теста, были получены отрицательные результаты в 90% случаев ответов респондентов. Так, например, 100% респондентов не смогли дать определения покупательской лояльности и процесса активных продаж, перечислить этапы активных продаж. По всем вопросам технологии и методах привлечения, удержания и обслуживания покупателей были даны неполные или неправильные ответы.

Результаты профессионального тестирования продавцов-флористов показали, что все специалисты магазина не имеют необходимых знаний техники и психологии продаж, а, также не владеют профессиональными методами и приемами обслуживания покупателей.

2.3 Оценка системы обучения персонала и анализ мероприятий по развитию компетенций

Система обучения персонала и система развития компетенций персонала должны быть ориентированы на обеспечение процесса роста и развития каждого сотрудника магазина на базе внутренних возможностей организации. В результате обучения и развития персонала совершенствуются не только сами работники, повышается их компетентность, но и улучшается имидж, повышается конкурентоспособность самой организации.

Процесс обучения и развития персонала магазина напрямую связан с развитием его компетенций. Развитие персонала магазина должно проходить на организационном уровне, за счет организации систематического профессионального обучения персонала и планового внедрения разных мероприятий, направленных на повышение профессионализма и творческого потенциала сотрудников. Подобные мероприятия могут осуществляться как с отрывом от работы, так на рабочем месте. Для развития профессионального кругозора продавцов-флористов и обмена опытом стало бы полезным участие сотрудников в профессиональных выставках, обучение в мастер-классах, семинарах по флористике, и посещение, для приобретения профессионального опыта, более крупных флористических салонов в других городах.

На личностном уровне, программа развития должна включать индивидуальные планы развития работников, в которых будут отражены цели развития сотрудника, пути их достижения и сроки выполнения оговоренных мероприятий по развитию. Индивидуальные планы по развитию должны разрабатываться управляющим магазина интерактивно, с участием продавцов-флористов. При этом необходимо учитывать профессиональные устремления работника, его личные жизненные планы и оценивать уровень мотивации к обучению и развитию. Корректировать работу сотрудника, в процессе выполнения личных планов развития, должен также управляющий магазином, осуществляя, при этом, обратную связь с работником. Необходимо помогать, сопровождать, консультировать работника в процессе выполнения им индивидуального плана по развитию.

Управляющий магазином должен осуществлять контроль сроков выполнения плана развития и давать заключительную оценку уровня развития компетенций работника на основании достижения целей развития. Подобный подход к развитию работников, мог бы положительно влиять на развитие необходимых компетенций сотрудников магазина, позволил бы вовремя формировать и планировать потребности в компетенциях персонала, мотивировать работников к профессиональному развитию и эффективно осуществлять процесс управления компетенциями персонала.

При анализе оценивались проводимые в организации мероприятия по обучению торгового персонала, направленные на развитие профессиональных навыков. В процессе кадрового аудита было выявлено, что проводимая кадровая работа по развитию компетенций персонала не ведется в должном объеме.

Из беседы с управляющим магазина и в результате анализа имеющейся кадровой документации выяснились недостатки в системе обучения и развития персонала магазина:

- отсутствуют необходимые документы, регламентирующие процесс обучения и развития персонала;
- в кадровой работе отсутствует процесс оценки и выявления потребностей развития компетенций персонала;
- не проводится работа по прогнозированию потребностей, планированию и формированию необходимых компетенций персонала магазина;
- отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников магазина;
- отсутствует систематическая программа мероприятий по обучению и развитию персонала.

Отдельные мероприятия по развитию торгового персонала, такие как посещение профессиональных выставок один раз в год, не соответствуют общим целям развития персонала магазина, и не достаточны для развития компетенций торговых работников. Проводимые раз в год, в рамках процесса

аттестации, творческие конкурсы среди флористов магазина, воспринимаются персоналом как оценочная процедура и не способствуют повышению творческого потенциала флористов.

Внутрифирменная подготовка флористов отсутствует, что значительно удлиняет процесс адаптации и вхождения в должность неподготовленных сотрудников. Продавцы - флористы магазина получают знания о продукте, технологиях, особенностях производственного процесса, а также приобретают необходимые навыки работы флористов в течение 1 – 1,5 лет работы в магазине. Внешнее обучение на курсах по флористике составляет в среднем 4 - 6 месяцев.

Отсутствует профессиональная подготовка сотрудников в области сервисного обслуживания покупателей, ни разу не проводились занятия по развитию навыков активных продаж торгового персонала.

Анализ персонала по уровню образования показал, что структуре кадрового состава преобладают сотрудники с высшим образованием.

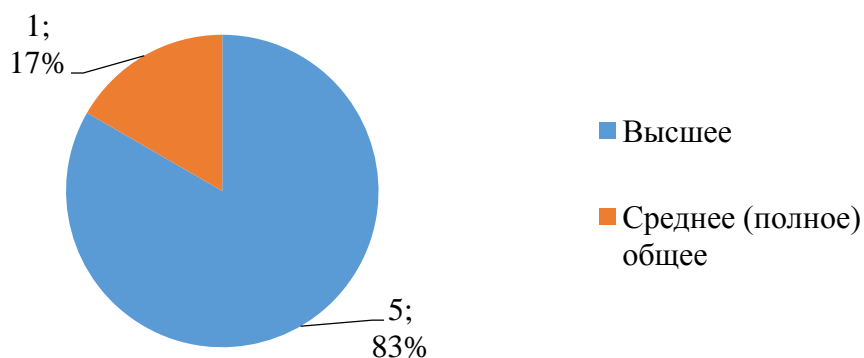


Рисунок 4 – Анализ персонала по уровню образования

Анализ персонала по специальностям образования показал, что преобладающее количество работников имеют высшее экономическое образование. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ персонала по уровню образования

Уровень образования	Специальность/направление	Кол-во человек
Высшее (экономическое)	Бухгалтерский учет и аудит	1
Высшее (экономическое)	Финансы и кредит	2
Высшее (гуманитарное)	Филология	1
Высшее (техническое)	Прикладная информатика	1
Среднее (полное) общее	-	1

В процессе анализа персонала по дополнительному образованию были исследованы документы по повышению квалификации работников, входящие в состав личных дел. Анализ выявил, что повышение квалификации проходят не все работники, часть из них даже не имеет профильного образования по флористике. Преимущественно, работники принимают участие в вебинарах, повышая тем самым свою квалификацию. Данные о повышении квалификации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ документов по повышению квалификации

Тема	Вид обучения	Год обучения	Документ
Асимметричный букет	вебинар	2018	сертификат
Браслет из живых цветов	вебинар	2017	сертификат
Букет круглой формы с акцентом в виде суккулента	вебинар	2018	сертификат
Букет свободной формы	вебинар	2014	сертификат
Бутоньерка для жениха	вебинар	2014	сертификат
Выбор состава букета. Правило 5 ключей	вебинар	2017	сертификат
Колористика	вебинар	2016	сертификат
Композиция L-образной формы	вебинар	2016	сертификат
Основы флористики	повышение квалификации	2017	удостоверение
Подарочный букет в спиральной технике	вебинар	2015	сертификат
Свадебная флористика. Букет невесты: виды, особенности.	семинар	2017	сертификат
Техника работы с пиафлором	вебинар	2015	сертификат
Цветочная заколка	вебинар	2015	сертификат
Эффективные продажи	тренинг	2014	свидетельство

В процессе анализа посредством структурированного интервью изучалась самооценка респондентов "профессионально - квалификационного уровня и опыта работы, необходимого для качественного выполнения работы". Все опрошенные продавцы-флористы магазина высоко оценили свой профессионализм и считают имеющийся у них опыт работы вполне

"достаточным" для качественного выполнения работы. При этом респонденты не смогли назвать критериев оценки уровня выполнения работ и не представляют требований к качественному выполнению работ.

Несмотря на завышенную профессиональную самооценку, в процессе опроса, продавцы-флористы продемонстрировали выраженное стремление к профессиональному развитию. Все сотрудники отмечали, что "стремятся к повышению своей квалификации и хотят развиваться профессионально, но не всегда имеют для этого возможности". Под "возможностями развития" респондентами подразумевалось: посещение профессиональных выставок по флористике, проведение для сотрудников магазина мастер - классов и т.д.

Для выяснения отношения респондентов к процессу обучения им был задан вопрос: "Чем для вас явился бы процесс обучения?". Все продавцы-флористы дали положительную оценку процессу обучения и определили для себя обучение, как форму "поощрения руководства" или "необходимое условие для успешной работы и дальнейшего профессионального развития". При этом 50% респондентов признают "необходимым и обоснованным для их работы" систематическое профессиональное обучение, но "стремятся к профессиональному развитию" только в области флористики и техники производства флористической продукции. Другая часть респондентов считает необходимым получать знания комплексно: в области флористики, технологий прямых продаж и сервисного обслуживания покупателей.

По результатам кадрового аудита было выявлено проблемное поле в профессиональной подготовке торгового персонала магазина: недостаточный уровень развития профессиональных компетенций, то есть отсутствие у продавцов-флористов необходимых знаний, умений и навыков активных продаж и сервисного обслуживания клиентов.

При этом руководство организации считает, что "существующая система профессиональной подготовки персонала не отвечает потребностям бизнеса и дальнейшим целям развития магазина". По мнению руководства организации, "корпоративное обучение могло бы способствовать развитию

необходимого уровня профессиональных компетенций продавцов-флористов и способствовать дальнейшему развитию сотрудников магазина".

Проектирование процесса обучения продавцов-флористов на основе модели ключевых компетенций, с целью развития компетенций торгового персонала, будет рассмотрено в следующей главе.

3 Разработка проекта развития компетенций торгового персонала ООО "Компания СК"

3.1 Разработка модели компетенций торгового персонала

Квалификационный уровень работника и успешность выполнения им должностных обязанностей взаимосвязаны с наличием набора ключевых компетенций, которыми тот обладает. При выяснении потребностей в профессиональном обучении, повышении квалификации и развитии компетенций персонала, необходимо сначала определиться с набором ключевых компетенций для продавцов-флористов. Под ключевыми компетенциями подразумеваются те компетенции, обладание которыми позволяет работнику максимально эффективно выполнять свои должностные обязанности с высоким качеством.

На основании анализа источников литературы, проведенного в 1 главе, можно считать, что ключевыми компетенциями продавца - флориста выступают: корпоративные ценности, способности, личностные качества, знания, умения, профессиональные навыки, необходимые для качественного производства, продажи флористической продукции и обслуживания покупателей.

Способность эффективно решать рабочие задачи и получать необходимые результаты работы определяются компетентностью сотрудника, т.е. наличием/отсутствием у работника необходимых компетенций.

Чтобы оценить уровень развития необходимых компетенций торгового персонала и сформировать модель ключевых компетенций продавцов - флористов были определены:

1. Ключевые компетенции, необходимые для успешной работы продавцов-флористов.

2. Сформирован профиль должности продавцов-флористов.

Для оценки были выбраны следующие виды компетенций:

- 1.Общекорпоративные.
- 2.Профессионально- технические.
- 3.Коммуникативные.
- 4.Личностные.

С целью определения уровня развития ключевых компетенций у продавцов-флористов, была разработана модель компетенций, представленная на рисунке 5.

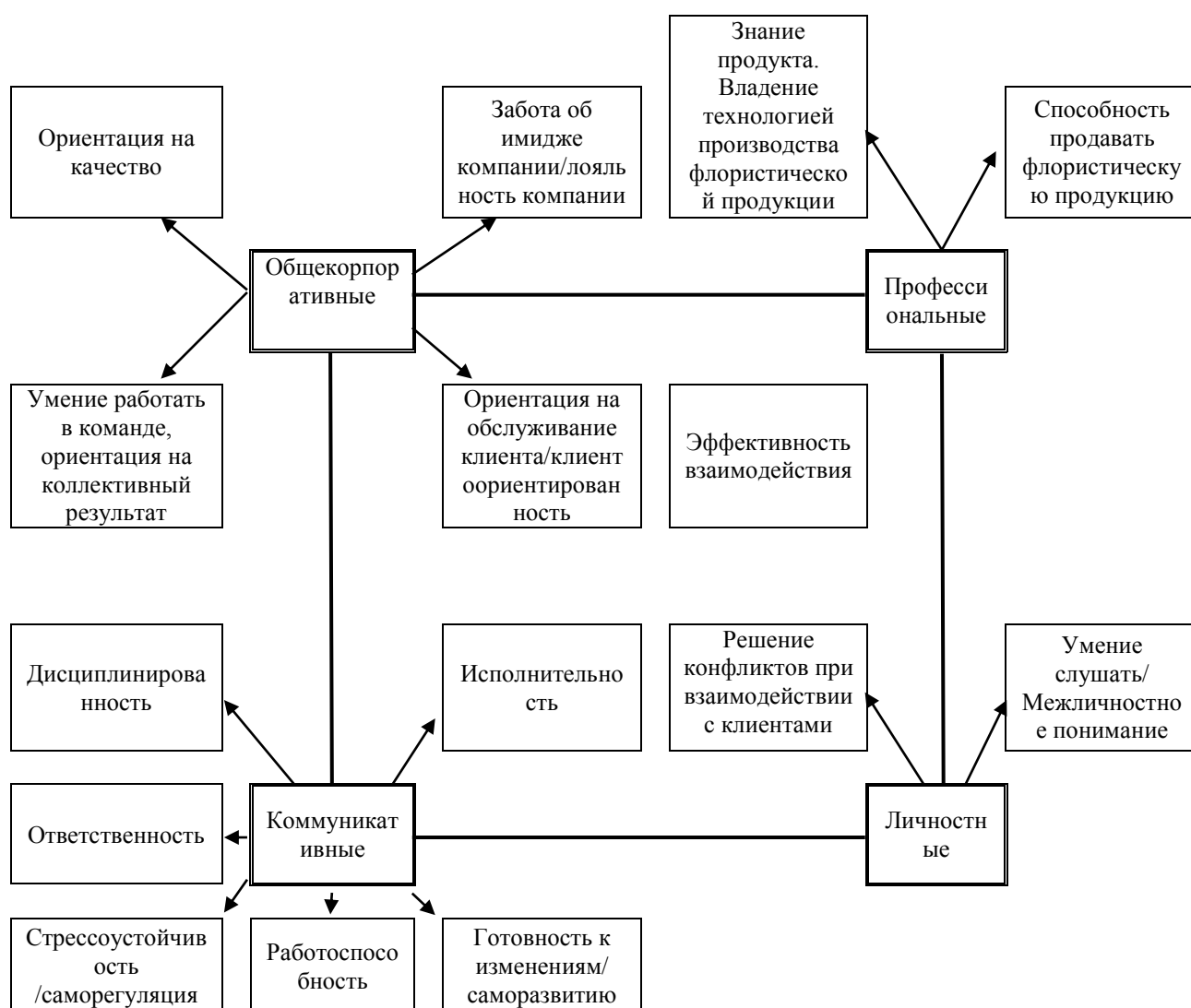


Рисунок 5 – Модель компетенций продавца - флориста

Более развернуто модель компетенций представлена в Приложении Г.

В процессе исследований, руководству, специалистам магазина было предложено провести групповое обсуждение требований к должности

продавца-флориста, и предлагалось выбрать из перечня предложенных компетенции наиболее «важные», «критичные» и «полезные», т.е. определить набор модельных компетенций с описанием индикаторов поведения.

Уровень выраженности модельных компетенций и текущего уровня компетенций продавцов-флористов определялся в процентном выражении относительно 100% модельных показателей. Результаты группового обсуждения представлены в приложении Д. Набор компетенций и степень необходимости их наличия у продавцов-флористов представлены в приложении Е.

Компетенции, относящиеся к категории «полезные», как наименее значимые в работе продавцов-флористов, не учитывались в дальнейших исследованиях.

Для разработки модельного профиля компетенций торгового работника магазина и построения индивидуальных профилей компетенций продавцов-флористов, всем компетенциям были присвоены весовые коэффициенты: «полезные» - 0,33; «важные» - 0,66; «критичные» - 1,0.

Сравнение на соответствие индивидуальных профилей компетенций продавцов-флористов с модельным профилем компетенций позволило наглядно определить уровни развития ключевых компетенций и выявить проблемные зоны в текущей профессиональной подготовке торгового персонала магазина.

Проблемные зоны в профессиональной подготовке продавцов-флористов отражены зонами несоответствия на нижеследующих профилях, представленных на рисунке 6.

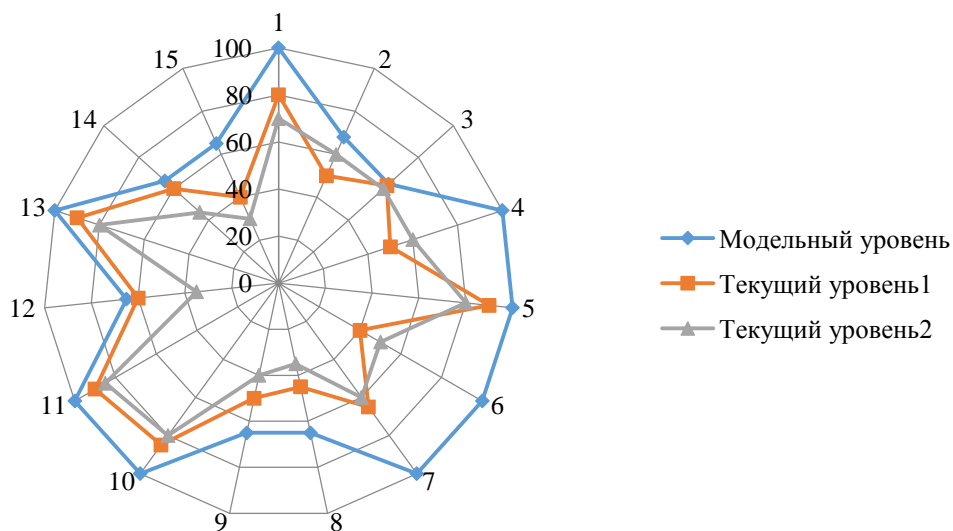


Рисунок 6 – Профиль компетенций продавцов-флористов

При сравнении профилей наглядно видны зоны сильно выраженного несоответствия по компетенциям №: 4; 6; 7, 15, а также относительного несоответствия по компетенциям №: 1; 8; 9.

Уровни выраженности компетенций продавцов-флористов отражены на рисунке 7.

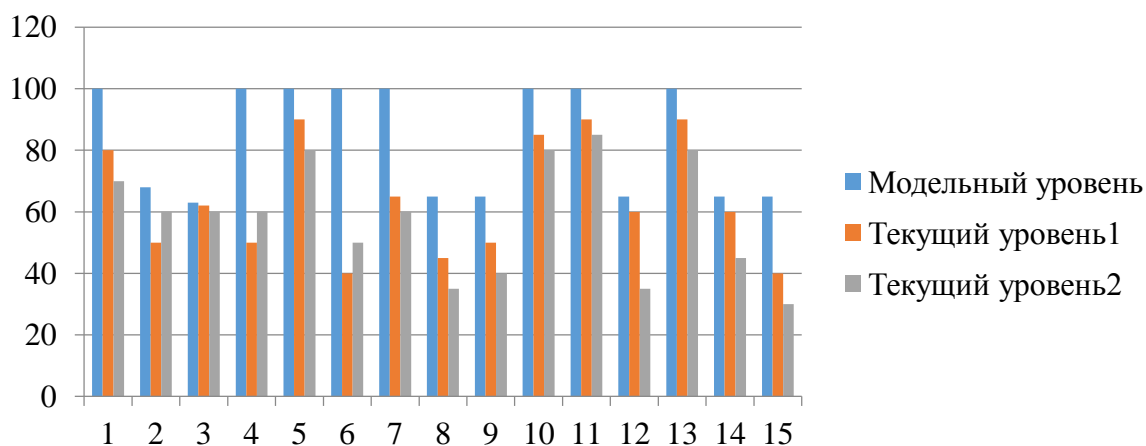


Рисунок 7 – Уровни выраженности компетенций продавцов-флористов

Из представленной диаграммы видно, что разрыв выраженности имеющихся компетенций продавцов-флористов с модельным показателем

составил от 20 до 50%, т.е. «важные» и «критичные» компетенции у специалистов не развиты в должной степени.

Полученные результаты подтверждают первоначальную гипотезу о том, что существующие проблемы в работе торгового персонала магазина связаны с недостатком компетентности продавцов-флористов, то есть низким уровнем развития профессиональных, коммуникативных и личностных компетенций персонала. Данные компетенции можно эффективно развивать в процессе обучения и развития персонала. Для этого, с учетом целей развития персонала и выявленных потребностей в обучении персонала, целесообразно разработать программу обучающих мероприятий, направленных на развитие компетенций персонала.

3.2 Проектирование обучающих мероприятий и разработка программ обучения торгового персонала

На основании выявленных проблем в области профессиональной подготовки торгового персонала магазина, можно сформировать программы обучения, направленные на развитие ключевых компетенций продавцов-флористов: профессиональных знаний и умений в области обслуживания клиентов, знания продукта и владения навыками активных продаж.

В условиях кризиса организация не обладает финансовыми возможностями для организации систематического и планомерного процесса обучения своего персонала. С учетом внутренних резервов и возможностей организации возможно оптимизировать затраты на обучение персонала. Задача по развитию компетенций и повышению компетентности торгового персонала магазина может быть решена путем проведения разовых образовательных мероприятий, с учетом внутренних потребностей и стандартов работы организации.

Целью мероприятий по развитию компетенций торгового персонала явилось:

1. Повышение профессиональной компетентности торгового персонала в сфере активных продаж и сервисного обслуживания клиентов магазина.

2. Повышение качества обслуживания клиентов магазина.

Для достижения целей проекта необходимо решить следующие задачи:

– разработать внутрифирменную программу обучения и развития торгового персонала магазина;

– составить учебный план и график занятий;

– сформировать бюджет обучающих мероприятий;

– выбрать и назначить участников внедрения проекта обучения: внутренних/внешних;

– провести обучающие мероприятия;

– провести оценку эффективности проведенного обучения;

– провести цикл закрепляющих занятий, направленных на развитие полученных навыков.

Проект реализуется в три этапа: подготовительный, основной и заключительный. Руководитель проекта утверждается руководством ООО "Компания СК". Руководителем проекта формируется смета проекта, график использования денежных средств. Он несет ответственность перед руководством компании за выполнения проекта в оговоренные сроки в полном объеме.

Подготовительный этап проекта включает мероприятия:

– разработка технического задания для проведения обучающих мероприятий;

– выбор внешнего провайдера и заключение временного договора об оказании услуг по проведению занятий;

– подготовка помещений, оборудования и материалов для учебного процесса;

– издание приказа о проведении обучения в организации и ознакомление с ним заинтересованных лиц.

Основной этап проекта включает мероприятия по обучению:

– проведение семинаров по темам: психологические основы, приемы и методы продаж, коммуникативная компетентность в торговле, внутрифирменные стандарты обслуживания клиентов;

- проведение тренинга продаж;
- самостоятельная практическая работа.

Заключительный этап проекта включает:

- оценка реализации проекта, анализ недостатков;
- анализ изменений в работе торгового персонала;
- проведение цикла закрепляющих занятий;
- оценка эффективности обучающих мероприятий.

В процессе реализации проекта, представляется рациональным использовать внутренние ресурсы организации:

- помещения магазина для проведения занятий;
- материалы, оборудование, необходимые для процесса обучения.

Существуют определенные риски, связанные с выполнением проекта:

- изменение финансовых возможностей организации;
- непредвиденные производственные ситуации в процессе работы магазина;
- производственная загруженность продавцов-флористов;
- сжатые сроки выполнения проекта.

Сотрудники проекта и его бюджет отражены в таблице 2.

Таблица 4 – Сводная таблица по реализации проекта

Этапы проекта, мероприятия	Ответственные исполнители	Финансовые затраты
Этап первый		
-разработка технического задания для проведения обучающих мероприятий;	Управляющий магазином	25000р
-разработка программы, плана графика занятий, обучающих мероприятий;	Директор ООО "Компания СК"	25000р
-формирование бюджета обучения;		
-заключение договора по оказанию услуг внешнего консультанта;	Управляющий магазином	5000р
-контроль		

Продолжение таблицы 4

Этапы проекта, мероприятия	Ответственные исполнители	Финансовые затраты, руб.
Этап второй		
-подготовка помещений, материалов, оборудования для обучения;	Управляющий магазином	20000
-проведение обучающих мероприятий;	Внешний бизнес-тренер	54000
-контроль	Управляющий магазином	5000
Этап третий		
-оценка реализации проекта, сбор мнений персонала, прошедшего обучение;	Управляющий магазином	9000
-анализ недостатков; -оценка постренинговых изменений в работе торгового персонала;	Директор ООО "Компания СК"	9000
-проведение цикла закрепляющих занятий; -оценка эффективности обучающих мероприятий;	Внешний консультант (бизнес-тренер)	10000
- контроль	Управляющий магазином	5000
	ИТОГО:	167000

Процесс обучения и развития персонала должен способствовать овладению сотрудниками устойчивых профессиональных навыков и привести к обладанию ими "неосознанной" компетентности, когда навыки качественного обслуживания клиентов и навыки активных продаж доведены до автоматизма.

Для приобретения устойчивого навыка продаж необходимо три компонента:

- знание (что нужно делать и почему);
- умение (как нужно делать);
- формирование навыка.

Обучающие программы составляются таким образом, чтобы в процессе обучения торговый персонал получил теоретические знания и приобрел практические навыки.

В фокусе развития оказываются компетенции, необходимые для успешного обслуживания, привлечения покупателей и грамотного осуществления процесса продаж:

- ориентация на качество;
- обслуживание клиентов/клиентоориентированность;
- способность продавать флористическую продукцию;
- эффективность взаимодействия;
- умение слушать/ межличностное взаимодействие;
- решение конфликтов при взаимодействии с клиентами;
- готовность к изменениям/саморазвитию.

Процесс профессионального обучения и развития торгового персонала включает две стадии:

1. Получение теоретических специальных знаний, посредством проведения семинаров, мини-лекций. Практические профессиональные навыки и умения приобретаются в ходе полевых тренингов, ролевых, деловых игр, и с применением других обучающих методов.

2. Развитие и устойчивое закрепление в рабочие модели поведения полученных практических навыков достигается в процессе индивидуального обучения сотрудников на рабочем месте после тренинга.

Для повышения компетентности торгового персонала магазина в обслуживании и продажах необходимо провести обучающие мероприятия на темы:

1. "Сервисное обслуживание клиентов в торговом зале".
2. "Технология эффективных розничных продаж. Коммуникативная компетентность в торговле".

Для развития и закрепления полученных навыков в процессе обучения, необходимо провести цикл закрепляющих занятий. Посттренинговое

сопровождение – это непосредственная помощь сотрудникам во включении новых моделей поведения в работу и перенос полученных знаний на практику.

Занятия по индивидуальному обучению сотрудников на рабочем месте проводит управляющий магазином (при обратной связи и консультационной поддержке внешнего тренера) один - два раза в неделю. Занятия включают анализ реальных ситуаций взаимодействия с клиентом, разбор возникших рабочих проблем в процессе продажах. Занятия могут проводиться в форме: мини-лекций, групповой дискуссии, тестового задания, на проверку полученных знаний, практической работы.

В процессе проведения обучающих мероприятий (обучающих тренингов) будут использоваться разные виды занятий: мини лекция, семинар, ролевая игра, фасилитация, модерация.

При этом обучающиеся будут проявлять разные виды активности: изучение учебных материалов, групповое обсуждение, анализ и обсуждение практических ситуаций.

Рассмотрим программы обучения торгового персонала магазина:

1. Программа семинара на тему: "Сервисное обслуживание клиентов в торговом зале".

Длительность обучения одного мероприятия: 8 академических часов/ 1 рабочий день.

Количество проводимых мероприятий: 2/ для двух смен торгового персонала.

Категории обучающихся сотрудников: продавцы-флористы, управляющий магазином – всего пять человек.

Форма обучения: с отрывом от работы, проводится в магазине (одна смена работает, вторая – учится).

Виды учебных занятий: лекция, групповая дискуссия, анализ практических ситуаций, деловая игра.

Цели обучения:

– разработать стандарты корпоративного сервисного поведения;

- разработать кодекс торгового работника магазина;
- отработать навыки сервисного поведения в процессе обслуживания клиентов.

Рассматриваемые темы семинара:

- корпоративные стандарты работы с клиентами;
- два режима работы продавца – при спаде и подъеме клиентской активности;

– специфика работы торгового персонала в 4 зонах магазина;

– три типа клиентов магазина: "холодный", "теплый", "горячий";

признаки и методика определения;

– технологии работы с разными типами клиентов;

– особенности работы сразу с несколькими клиентами;

– уровни и составляющие качества обслуживания;

– внутренний маркетинг: внешние и внутренние клиенты;

– три шага к обслуживанию экстра - класса;

– принципы клиент - ориентированной организации.

2. Программа семинара - тренинга: "Технология розничных продаж.

Коммуникативная компетентность в торговле".

Длительность обучения одного мероприятия: 16 академических часов/ 2 рабочих дня.

Количество проводимых мероприятий: 2/ для двух смен торгового персонала. Категории обучающихся сотрудников: продавцы - флористы, управляющий магазина – всего 5 человек.

Форма обучения: с отрывом от работы, проводится в магазине.

Виды учебных занятий: мини-лекции, ролевая игра, анализ практических заданий, фасилитация, модерация.

Цели обучения:

1. Отработать навыки эффективных продаж.

2. Повысить качество обслуживания клиентов в торговом зале.

3. Получить навыки предупреждения и нейтрализации конфликтов с покупателями в торговом зале.

4. Изучить основы мерчендайзинга.

Курс включает в себя 6 тем:

Тема 1. Психология продаж. Установление контакта с покупателем.

Тема 2. Психология продаж. Вступление в контакт с покупателем.

Тема 3. Эффективная презентация товаров, услуг.

Тема 4. Работа с сомнениями, критикой и возражениями.

Тема 5. Завершение продажи.

Тема 6. Основы мерчендайзинга.

По завершении обучения, рекомендуется: минимум 3-4 месяца, проводить послетренинговые мероприятия для сотрудников, прошедших обучение, и направленные на развитие и практическое внедрение в работе, полученных навыков. Только в этом случае возможно получить экономический эффект и запланированные результаты от обучающих мероприятий.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Проект может считаться выполненным, если весь торговый персонал магазина пройдет запланированное обучение в полном объеме, и в определенные сроки.

В случае реализации проекта в полном объеме прогнозируется получить положительные результаты:

- повысить уровень компетентности торгового персонала;
- создать условия для здоровой профессиональной конкуренции между работниками магазина, росту их творческого потенциала;
- повысить уровень розничных продаж магазина;
- улучшить имидж магазина, расширить клиентскую базу за счет привлечения новых покупателей.

Ожидаемые результаты от обучения в течение года:

1. Создание положительного имиджа магазина.
2. Повышение качества обслуживания клиентов магазина.
3. Увеличение количества постоянных клиентов магазина.
4. Повышение лояльности клиентов к магазину.
5. Повышение компетентности торгового персонала магазина.
6. Повышение объема розничных продаж магазина.
7. Повышение качества обслуживания клиентов магазина.
8. Увеличение количества постоянных клиентов магазина.

Планируется, что в результате предложенных изменений прирост прибыли компании составит не менее 15% в год.

Годовой объем выручки до проведения проектных мероприятий (2018г.) составляет 6396 тыс. рублей.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{ПП} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (1)$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

ПП – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

ПП рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПП} = (\text{Врп} + (\text{Врп} \times (\text{Прв} / 100))) \quad (2)$$

где ПП - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации после реализации предложенной программы, выраженный в %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий по формуле (2):

$$\text{ПП} = 6396 + (6396 \times (15 / 100)) = 7355,4 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по формуле (1):

$$\text{Э} = (7355,4 - 167) - 6396 = 792,4 \text{ тыс.руб}$$

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 167 тыс. руб. должны увеличить оборот магазина на 792,4 тыс. руб. в год. В результате осуществления проекта увеличится выручка от реализации и чистая прибыль.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий будет выражаться в:

- повышении уровня образования работников;
- повышении уровня доверия между руководством и работниками;
- повышении производительности труда и творческой активности;
- повышении заинтересованности работника в результатах своего труда;
- повышении уровня приверженности специалистов своей организации;
- улучшении социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, можно сделать вывод, что ожидаемая социальная эффективность от предложенных мероприятий будет выражена в улучшении внутренней среды организации.

Заключение

На основании изученного теоретического материала и по результатам проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы.

Модель компетенций – это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в компании. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работника конкретной организации, занимающего конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей.

Совокупность компетенций и их выраженность, необходимые для выполнения работы на конкретной должности, называются профилем компетенций.

С точки зрения компетентного подхода развитие компетенций персонала является составной частью процесса развития персонала, который направлен на улучшение качественного состояния персонала организации, повышения компетентности его сотрудников. Развитие компетенций персонала способствует росту удовлетворенности трудом, улучшает организационную культуру и повышает мотивацию работников.

Инструментами развития компетенций на персональном уровне являются индивидуальные планы развития работника, коучинг, специализированные тренинги.

На примере персонала цветочного магазина нами были исследованы компетенции продавцов-флористов и предложены инструменты их развития.

На основании изученного теоретического материала, приводятся результаты кадрового аудита уровня развития компетенций персонала магазина. В работе дается характеристика деятельности ООО "Компания СК", анализируется кадровый состав, структура персонала, описываются особенности кадровой работы. В процессе анализа работы магазина были изучены стратегия и оперативные планы развития, проведен экономический анализ проблем в работе магазина за последние три года. Было выявлено, что

в последний год работы наблюдается снижение спроса на продукцию и услуги, произошло сокращение клиентской базы и потеря магазином постоянных клиентов, в связи, с чем отмечается снижение товарооборота магазина и среднемесячное невыполнение кассового плана на 20% - 30%, что привело к значительным финансовым потерям организации.

Руководство организации связывает проблемы в работе магазина с недостаточным уровнем развития компетенций ключевых сотрудников магазина - продавцов-флористов, от качества и эффективности работы которых, зависят кассовые сборы магазина. В связи, с чем была проведена оценка общекорпоративных, профессиональных, коммуникативных и личностных компетенций.

При анализе процесса развития компетенций персонала оценивались мероприятия по профессиональному обучению продавцов-флористов, способствующие повышению компетентности и развитию профессиональных навыков и умений персонала. Выявлено, что систематическое профессиональное обучение персонала отсутствует. Кадровая работа по прогнозированию, оценке, выявлению потребностей развития компетенций персонала, планированию и формированию необходимых компетенций персонала магазина не проводится. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников магазина, не разработаны программы мероприятий по обучению и развитию персонала. Следовательно, проводимая кадровая работа с персоналом магазина не отвечает потребностям формирования и развития компетенций торгового персонала.

Для оценки уровня развития ключевых компетенций торгового персонала была сформирована модель компетенций и разработан модельный профиль продавцов-флористов магазина. По зонам несоответствия индивидуальных профилей компетенций продавцов-флористов с модельным профилем были выявлены проблемные зоны в профессиональной подготовке торгового персонала магазина и оценен уровень развития ключевых компетенций персонала.

На основании полученных результатов оценки компетенций продавцов-флористов и выявленных недостатков в системе развития компетенций персонала представлен проект развития компетенций торгового персонала магазина.

Считается, что реализация предложенных мероприятий по развитию компетенций торгового персонала магазина, позволит повысить уровень компетентности торгового персонала, повысить уровень розничных продаж магазина, улучшить имидж магазина, расширить клиентскую базу за счет привлечения покупателей.

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 167 тыс. руб. должны увеличить оборот магазина на 792,4 тыс. руб. в год. В результате осуществления проекта увеличится выручка от реализации и чистая прибыль.

Ожидаемая социальная эффективность от предложенных мероприятий будет выражена в улучшении внутренней среды организации.

Список используемой литературы

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. – 2015. - № 1. – С. 50-52.
2. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами: учебник по программе "Мастер делового администрирования": пер. с англ. / Майкл Армстронг. –10-е изд. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2015. 846 с.
3. Болотова А. К. Социальные коммуникации. Психология общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. Л. Петровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 272 с.
4. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов. / А.А. Васина. – СПб.: Питер, 2015. с. 448.
5. Гуськова Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова. Д. В. Родин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н.Новгород: Нимб, 2015. 430 с.
7. Зоткин А.О., Натейкина Ю.О. Компетентностный подход в управлении персоналом // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. № 1-2 (32). С. 85-86.
8. Иванов И.Я. Формирование ключевых профессиональных компетенций персонала диверсифицированных предприятий среднего бизнеса: диссертация кандидата экономических наук: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, 2015.
9. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 168 с.

10. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2019. 168 с.
11. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИнфраМ, 2017. 156 с.
12. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для СПО / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019.
13. Маховикова Г. А. Микроэкономика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт. 2019. 281 с.
14. Мизинцева М. Ф. Оценка перестала: учебник и практикум для академического бакалавриата/ М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 378 с.
15. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.
16. Позолотина Е.И. Механизм внедрения изменений на предприятии на примере внедрения компетентностного подхода в подсистему управления мотивацией и стимулированием труда персонала // Human Progress, 2017, Том 3, № 12.
17. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей / Л.А. Попов – М.: Экономика, 2015. 366 с.
18. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Варяг, 2015. 267 с.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) (опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 28.12.2018).

20. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 498 с.

21. Федорова О.Н. Компетентностный подход в управлении персоналом // Инновационное развитие: ключевые проблемы и решения Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 153-154.

22. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом. Схемы, таблицы, практика применения / Москва, 2017. (2-е изд., исправленное и дополненное)

Опросный лист для интервьюирования
Руководителя предприятия

1.Произошли ли за последнее время, какие – либо существенные изменения в федеральном или муниципальном законодательстве, касающиеся вашей организации?

Да/нет, не знаю.

Если «да», то какие?

2.Произошли ли существенные изменения на рынке флористических услуг города в последнее время (полгода – год)?

Да/нет, не знаю.

Если «да», то в чем они проявляются?

3.Делают ли что-либо новое в своей работе ваши традиционные конкуренты – аналогичные магазины?

Да/нет, не знаю.

Если «да», то в какой области?

4.Появились ли на рынке за последнее время новые конкуренты?

Да/нет, не знаю.

Если «да», то в каком количестве? Какие?

5.Как меняется спрос на продукт (услуги) вашего магазина в последнее время?

Растет? Почему, по вашему мнению?

Не меняется. Почему, по вашему мнению?

Падает? Из-за чего? Обоснуйте причины.

6.Как меняется клиентская база вашего магазина в последнее время?

Растет? Почему, по вашему мнению?

Не меняется. Почему, по вашему мнению?

Уменьшается? Насколько относительно прошлого года? Обоснуйте причины.

7.Уходят ли от вас постоянные клиенты?

Не уходят. Почему, по вашему мнению?

Уходят. По каким причинам на ваш взгляд?

8. Удастся ли магазину привлекать новых клиентов?

Удастся. Какие при этом используются методы, программы?

Не удастся. По каким причинам на ваш взгляд?

9.Меняется ли периодически политика магазина по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов?

Меняется. Как часто? Будет ли она меняться в ближайшее время? В каком направлении?

Не меняется. Почему? Обоснуйте.

10.Планируется ли в ближайшее время изменять технологии работы в вашем магазине?

Да/нет.

Если «да», то какие?

11.Будут ли в ближайшее время меняться ваш продукт, услуги?

Да/нет.

Если «да», то, как и в чем?

Продолжение приложения А

12. В планах работы магазина предусмотрено развитие новых направлений деятельности?

Да/нет.

Если «да», то, в каком направлении, сфере деятельности?

13. Проводится ли какая – либо комплексная работа с персоналом магазина?

Да/нет.

Если «да», то, как и кем?

14. Удовлетворены ли вы результатами работы сотрудниками магазина?

Удовлетворена.

Не удовлетворена. По каким показателям работы?

15. Удовлетворены ли вы профессионально - квалификационным уровнем персонала магазина?

Удовлетворена.

Не удовлетворена. Чем конкретно?

Недостатком: специальных знаний, профессиональных навыков или уровнем мотивации и лояльности персонала?

16. Каких личностных качеств, знаний или навыков не хватает сотрудникам магазина для более успешной работы?

Управленческому персоналу.

Специалистам (флористам – продавцам).

17. Сколько специалистов вашего магазина имеет достаточный уровень профессиональной подготовки для работы флористом?

Высокий уровень подготовки:

Средний уровень подготовки:

Низкий уровень:

Отсутствие профессиональной подготовки и опыта работы флористом:

18. Сколько специалистов вашего магазина имеет достаточный уровень профессиональной подготовки для работы продавцом-консультантом и навыки обслуживания клиентов?

Высокий уровень подготовки:

Средний уровень подготовки:

Низкий уровень:

Отсутствие профессиональной подготовки и опыта работы продавцом-консультантом.

19. Отвечает ли существующая система профессиональной подготовки персонала в магазине потребностям бизнеса и целям дальнейшего развития организации?

Да/нет.

Если «нет», то, чем?

20. Проводятся ли в магазине мероприятия по обучению персонала?

Если «да», то, какие, кем и кто отвечает за их реализацию?

Если «нет», то, есть ли необходимость в обучении персонала магазина?

21. Формируется ли ежегодный бюджет на обучение персонала магазина?

Да/нет.

Если «да», то, по какому принципу?

Опросный лист для продавцов – флористов.
(структурированное интервью с Case – вопросами)

1. В ваш магазин звонит разгневанный клиент и предъявляет претензии (по качеству товара, услуги), к продавцу (называет его имя), который его обслуживал, ваши действия?
2. Назовите, пожалуйста, в любой последовательности, три плюса и три минуса в работе Руководителя.
3. Скажите, пожалуйста, почему некоторые люди любят заводить новые знакомства и легко общаются с новыми людьми, а другие нет?
4. Назовите, пожалуйста, три плюса и три минуса работы в маленьком коллективе (до 10 человек).
5. Скажите, пожалуйста, почему некоторые люди любят много работать, а другие нет?
6. Назовите, пожалуйста, три плюса и три минуса в работе по обслуживанию покупателей.
7. Скажите, пожалуйста, почему некоторые люди любят брать на себя ответственность (в работе, за людей), а другие нет? (альтернатива выбора)
8. Что побуждает людей более эффективно работать? (3-5 ответов)
9. Что людей больше всего раздражает на работе? (3-5 ответов)
10. Из-за чего человек может уволиться из организации? (3-5 ответов)
11. Каким, по вашему мнению, должен быть хороший «руководитель»? (3-5 ответов)
12. Почему одни работники подворовывают и обманывают работодателя, а другие нет? (альтернатива выбора)
13. Почему одни люди успешны, а другие нет? (3-5 ответов)
14. Что значит, для вас быть успешным? (3-5 ответ)
15. Вам приходилось, когда-либо, в своей работе сталкиваться с серьезной проблемой в работе? Как развивались события?
Как действовали вы лично?
Какой получился в итоге результат? Это положительный или отрицательный результат, как вы считаете?
Какой вывод вы сделали из этой ситуации?
Что-то изменилось в вашем поведении после этого случая? Вы планируете, в связи с этим, изменить что-то в будущем? Почему?
16. Вы всегда говорите людям только правду?
Бывало, что приходилось осознанно говорить неправду кому-либо?
17. Каким, по вашему мнению, должен быть хороший «покупатель»? (3-5 ответов)
18. Руководитель поставил перед вами задачу, но вы не видите целесообразности ее исполнения, или считаете ее невыполнимой, ваши действия (после ответа - провокация).
19. В фирме сведения о заработной плате является закрытой (внутренней) информацией и не подлежит распространению. У вас встреча с бывшими выпускниками школы (вуза). Вы знаете, что никто из них не работают в цветочных магазинах. Вас спрашивают о ваших заработках в магазине. Расскажите ли вы им о своих доходах в магазине? А родственникам расскажите?

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТЕСТ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ - ФЛОРИСТОВ

Ответьте, пожалуйста, на вопросы или выберите, правильные на ваш взгляд, ответы из перечисленных утверждений.

Что самое главное в работе флориста-продавца:

1. Качество предоставляемого продукта.
2. Общение с покупателем, взаимодействие, умение выяснять потребности клиента.
3. Выполнение стандартов фирменного обслуживания в полном объеме.

Напишите, какой основной принцип лежит в основе клиентоориентированного подхода к обслуживанию покупателей?

Что главное при работе с потенциальным покупателем:

1. Обратить их внимание на магазин.
2. Инициировать совершить покупку.
3. Завлечь в торговый зал и убедить совершить покупку.

Напишите, что главное в работе с новыми или случайными покупателями?

О чем нужно задумываться при работе со всеми покупателями:

1. Почему он приходит в наш магазин.
2. Как сделать так, чтобы покупатель от посещения к посещению становился все более довольным.
3. Как сделать из покупателя - лояльного клиента, приверженца магазина.

Напишите, что необходимо знать о постоянном покупателе?

Напишите, что такое, на ваш взгляд покупательская лояльность.

Напишите, в чем заключается покупательская лояльность клиентов вашего магазина.

Напишите, что такое активные продажи?

Напишите, какие знания находятся в основе активной продажи?

Из чего складывается эффективное обслуживание, продажа (5 этапов)?

Как правильно поздороваться с покупателем:

1. Сказать: «Здравствуйте», повернувшись в сторону покупателя.
2. Посмотреть на покупателя, улыбнуться и произнести: «Добрый день (доброе утро, добрый вечер).
3. Подождать, когда покупатель обратит на вас внимание, и только после этого поздороваться с ним любым перечисленным способом.

Что делать после приветствия покупателя:

1. Подойти к нему с вопросом.
2. Подождать, пока он подойдет с вопросом.
3. Применить другую тактику поведения.

При работе с вопросами покупателя, что нужно помнить:

1. Отвечать на вопросы нужно обстоятельно и долго.
2. Один вопрос – один ответ. Ничего лишнего.
3. Другой вариант поведения.

При работе с сомнениями и возражениями:

1. Ответить сразу, как только покупатель начал возражать.
2. Лучше позвать кого-то из более опытных коллег.
3. Выбрать другую тактику работы с возражениями.

Перечислите, за какие достижения в работе необходимо премировать и поощрять сотрудников вашего магазина.

Перечислите, по каким поводам и причинам справедливо уволить/ наказать работника вашего магазина.

Уволить.....

Наказать (материально/ не материально).....

Перечислите, что является особенно ценным для вас в настоящей работе.

Спасибо за сотрудничество!

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОДАВЦА - ФЛОРИСТА

Компетенции	Поведенческие индикаторы
Общекорпоративные	
1. Ориентация на качество	Соответствует общекорпоративным критериям, правилам и процедурам в своей работе. Обеспечивает высокий уровень продуктивности.
2. Забота об имидже компании/ лояльность компании	Соотносит собственные цели целям компании. Способствует развитию позитивного имиджа компании через собственную деятельность. Следует целям компании.
3. Умение работать в команде, ориентация на коллективный результат	Понимает цели командной работы. Адекватно воспринимает свои задачи, место и роль в процессе командной работы. Учитывает мнение коллег. Создает позитивную атмосферу сотрудничества, доверия и взаимного развития. Своевременно информирует руководство и коллег о возникающих проблемах, для их обсуждения и выработки согласованных решений.
4. Ориентация на обслуживание клиента/ клиентоориентированность	Нацелен в работе на удовлетворение потребностей клиента, его нужд. Развивает и сохраняет продуктивные, взаимовыгодные отношения с клиентами. Отслеживает и оценивает степень удовлетворенности клиента. Предвосхищает нужды клиента. Эффективно работает с претензиями и жалобами клиентов. В процессе обслуживания подстраивается под клиента. Способствует решению возникших проблем
Профессиональные (технические)	
5. Знание продукта. Владение технологией производства флористической продукции	Изготавливает букеты, композиции, украшения из цветов и природных материалов. Оформляет площадки средствами фитодизайна. Работает с цветами, растительными материалом, горшечными растениями. Ухаживает за горшечными растениями.
6. Способность продавать флористическую продукцию	Продает флористическую продукцию, горшечные растения и сопутствующие товары. В своей работе применяет технику продаж.
Коммуникативные	
7. Эффективность взаимодействия	Успешно взаимодействует с людьми иных взглядов и мнений. Легко сходится с людьми. Устанавливает доверительный контакт. Вызывает симпатию окружающих. Устанавливает и поддерживает контакты в дружеской манере.
8. Умение слушать/ Межличностное понимание	Выслушивает собеседника. Понимает смысл сказанного. Принимает различные точки зрения. Формирует положительное впечатление о продукте, услуге. Эффективно убеждает и аргументирует.
9. Решение конфликтов при взаимодействии с клиентами	Обращается к проблемам клиента, его заботам. Выявляет позиции и намерения клиента. Диагностирует зарождение конфликта. Конструктивно подходит к ситуации и предлагает приемлемые решения. Действует, не ущемляя ничьих интересов. Не избегает и не подавляет искусственно конфликт. Переводит конфликты из деструктивных в конструктивные. Противостоит внешнему агрессивному воздействию.

Личностные	
10. Дисциплинированность	Действует в соответствии с правилами в рамках определенных компетенций и полномочий. Выполняет заданные задачи и требования.
11. Исполнительность	Выполняет возложенные задачи четко, в срок и с заданным качеством. Не требует дополнительного контроля. Не нуждается в дополнительном мотивировании в рамках выполнения своих обязанностей.
12. Ответственность	Адекватно понимает зону своей ответственности. Своевременно сообщает руководству о возможных или возникших затруднениях. Несет личную ответственность за совершаемые ошибки, готов их исправлять.
13. Работоспособность	Сохраняет постоянный темп работы и качество работы при длительных нагрузках (12 часовая рабочая неделя). Поддерживает постоянную производительность.
14. Стрессоустойчивость /саморегуляция	Управляет и контролирует свое эмоциональное состояние. Быстро и адекватно реагирует на внештатные ситуации. Сохраняет темп и качество работы в стрессовых ситуациях. Концентрируется при работе в авральном режиме.
15. Готовность к изменениям/саморазвитию	Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны. Адекватно воспринимает различную оценку своего поведения от других людей. Использует опыт и сильные стороны коллег в качестве образца для развития. Стремится к профессиональному росту.

ЗНАЧЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОДАВЦОВ-ФЛОРИСТОВ

Номера компетенций	1	2	3	4	5
Модельный профиль	100	66	66	100	100
Текущий профиль 1	80	50	65	50	90
Текущий профиль 2	70	60	60	60	80

Номера компетенций	6	7	8	9	10
Модельный профиль	100	100	66	66	100
Текущий профиль 1	40	65	45	50	85
Текущий профиль 2	50	60	35	40	80

Номера компетенций	11	12	13	14	15
Модельный профиль	100	66	100	66	66
Текущий профиль 1	90	60	90	60	40
Текущий профиль 2	85	35	80	45	30

**ВЫРАЖЕННОСТЬ СТЕПЕНИ НЕОБХОДИМОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОДАВЦОВ -
ФЛОРИСТОВ**

Компетенции	Необходимость наличия		
	Полезно (0,33 ед.)	Важно (0,66 ед.)	Критично (1,0 ед.)
Общекорпоративные			
Ориентация на качество			***
Забота об имидже компании/ лояльность компании		**	
Умение работать в команде, ориентация на коллективный результат		**	
Ориентация на обслуживание клиента/ клиентоориентированность			***
Профессиональные (технические)			
Знание продукта. Владение технологией производства флористической продукции			***
Способность продавать флористическую продукции			***
Коммуникативные			
Эффективность взаимодействия			***
Гибкость в общении	*		
Умение слушать/ Межличностное понимание			***
Воздействие/ оказание /противостояния влиянию	*		
Решение конфликтов при взаимодействии с клиентами		**	
Личностные			
Дисциплинированность			***
Исполнительность			***
Ответственность		**	
Работоспособность			***
Стрессоустойчивость /саморегуляция		**	
Готовность к изменениям/ саморазвитию		**	
Инициативность	*		
Гибкость в поведении	*		
Настойчивость достижения цели	*		
Ассертивность	*		