

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»

(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала  
организации ООО «Стайер-Транзит» сеть магазинов «Окей »

Студент

О.В. Подкина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой

канд.экон.наук, доцент С.Е. Васильева

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

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Подкина О.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации ООО «Стайер-Транзит» сеть магазинов «Окей»

Научный руководитель: Кифа Л.Л.

Цель данного исследования – рассмотреть мероприятия по повышению квалификации персонала и предложить мероприятия по его совершенствованию.

Объект исследования – ООО «Окей».

Предмет исследования – система повышения квалификации персонала ООО «Окей».

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

В теоретической части исследования сделаны выводы, что повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности. Во второй главе исследования сделан вывод, что в торговой сети большая текучесть кадров в основном торгово–операционных работников, ее спровоцировало не использование методов внешнего повышения квалификации. В третьей главе предложена разработанная программа мероприятий по повышению квалификации административно–управленческого персонала и торгово–операционного персонала в отдельности.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты могут быть применены в ООО «Окей» в сфере повышения квалификации сотрудников магазина.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, из 31 источников и 1-го приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-15, рисунков – 27.

## Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала .....	6
1.1 Понятие и виды повышения квалификации персонала .....	6
1.2 Система обучения повышением квалификации персонала .....	13
2 Оценка системы повышения квалификации персонала ООО «Окей» .....	21
2.1 Оценка организационно–экономических показателей ООО «Окей» .....	21
2.2 Оценка состояния процедур повышения квалификации персонала ООО «Окей» .....	24
3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Окей» .....	37
3.1 Программа мероприятий по повышению квалификации административно–управленческого персонала .....	37
3.2 Программа мероприятий по повышению квалификации для торгово–операционного персонала .....	44
Заключение .....	56
Библиографический список .....	58
Приложение А План наблюдения за продавцом прилавка .....	62

## Введение

Актуальность темы данного исследования заключается в том, что для любого предприятия или организации повышение квалификации персонала – это очень важный вопрос, так как для того, чтобы быть конкурентоспособным предприятием, использовать новые технические и технологические разработки, повышать качество продукции или услуг – нужен квалифицированный персонал, постоянно повышающий свою квалификацию в связи с быстрым развитием технологий.

В том числе и от квалификации персонала зависит стабильность и успех бизнеса. В настоящее время постоянно внедряются новые технологии, наука богатеет разработками, значит основная цель работы с кадрами – это постоянное обучение и повышение квалификации персонала.

В серьезных компаниях руководители уже поняли, что добиться качественных решений в компании трудно, если не сделаны решительные шаги в сфере подготовки персонала. В связи с этой ситуацией отделы кадров в первую очередь направляют свои усилия на повышение квалификации имеющегося персонала.

Цель данного исследования – рассмотреть мероприятия по повышению квалификации персонала и с опорой на выводы, разработать программу мероприятий по повышению квалификации персонала.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения квалификации персонала;
- проанализировать мероприятия по повышению квалификации персонала на примере ООО «Окей»;
- предложить рекомендации по совершенствованию повышения квалификации персонала в ООО «Окей».

Объект исследования – ООО «Окей».

Предмет исследования – система повышения квалификации персонала ООО «Окей».

Информационная база – в основу бакалаврской работы легли положения, посвященные данной проблеме, которые изложены в трудах российских ученых. А.М. Чекалдин в своей работе провел анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации. Н.М. Борытко в учебнике изложил управление образовательными процессами; С.П. Дырин в своей работе проанализировал международный опыт управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты могут быть применены в ООО «Окей» в сфере повышения квалификации сотрудников магазина.

Методологическое обоснование заключается в том, что в ходе решения поставленных задач бакалаврской работы были использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, методы сравнения и обобщения, метод классификации, также расчетный метод.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

# 1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала

## 1.1 Понятие и виды повышения квалификации персонала

В литературе существует несколько понятий квалификации, приведем в качестве примера некоторые из них.

Квалификация – это отражение уровня профессиональной подготовки работника, его готовность к высококачественному труду, в соответствии с нормальными затратами энергии [20].

Квалификация – это индивидуальный признак отдельного работника, который приобретает в процессе подготовки, обучения, переподготовки и конечно же практического опыта [6].

То есть квалификация персонала – это степень профессиональной подготовленности персонала для конкретной специальности в конкретной сфере деятельности.

Таким образом, квалификация работника – это уровень его знаний и умений, профессионального опыта и навыков.

Повышение квалификации является одним из видов обучения.

Повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности [4, с. 21].

Чем выше уровень квалификации работников в ведущих производствах или отделах предприятия, тем качественней продукция, тем более автоматизировано производство и соответственно больший объем выпускаемой продукции.

Цели повышения квалификации бывают основные и дополнительные (Рисунок 1) [11, с.69].

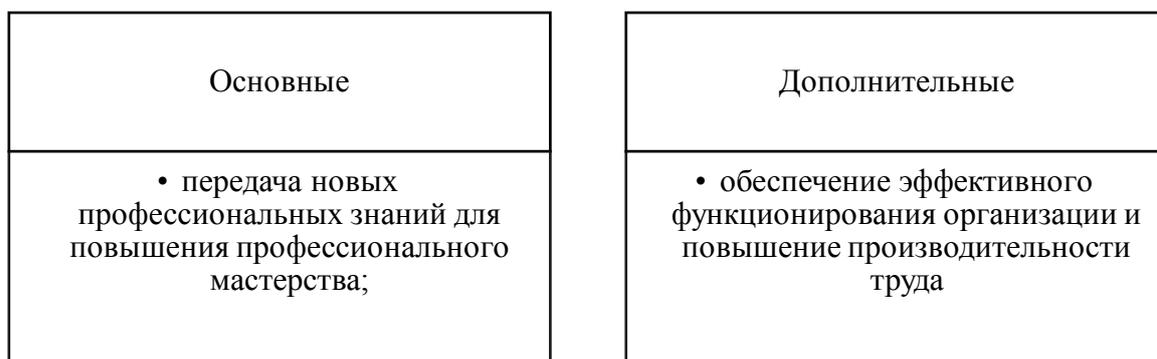


Рисунок 1 – Цели повышения квалификации

То есть можно сделать вывод, что цель повышения квалификации – это повышение уровня знаний персонала для выполнения работы более высокого уровня сложности и соответственно получение продукции более высокого качества.

Кроме целей, существуют еще задачи повышения квалификации.

Задачи повышения квалификации персонала представлены на рисунке 2 [15].

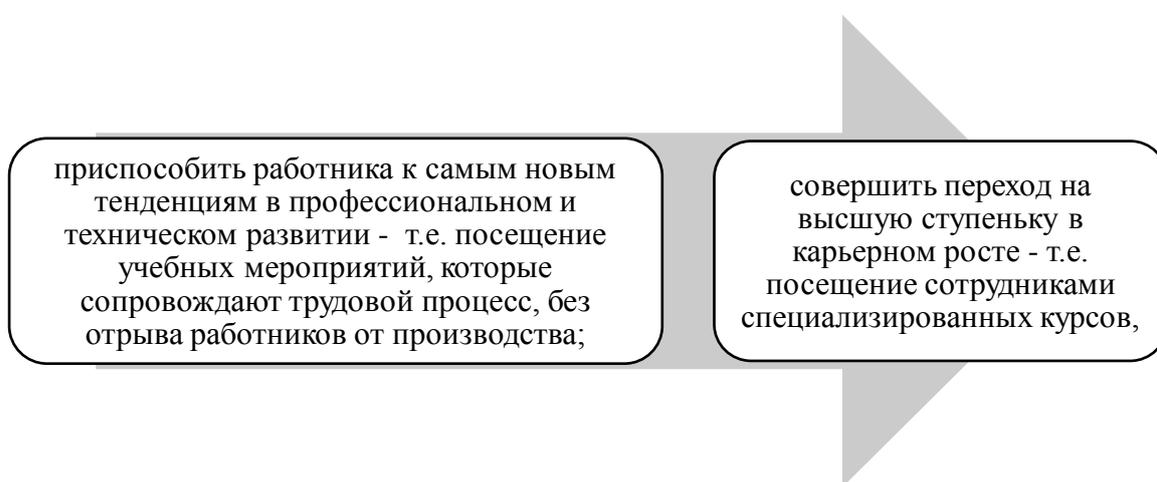


Рисунок 2 – Задачи повышения квалификации

То есть можно сделать вывод, что основная задача повышения квалификации – обеспечение работнику карьерного роста путем обеспечение доступа к профессиональному и техническому развитию.

Повышение квалификации имеет несколько видов, которые представлены на рисунке 3 [18].

Краткосрочное	Тематические и проблемные семинары	Длительное
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (не менее 72 часов)</li> <li>• тематическое обучение по вопросам конкретного производства</li> <li>• проводится по месту основной работы</li> <li>• заканчивается сдачей экзамена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (от 72 до 100 часов)</li> <li>• по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (свыше 100 часов)</li> <li>• обучение для углубления изучения актуальных проблем</li> <li>• по профилю профессиональной деятельности</li> </ul>

Рисунок 3 – Виды повышения квалификации персонала

То есть виды повышения квалификации разнообразны как по времени, так и по методу проведения. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.

Повышение квалификации проводят в образовательных учреждениях (рисунке 4).

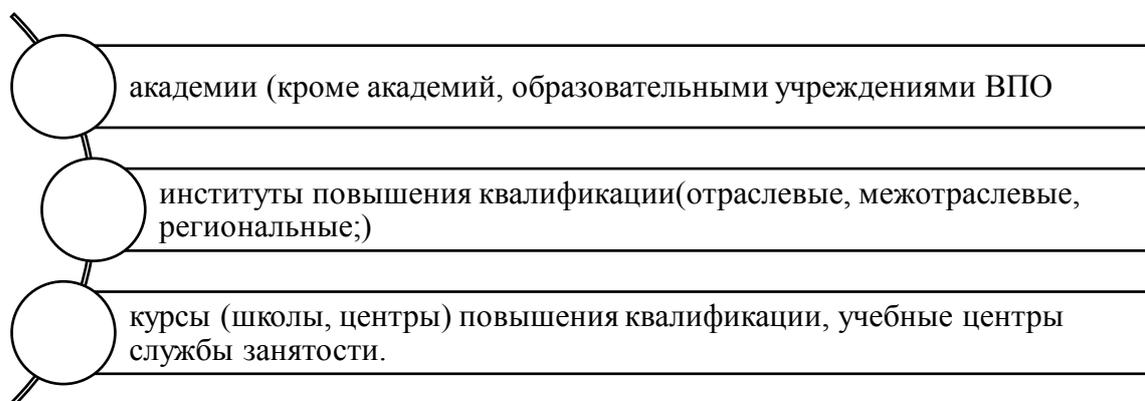


Рисунок 4 – Учреждения по повышению квалификации

Учреждения, реализующие программы дополнительного профессионального образования (повышение квалификации) осуществляет экспертизу данных программ.

Качество дополнительных профессиональных программ (далее ДПП) оценивается через процедуру их экспертизы, процесс реализации образовательных услуг – через опросы экспертов и слушателей (анкеты).

Основные критерии экспертной оценки:

- направленность программы на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации;
- согласованность цели, темы программы, ее содержания, планируемых результатов обучения, условий реализации программы, форм контроля, оценочных средств;
- актуальность, востребованность разработанной программы, ее соответствие целям и задачам модернизации образования.

С 2017 года экспертиза проводится 2 раза в год (февраль – март, август–сентябрь) региональной экспертной комиссией, в состав которой входят лучшие представители организаций высшего образования и профессиональных организаций среднего профессионального образования.

Экспертиза всех поступивших дополнительных профессиональных программ повышения квалификации проводится в два этапа:

- первый этап – техническая экспертиза;
- второй этап – содержательная экспертиза.

Техническую экспертизу проводят сотрудники отдела координации дополнительного профессионального образования с 11 февраля 2017 года.

Цель технической экспертизы – установление соответствия структуры дополнительной профессиональной программы требованиям в соответствии с Положением о разработке дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, утвержденным Приказом Министерства образования.

Максимальный срок проведения технической экспертизы составляет не более 5-ти рабочих дней с момента поступления дополнительной профессиональной программы повышения квалификации на экспертизу.

Дополнительные профессиональные программы, не соответствующие требованиям Приказа Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», возвращаются в образовательные организации на доработку в течение 3–х дней.

Дополнительные профессиональные программы, успешно прошедшие техническую экспертизу, направляются на содержательную экспертизу при наличии положительной рецензии предметной кафедры.

Каждая дополнительная профессиональная программа анализируется двумя экспертами (экспертиза проводится в удаленном доступе).

В случае расхождения экспертных оценок дополнительная профессиональная программа направляется третьему эксперту для проведения дополнительной экспертизы.

Срок проведения содержательной экспертизы – не более 10-ти рабочих дней. Результаты содержательной экспертизы (экспертные заключения) всех дополнительных профессиональных программ предоставляются отделом координации дополнительного профессионального образования до 25 марта 2017г. в Экспертный совет для рассмотрения.

При наличии в экспертных заключениях замечаний и указания на то, что дополнительная профессиональная программа повышения квалификации не рекомендуется к реализации, такая дополнительная профессиональная программа возвращается в образовательную организацию.

Дополнительные профессиональные программы, успешно прошедшие содержательную экспертизу и утвержденные Экспертным советом, оформляются как реестр дополнительных профессиональных программ для реализации с 01 сентября 2017 года и предоставляются в Министерство образования не позднее 01 апреля 2017 года на утверждение.

В результате прохождения курса повышения квалификации, то есть после обновления или совершенствования профессиональных знаний, получения дополнительного образования, выдается документ дополнительного профессионального образования.

Задачи данного документа представлены на рисунке 5.

подтверждает повышение или присвоение квалификации по результатам	удостоверяет присвоение разряда, класса, категории по результатам профессионального обучения
<ul style="list-style-type: none"><li>• подтверждается удостоверением о повышении квалификации или дипломом о профессиональной переподготовке</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• подтверждается свидетельством о профессии рабочего, должности служащего</li></ul>

Рисунок 5 – Задачи документа о квалификации

Виды выдаваемых документов зависят от вида повышения квалификации - в настоящее время в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», курсы повышения квалификации осуществляются от 16-ти часов с выдачей Удостоверения при успешном окончании обучения. Профессиональная переподготовка с выдачей диплома осуществляется по программам от 125 часов.

Для того чтобы выбрать вид повышения квалификации, способ повышения и получить соответствующий документ, необходимо знать какие знания необходимо получить и для этого составляют квалификационные требования.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как хорошая внешность, уровень образования выше среднего и т.д.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется.

Преимущества повышения квалификации перед другими методами обучения представлены на рисунке 6 [22].

к работе привлекаются хорошие специалисты и текучесть кадров снижается,

позволяет использовать широкий спектр современных технологий;

обученный персонал работает намного эффективнее, особенно напрямую с клиентами;

приобретаются расширенные возможности для реагирования на требования клиентов, которые могут быстро изменяться;

новые навыки и знания, приобретенные в процессе обучения, повышают конкурентоспособность на рынке труда;

новые возможности для карьерного роста на своем предприятии и за его пределами

Рисунок 6 – Преимущества повышения квалификации перед другими методами обучения

Таким образом, можно сделать вывод, что повышение квалификации персонала необходима как предприятию для более эффективной работы персонала, для повышения качества работ и услуг, так и для работников, так как открываются новые возможности карьерного роста, получают новые знания и возможность использовать новые технологии, облегчающие труд и общение.

Виды повышения квалификации разнообразны как по продолжительности, так и по применяемым методам и методикам. По завершению повышения квалификации выдается документ подтверждающий объем полученных знаний.

Далее необходимо рассмотреть методы, способы и систему повышения квалификации.

## 1.2 Система обучения повышением квалификации персонала

Повышение квалификации проводится «по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников» [9, с. 102].

Система управления повышением квалификации базируется на принципах, представленных на рисунке 7 [18].

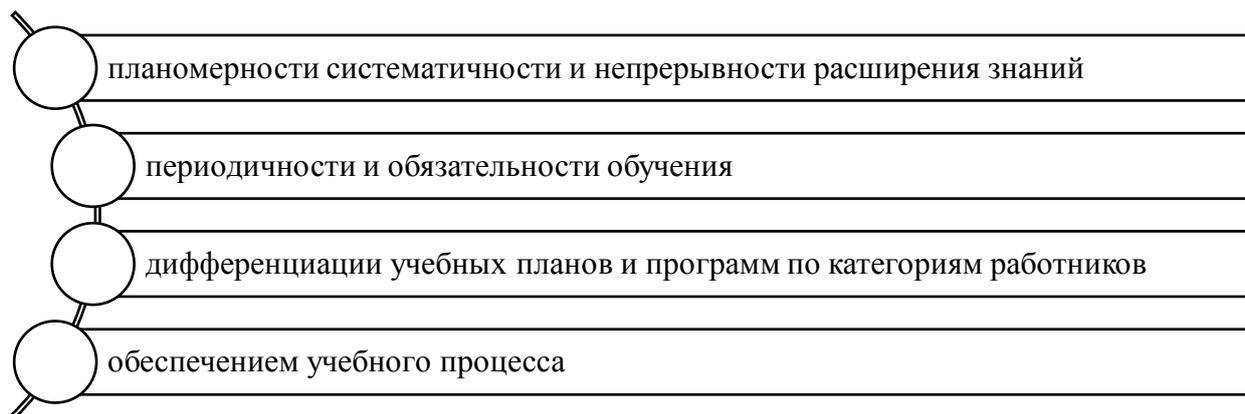


Рисунок 7 – Принципы управления повышением квалификации

Повышение квалификации, как социальный институт и как часть образовательного процесса базируется на паре «учитель–ученик»

Субъектом повышения квалификации является – учитель (преподаватель, наставник и т.д.) Объектом – ученик.

В настоящее время, несмотря на высокую квалификацию субъектов, им не хватает навыков, знаний педагогического общения, опыта применения психологических моментов. И в данной ситуации именно при повышении квалификации большую роль играет объект, который так же делится знанием, опытом и навыками.

Таким образом, повышение квалификации удивительный процесс, в нем взаимодействуют люди, разнообразных взглядов, возрастов и профессий. Динамика плавного перехода субъекта в объект и наоборот, является содержанием образовательного взаимодействия.

Уникальным при взаимодействии субъекта и объекта в сфере повышения квалификации является специфическая деятельность их объединяющая, а именно – самообразование. Для субъекта самообразование важнее, чем образование в целом, а вот для объекта – чем ниже по значимости уровень профессии, тем ниже уровень и желание самообразования.

Существуют различные формы, методы и подходы к профессиональному росту управленческого персонала. На рисунке 8 представлены методы повышения квалификации [2].

<p>Методы обучения на рабочем месте:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Инструктаж</li><li>- Проектная группа</li><li>- Коучинг</li><li>- Ротация</li><li>- Наставничество</li><li>- Тьюторство</li><li>- Сторителлинг</li><li>- Шэдуинг.</li></ul>	<p>Методы внешнего повышения квалификации:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Конференции, - встречи, симпозиумы.;</li><li>- Лекции. Тренинг.</li><li>- Интерактивные курсы;</li><li>- Самостоятельное обучение;</li><li>- Кейс-стади;</li><li>- Деловая игра;</li><li>- Баскет.</li></ul>
--	---

Рисунок 8 – Методы повышения квалификации

Рассмотрим некоторые особенности методов:

1. Методы обучения на рабочем месте:

– Инструктаж – применяется в случае, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте;

– Проектная группа – составляется группа, которая коллективно работает над одним проектом. При этом совершенствуются навыки управления, решения проблем коллективно;

– Коучинг – тренер и обучаемые взаимодействуют, а также налаживают связь между участниками процесса производства;

– Ротация – сотрудника переводят внутри компании в другой отдел. Очень популярная в настоящее время методика;

– Наставничество – опыт целенаправленно передается, обучение сотрудника на личном примере. Более опытный сотрудник передает свои знания тому, кто менее опытен;

– Тьюторство – вид наставничества. Ведется дискуссия, в процессе которой обучаемый демонстрирует полученные знания;

– Сторителлинг – молодых сотрудников обучают правилам работы, используя историю организации;

– Шэдуинг – суть метода в том, что ведется наблюдение за процессом работы, которое позволяет выяснить, какие стороны в проф. подготовке сотрудника слабые и составить план повышения квалификации, чтобы их удалить» [21, с. 237].

## 2. Методы внешнего повышения квалификации

– Конференции, встречи, симпозиумы – активная методика обучения, которая стимулирует развитие коммуникативных навыков, развивает логическое мышление, обучает специфике публичных выступлений;

– Лекции – самая традиционная методика. Материалы здесь усваиваются пассивно и этот метод сейчас не считают оптимальным, дополняют его другими;

– Тренинг – в процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени;

– Интерактивные курсы – знания получают, закрепляют и тестируют при помощи обучающей программы;

– Самостоятельное обучение – самый простой вариант, но при этом требующий самодисциплины и ответственности. Этот метод сейчас развивается благодаря внедрению различных обучающих программ и дистанционного обучения;

– Кейс-стади – этот метод позволяет решать реальные проблемы производства. В основном он подходит для руководителей высшего звена и управленческого персонала;

– Деловая игра – суть метода заключается в том, что проблему решает не один человек, а группа обучающихся;

– Баскет–метод – основан на имитации ситуаций, встречающихся в процессе работы» [1, с. 18].

Обучение на рабочем месте – наиболее распространенный метод: работник помещается в реальную рабочую ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер. Этот метод особенно предпочтителен для менеджеров вследствие характера их труда [10].

Особое место в системе повышения квалификации персонала занимают деловые игры. Основные отличия игровой имитации от реального эксперимента заключаются в наглядности последствий принимаемых решений, а также в изменении (ускорении) масштаба времени. С помощью такой игры появляется возможность повторить решение одной и той же производственной хозяйственной задачи, используя различные подходы.

способ конференции - дает возможность посоветоваться, сформулировать вопросы и ответы;

групповой способ - удобен при рассмотрении, когда возникают два различных мнения.

игровой способ - используется для решения конфликтов или разрядки напряжения;

способ выступления – научить участников четко выражать свои мысли и выступать;

способ воспроизведения - закрепление или повторение пройденного материала;

способ инцидента - исходная информация излагается не в готовом виде, а в виде случая;

способ "Огонь по руководителю" – изменить мнение слушателей по некоторым вопросам;

способ выявления эмоций – выявить отношение слушателей к конфликтной ситуации

способ параллельной дискуссии - не опровергая проблему, рассматривают ее с разных позиций.

Рисунок 9 – Способы проведения деловых игр

Учебный материал подается слушателям в виде проблем, а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы. Для решения проблем выдвигаются различные варианты, инсценировки. Как правило, содержание конкретной проблемы обуславливает комбинацию таких инсценировок. Способы проведения деловых игр представлены на рисунке 9 [19].

Самым распространенным методом повышения квалификации являются – семинары и различные курсы по повышению квалификации персонала.

Семинары – в программе обучения может быть предусмотрено множество учебных мероприятий:

- семинары по вопросам руководства;
- специальные семинары в технической и нетехнической области;
- семинары для преподавателей специальных дисциплин;
- курсы для административно–технических работников, информационные мероприятия и т.д. [21].

Курсы по повышению квалификации – их проведение необходимо проводить в специально отведенном помещении, чтобы ничего не отвлекало слушателей от обучающего процесса [20].

В процессе обучения необходимы учебные пособия, должны быть оформлены стенды, удобное рабочее место, должно быть достаточное освещение, т.е. чтобы все располагало к работе [7].

Одной не из последних задач в процессе обучения является создание благоприятной атмосферы в отношениях «ученик – учитель». Руководитель курсов здесь понимается как посредник, а не как докладчик. Он способствует учебному процессу участников курса, поощряя индивидуальную работу и иногда сообщая информацию по сути обсуждаемого вопроса [16].

С 1 января 2017 года любой работник, имеющий необходимые знания, полученные ранее, но не имеющий документа, подтверждающего эти знания, сможет пройти независимую оценку по собственному желанию или по инициативе работодателя (в том числе, потенциального работодателя). Проводить независимую оценку будут Центры оценки квалификаций. Перечень

квалификаций для соответствующего центра определит совет по профессиональным квалификациям.

Независимая оценка квалификации будет проходить в форме профессионального экзамена. Порядок проведения такого экзамена утвержден постановлением Правительства РФ от 16.11.2016 № 1204, которое вступило в силу с 1 января 2017 года.

Рассмотрим особенности и нововведения оценки повышения квалификации на примере независимой оценки квалификации бухгалтера с 2017 года:

– организации, которые могут осуществлять независимую оценку квалификации, называются центры оценки квалификаций. Все центры, которые могут оценивать квалификации финансового рынка (в том числе в области бухгалтерского учета) включены в реестр. Организации, которые не включены в данный реестр, не являются центрами оценки квалификаций и независимую оценку проводить не могут;

– по результатам независимой оценки ЦОК должен выдать претенденту свидетельство установленного образца. Утвердить форму свидетельства должно Министерство труда и социальной защиты РФ. В настоящее время форма свидетельства не утверждена. Документы о независимой оценке, датированные ранее 1 января 2017 года, не являются свидетельствами о квалификации в рамках применения закона о независимой оценке квалификации;

– оценка квалификации является добровольной для граждан, включая работников и работодателей. Ее наличие или отсутствие, а также ее результаты не влекут за собой каких-либо обязательных последствий или требований, в том числе при приеме на работу. Направление работодателем работников на прохождение независимой оценки квалификации осуществляется с их письменного согласия на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором;

– нужно различать применение требований профессиональных стандартов и оценку квалификации на соответствие этим стандартам. Обязательные случаи применения требований профессиональных стандартов к квалификации

работников, перечислены Трудовым кодексом РФ. В остальных случаях требования профессиональных стандартов являются ориентиром для определения квалификационных требований и формирования кадровой политики.

С января 2017 года процедура оформления оценки будет выглядеть следующим образом: соискатель представляет в центр оценки квалификаций на бумажном или электронном носителе комплект документов, включающий в себя, в частности, заявление о проведении экзамена с указанием необходимой квалификации, копию паспорта и иные необходимые документы.

Центр оценки квалификаций в течение 10 календарных дней после получения комплекта документов информирует соискателя способом, указанным в заявлении, о результатах рассмотрения заявления и согласовывает дату, место и время проведения экзамена, а также информирует соискателя о процедурах его проведения.

По итогам экзамена центр оценки в тридцатидневный срок выдаст свидетельство о квалификации. Данные о каждом свидетельстве будут занесены в единый реестр.

Если специалист не сдаст экзамен, то вместо свидетельства выдается другой документ – заключение о прохождении профэкзамена с рекомендациями. Такой вердикт можно оспорить в специально созданной апелляционной комиссии. Для этого работодатель или человек, проходивший оценку, вправе подать письменную жалобу. Сделать это нужно в течение тридцати календарных дней с даты, получения результатов экзамена.

Таким образом, получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию, и круг общения укрепляет уверенность в себе.

Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие, способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество, в целом получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Преобразуя организационно – экономический механизм человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

## 2 Оценка системы повышения квалификации персонала ООО «Окей»

### 2.1 Оценка организационно–экономических показателей ООО «Окей»

Общество с ограниченной ответственностью «Стайер–Транзит» – это торговая сеть розничных магазинов «Окей» (далее ООО «Окей»).

Цель деятельности ООО «Окей» – извлечение прибыли, удовлетворение потребностей жителей города в качественных продуктах питания.

Сфера деятельности: торговля продовольственными товарами. В городе данная торговая сеть имеет 17 магазинов.

В данных магазинах работают торгово–операционный персонал (продавцы торгового зала, продавцы прилавка, кассиры), контролирует их старший продавец, в конце смены старший продавец отчитывается перед товароведом (в письменном виде).

ООО «Окей» – является организацией с совокупностью взаимодействующих, взаимосвязанных и взаимозависимых отделов (элементов) и данная структура представлена на рисунке 10.

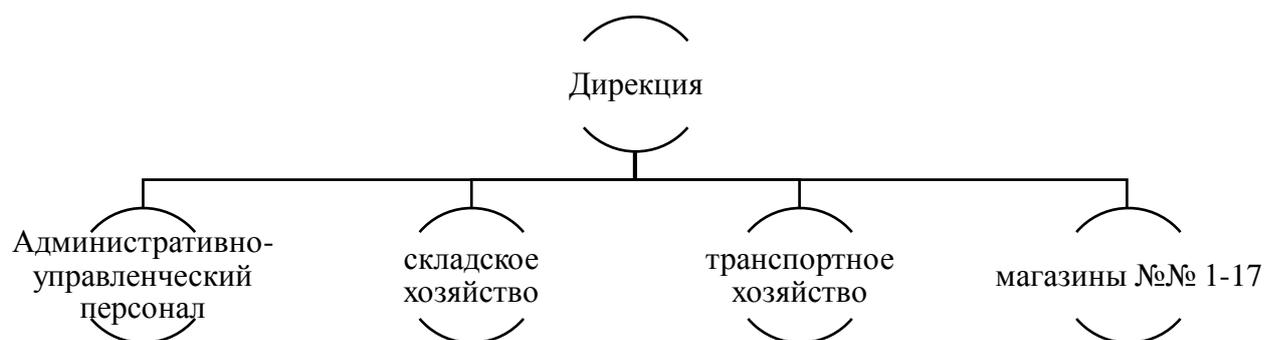


Рисунок 10 – Структура управления ООО «Окей»

Администрация торговой сети (бухгалтерия, отдел закупок, маркетологи, и т.д.) расположена в головном офисе, их деятельность заключается в отслеживании деятельности всех магазинов, заключение договоров с поставщиками, реклама торговой сети и т.д.

Все внутренние процессы в ООО «Окей» протекают в рамках организационной структуры, которая закрепляет задачи, функции управления, права и обязанности за каждым структурным подразделением (рисунок 11).

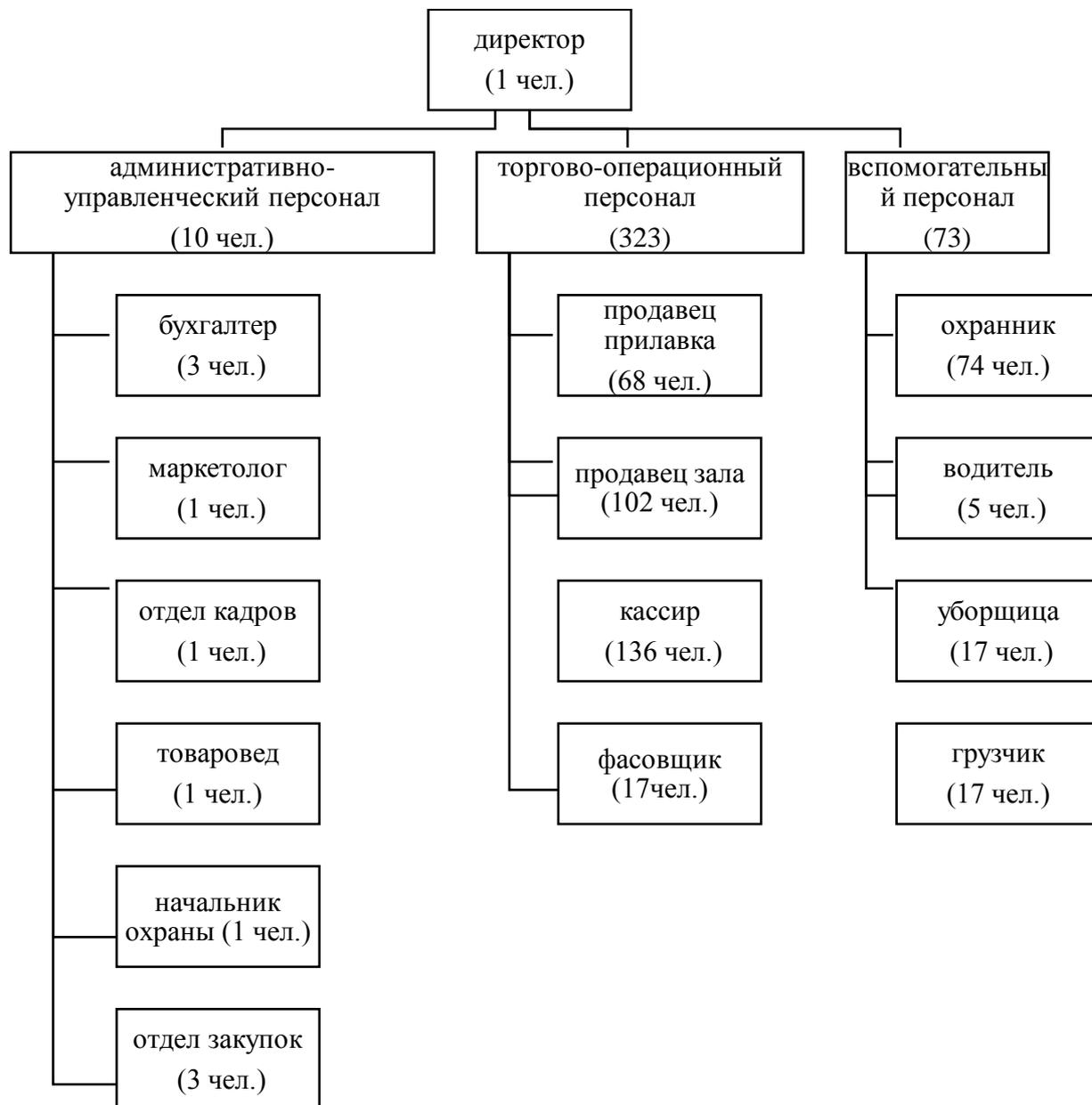


Рисунок 11 – Структура ООО «Окей»

Основной рынок сбыта – это город Юрга, но довольно часто потребители приезжают из Юргинского района, Яшкинского района и других близлежащих деревень (около 40шт.).

Как видно из рисунка 11, организационная структура ООО «Окей» является линейно–функциональной, то есть каждому отделу, подразделению и работнику вменены определенные обязанности, функции, работники подчиняются начальнику отдела или старшему продавцу, а они в свою очередь подчинены директору. Всего в сети магазинов «Окей» работает 323 человека.

Форма продажи в магазинах – самообслуживание и индивидуальное обслуживание через прилавок, в магазинах установлено от 2 до 5 кассовых аппаратов. Этого достаточно для обслуживания покупателей.

Так как ООО «Окей» является торговой сетью с магазинами розничной торговли, то в первую очередь обратим внимание на оборот розничной торговли по реализации продовольственных товаров и оборот общественного питания. Оценим их динамику, как в текущих ценах, так и в сопоставимых (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ баланса, тыс.руб.

АКТИВ	2014	2015	2016	Изменение	Темп роста, %
Недвижимое имущество	5296	5596	7496	2200	141,54
Мат.производст. запасы	29856	32560	33694	3838	112,86
Производственные запасы	27563	30159	31458	3895	114,13
Готовая продукция	6002	6785	7962	1960	132,66
Денежные средства	429	127	596	167	99,54
Прочие МПЗ	102	129	67	-35	-99,54
БАЛАНС	69248	75356	81273	12025	117,37
ПАССИВ					
Собственный капитал	29757	38256	42596	12839	143,15
Заемные средства	12540	12540	31850	19310	253,99
Краткосрочные обязательства	26951	24560	59685	32734	-1,13
БАЛАНС	69248	75356	81273	12025	117,37

Как видно из таблицы, практически все показатели показывают увеличение в динамике, особенно сильное увеличение (на 254%) у заемного капитала, торговая сеть в конце 2015 – начале 2016г. открыла еще один магазин.

Таким образом, несмотря на то, что торговая сеть имеет в городе 17 магазинов, прибыль не значительна. В разрезе темя данного исследования рассмотрим управление персоналом и проведем анализ повышения квалификации, чтобы сделать вывод влияет ли мотивация персонала, повышение его квалификации на результаты финансовой деятельности торговой сети.

## 2.2 Оценка состояния процедур повышения квалификации персонала ООО «Окей»

В г. Юрге находятся 17 магазинов ООО «Окей».

В первую очередь рассмотрим структуру персонала (рисунок 12).

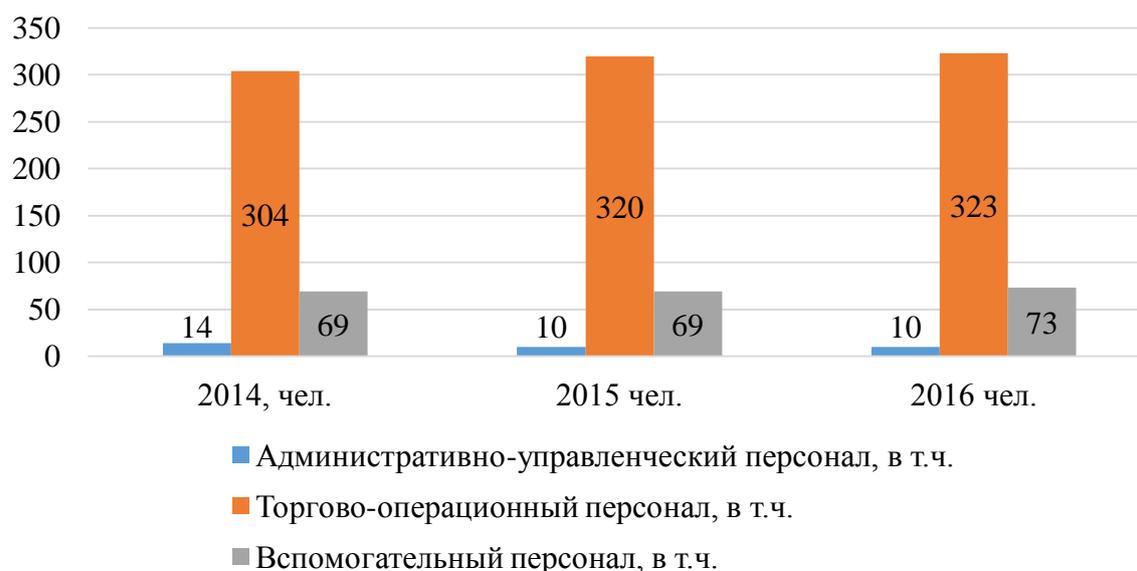


Рисунок 12 – Динамика изменения среднесписочной численности

Рисунок 13 показывает, что среднесписочная численность персонала за исследуемый период увеличилась на 19 чел. (4,91%), ее увеличение среднесписочной численности произошло в основном за счет увеличения торгово–операционного персонала.

Изменение доли численности персонала в структуре представлено на рисунок 13.

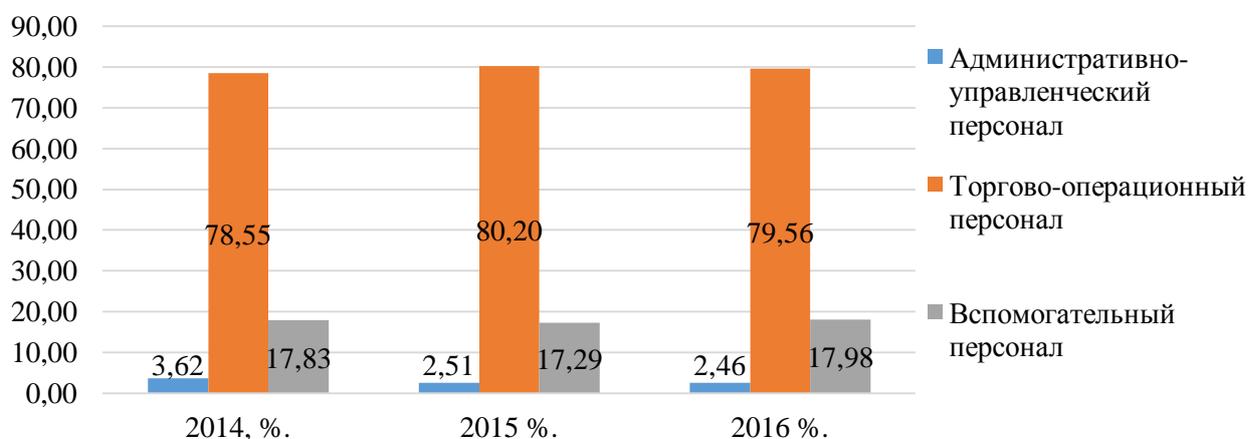


Рисунок 13 – Динамика изменения доли численности персонала в структуре

Рисунок 13 наглядно показывает, что в структуре персонала уменьшилась доля административно–управленческого персонала на 1,15% за счет увеличения торгово–операционного персонала на 1% и вспомогательного персонала на 0,15%. Увеличение доли торгово–операционного персонала с 78,55% до 79,56% за исследуемый период и снижение доли административно–управленческого персонала с 3,6% до 2,46% в динамике. Вспомогательный персонал увеличился незначительно с 17,83% до 17,98%.

Более подробно изменение численности персонала в структуре и динамике за исследуемый период рассмотрим ниже (таблица 7–12).

В таблице 2 представлена структура административно–управленческого персонала.

Таблица 2 – Структура административно–управленческого персонала, чел.

Наименование	2014, чел.	2015 чел.	2016 чел.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Административно–управленческий персонал, в т.ч.	14	10	10	–4	71,43
Бухгалтер	5	3	3	–2	60,00
Маркетолог	0	1	1	1	100,00
Товаровед	2	1	1	–1	50,00
Начальник охраны	1	1	1	0	100,00
Отдел закупок	5	3	3	–2	60,00
Отдел кадров	1	1	1	0	100,00

Из таблицы 2 видно, что уменьшение численности административно–управленческого персонала произошло за счет добавления должности маркетолога (увеличение на 1 чел.), с одновременным сокращением численности бухгалтеров на 2 чел., товароведа на 1 чел. и численности персонала в отделе закупок на 2 чел.

Динамика доли численности административно–управленческого персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика доли численности административно–управленческого персонала

Наименование	2014, %.	2015 %.	2016 %.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Административно–управленческий персонал, в т.ч.	100	100	100	0,00	100,00
Бухгалтер	35,71	30	30	–5,71	84,00
Маркетолог	0,00	10	10	10,00	100,00
Товаровед	14,29	10	10	–4,29	70,00
Начальник охраны	7,14	10	10	2,86	140,00
Отдел закупок	35,71	30	30	–5,71	84,00
Отдел кадров	7,14	10	10	2,86	140,00

Как видно из таблицы 3, доля бухгалтеров в структуре административно–управленческого персонала уменьшилась на 5,71%, товароведов на 4,29% и персонала из отдела закупок на 5,71%

Данное сокращение численности связано с потребностью сокращения издержек магазинов в связи с открытием еще одного магазина торговой сети в городе, которое совпало с трудной экономической ситуацией в стране и городе. Но открытие и запуск еще одного магазина запланирован с 2012 г. и все это время шло строительство и подготовка к открытию, перезаключались контракты с поставщиками.

На сокращение численности административного персонала отчасти повлияло открытие торговой сети «Лента», которая сразу заняла большую долю рынка, потому что в сети хорошее соотношение цена–качество, большой ассортимент.

И уменьшение количества административно–управленческого персонала позволяет упразднить административные подразделения, экономить на затратах на оплату труда и тем самым улучшить финансовое состояние предприятия не сокращая численность и оплату труда основным, торгово–операционным работникам. Далее рассмотрим структуру торгово–операционного персонала (рисунок 14).

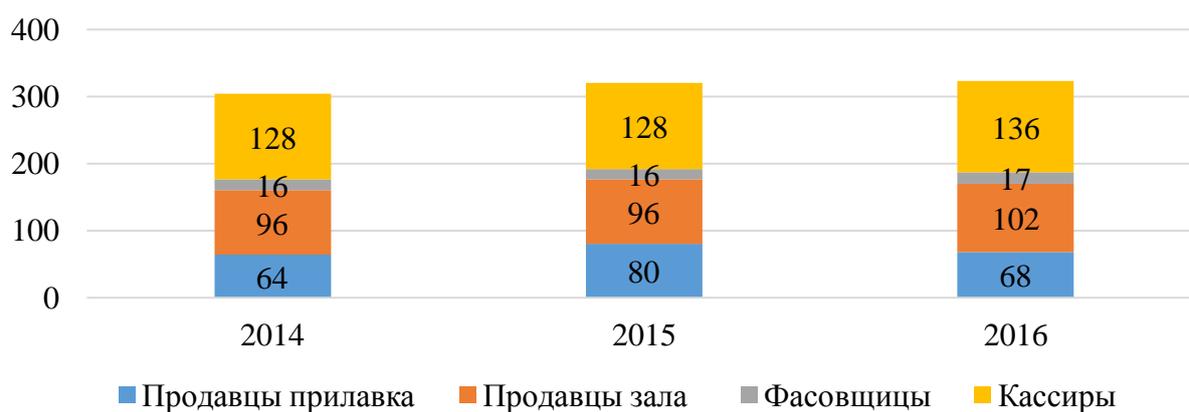


Рисунок 14 – Структура торгово–операционного персонала, чел.

Рисунок 15 показывает увеличение численности торговых работников на 19 человек за счет увеличения числа продавцов прилавка на 4 чел., продавцов зала на 6 чел., кассира на 8 чел. и фасовщицы на 1 чел.

В структуре торгово–операционного персонала изменений доли персонала нет, это связано с пропорциональным увеличением количества персонала относительно общего числа торгово–операционного персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика изменение структуры торгово–операционного персонала, %

Наименование	2014, %.	2015 %.	2016 %.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Торгово–операционный персонал, в т.ч.	100	100	100	0	100,00
Продавцы прилавка	21,05	25,00	21,05	0,00	100,00
Продавцы зала	31,58	30,00	31,58	0,00	100,00
Фасовщицы	5,26	5,00	5,26	0,00	100,00
Кассиры	42,11	40,00	42,11	0,00	100,00

В таблице 5 представлена структура вспомогательного персонала.

Таблица 5 – Структура вспомогательного персонала, чел.

Наименование	2014, чел.	2015 чел.	2016 чел.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Вспомогательный персонал, в т.ч.	69	69	73	4	105,80
Охранник	32	32	34	2	106,25
Водитель	5	5	5	0	100,00
Уборщица	16	16	17	1	106,25
Грузчик	16	16	17	1	106,25

Как видно из таблицы 5, численность вспомогательного персонала увеличилась на 4 человека.

Это произошло за счет увеличения численности охранников на 2 человека, уборщицы, и грузчика по 1 человеку, что еще раз показывает, изменение численности произошло за счет открытия еще одного магазина (в каждый магазин требуется два охранника, которые работают посменно, одна уборщица и один грузчик).

В таблице 6 представлена динамика структуры вспомогательного персонала

Таблица 6 – Динамика изменение структуры вспомогательного персонала, %

Наименование	2014, %.	2015 %.	2016 %.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Вспомогательный персонал, в т.ч.	100	100	100	0	100,00
Охранник	46,38	46,38	46,58	0,20	100,43
Водитель	7,25	7,25	6,85	-0,40	94,52
Уборщица	23,19	23,19	23,29	0,10	100,43
Грузчик	23,19	23,19	23,29	0,10	100,43

Из таблицы 6 видно уменьшение доли водителей на 0,4%, в общей численности вспомогательного персонала, но данное уменьшение произошло не за счет изменения численности водителей, а за счет увеличения доли грузчиков на 0,1%, уборщиц на 0,1% и охранников на 0,2%.

Таким образом, изучив структуру персонала и ее динамику можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала увеличилась на 19 человек (4,91%) за счет сокращения административно–управленческого персонала на 4 чел. (71,43%) с одновременным увеличением торгово–операционного персонала на 19 чел. (6,25%) и вспомогательного персонала на 4 чел. (5,8%).

Данные изменения произошли за счет запланированного открытия еще одного магазина сети «Окей» в городе.

Далее проведем анализ уровня квалификации персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Уровень квалификации персонала, чел.

Наименование	2014, чел.	2015, чел.	2016, чел.	Изменение, чел.	Темп роста, %
Высшее	25	20	22	–3	88,00
Административно–управленческий персонал	12	7	8	–4	66,67
Торгово–операционный персонал	13	13	14	1	107,69
Средне–профессиональное	281	300	296	15	105,34
Административно–управленческий персонал	2	3	2	0	100,00
Торгово–операционный персонал	279	296	293	14	105,02
Вспомогательный персонал	0	1	1	1	100,00
Другое (техническое, неоконченное)	81	79	88	7	108,64
Торгово–операционный персонал	12	11	16	4	133,33
Вспомогательный персонал	69	68	72	3	104,35
Итого	387	399	406	19	104,91

Из таблицы 7 можно сделать вывод, что за исследуемый период персонал с высшим образованием уменьшился на 3 чел. за счет уменьшения административно–управленческого персонала на 4 чел. с одновременным увеличением числа торгового персонала на 1 чел. вспомогательного персонала с высшим образованием нет.

Численность работников со средне-профессиональным образованием увеличилась на 15 чел. за счет увеличения числа торгово-операционных работников на 14 чел. и одного вспомогательного работника.

С другим образованием, например техническим или неоконченным, школьным, административно–управленческого персонала нет.

Но численность работников с другим образованием увеличилась на 7 чел. за счет увеличения торгового персонала на 4 чел. и вспомогательного персонала на 3 чел.

Рассмотрим изменение доли персонала в структуре (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика изменения доли структуры персонала, %

	2014, чел.	2015 чел.	2016 чел.	Изменение, чел.	Темп роста, %
Высшее	6,46	5,01	5,42	-1,04	83,88
Средне –профессиональное	72,61	75,19	72,91	0,30	100,41
Другое	20,93	19,80	21,67	0,74	103,56
Итого	100	100	100	0	100,00

Как видно из таблицы 8, произошло уменьшение доли персонала с высшим образованием на 1,04%, и увеличение доли персонала со средне–профессиональным на 0,3% и другим образованием на 0,74%.

Далее проанализируем динамику изменения доли персонала по уровню образования в структуре персонала (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика изменения доли персонала по уровню образования в структуре

Наименование	2014, чел	2015, чел	2016, чел.	Изменение, чел.	Темп роста, %
Высшее	100	100	100	0	100,00
Административно–управленческий персонал	48,00	35,00	36,36	-11,64	75,76
Торгово–операционный персонал	52,00	65,00	63,64	11,64	122,38
Вспомогательный персонал	0	0	0	0	0,00
Средне –профессиональное	100	100	100	0	100,00
Административно–управленческий персонал	0,71	1,00	0,68	-0,04	94,93
Торгово–операционный персонал	99,29	98,67	98,99	-0,30	99,70
Вспомогательный персонал	0,00	0,33	0,34	0,34	100,00
Другое	100	100	100	0	100,00
Административно–управленческий персонал	0	0	0	0	0,00
Торгово–операционный персонал	14,81	13,92	18,18	3,37	122,73
Вспомогательный персонал	85,19	86,08	81,82	-3,37	96,05

Как видно из таблицы 9 в структуре высшего образование произошло уменьшение административно–управленческого персонала на 11,64%.

С одновременным увеличением доли торгово–операционного персонала, на данное изменение повлияло не только увеличение числа торгового персонала с высшим образованием, но и уменьшение численности административного персонала.

В структуре средне–профессионального образования произошло уменьшение доли административного персонала на 0,04% и торгового персонала на 0,3% с одновременным увеличением доли вспомогательного персонала на 0,34% в структуре другого образования увеличилась доля торгового персонала на 3,37% и уменьшилась вспомогательного тоже на 3,37%.

Возможно, данные изменения связаны с движением персонала, то есть уходят более квалифицированные кадры и набирается персонал с худшим образованием. Поэтому далее проведем анализ движения персонала (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ движения персонала

Наименование	2014, чел	2015, чел	2016, чел.	Изменение, чел.	Темп роста, %
Численность персонала	387	399	406	19	104,91
Принято	27	36	41	14	151,85
Выбыло , в т.ч.	15	29	36	21	240,00
по собственному желанию	2	2	2	0	0,00
по состоянию здоровья	0	1	0	0	0,00
за нарушение трудовой дисциплины	3	6	0	–3	–300,00
Численность на конец года	399	406	411	12	103,01
Среднесписочная численность	393	402,5	408,5	15,5	103,94
Коэффициенты оборота по приему работников	6,87	8,94	10,04	3,17	
Коэффициент оборота по выбытию работников	3,82	7,20	8,81	5,00	
Коэффициент постоянства кадров	94,66	91,93	89,35	–5,31	
Коэффициент текучести кадров	3,82	6,96	8,81	5,00	

К таблице 10 пояснения:

Среднесписочная численность = (численность на начало года + численность на конец года) / 2 \*100.

Коэффициент оборота по приему = число принятых за период / среднесписочная численность за период \*100.

Коэффициент оборота по выбытию = число уволенных за период / среднесписочная численность за период \*100.

Коэффициент текучести персонала = (число уволенных по собственному желанию + число уволенных за нарушения трудовой дисциплины) / среднесписочная численность за период \*100.

Коэффициент постоянства кадров = (списочная численность на начало периода – число уволенных за период) / среднесписочная численность за этот период \*100.

Как видно из таблицы 10 коэффициент приема за исследуемый период увеличился на 3,17, коэффициент выбытия 5 – это говорит об увеличении текучести кадров, и уменьшении их стабильности. Эту мысль так же подтверждает факт уменьшения коэффициента постоянства на 5,31 и увеличении коэффициента текучести на 5.

Если сравнивать проанализированную динамику изменения структуры персонала по уровню образования и движение персонала можно сделать вывод, что снижение уровня образования персонала произошло за счет текучести кадров, то есть на работу принимался персонал со средне–профессиональным и другим образованием, а не с высшим образованием.

Но на увеличение движения персонала так же влияет стимулирование персонала, то есть моральная и материальная заинтересованность кадров, в том числе и повышение квалификации, после которой возможен карьерный рост в данной организации, увеличение оплаты труда.

Для организации профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров работники проходят обучение, повышают квалификацию, получают высшее образование (у кого нет), присутствуют на семинарах и т.д.

Поэтому далее проанализируем динамику повышения квалификации персонала за исследуемый период (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ повышения образования и квалификации работников

Наименование	2014, чел.	2015, чел.	2016, чел.	Изменени е, чел.
Административно–управленческий персонал				
Инструктаж	0	0	1	1
Проектная группа	4	0	0	–4
Коучинг	1	0	0	–1
Наставничество	0	0	1	1
Тьюторство	0	1	0	0
Сторителлинг	1	0	0	–1
Торгово–операционный персонал				
Шэдуинг	0	1	0	0
Конференция (бухгалтерия)	1	1	1	0
Встречи (отдел закупок)	3	3	1	–2
Симпозиумы (маркетолог)	0	0	1	1
Лекции (бухгалтерия)	2	1	1	–1
Тренинг (маркетолог или товаровед)	1	2	1	0
Интерактивные курсы (товаровед)	0	0	1	1
Самостоятельное обучение (бухгалтерия)	1	1	1	0
Инструктаж	1	1	3	2
Ротация	0	0	2	2
Наставничество	4	6	9	5
Тьюторство	0	0	2	2
Сторителлинг	0	0	1	1
Шэдуинг	6	5	8	2
ИТОГО	25	22	34	9

Со вспомогательным персоналом повышение квалификации не проводится, поэтому рассматриваем только административно–управленческий и торгово–операционный персонал.

Таблица 11 показывает малое количество используемых методов повышения квалификации, за исследуемый период количество некоторых из них уменьшилось, например, у административно–управленческого персонала такие методы как проектная группа и коучинг, сторителлинг, встречи и лекции.

Административно–управленческий персонал не использует такие виды повышения квалификации, как Кейс–стади, деловую игру, ротации и баскет.

Торгово–операционный персонал за исследуемый период не использовал методы внешнего повышения квалификации.

В 2014г. создана проектная группа ,состоящая из персонала с отдела закупок, товароведа, маркетолога, которые разрабатывали проект развития торговой сети на ближайший год, данный проект был реализован и принес увеличение объема продаж примерно на 8–9%. По результатам реализации проекта была выделена премия каждому участнику в размере 10000 руб. (всего 40000 руб.).

Но в дальнейшем метод проектной группы не использовался, и к данной разработке не были привлечены ведущие продавцы, которые так же смогли бы внести инициативы и интересные поправки. В таблице 12 представлены издержки на проведение повышения квалификации.

Таблица 12 – Затраты на повышение квалификации

Наименование	2014, тыс.руб.	2015 Тыс. руб.	2016, Тыс. руб.	Изменение, тыс.руб.
Проектная группа	40	0	0	–40
Коучинг	3	3	5	2
Встречи	5	6	8	3
Симпозиумы	0	0	3	3
Тренинг	10	22	15	5
Интерактивные курсы	0	0	2	2
Итого	58	31	33	–25

Как видим несмотря на увеличение стоимость внешних методов повышения квалификации издержки торговой сети уменьшились на 25 тыс.руб.

В 2016г. затраты составляют всего 33 тыс.руб., что для торговой сети состоящей из 17 магазинов очень незначительная сумма.

Таким образом, можно сделать вывод, что в торговой сети большая текучесть кадров в основном торгово–операционных работников. В том числе данную текучесть у торговых работников спровоцировало не использование методов внешнего повышения квалификации и малое использование внутренних методов, что не дает работнику развиваться, сделать карьеру, показать свои положительные профессиональные качества и отсутствует моральная и материальная

заинтересованность. Административно–управленческий персонал так же использует не все методы повышения квалификации.

Количество участвующих работников в проведенных мероприятиях в 2016г. 34 чел., что на 9 чел. больше чем в 2014г., но все равно, только малая часть персонала имеет возможность повысить свою квалификацию.

Согласно положению об отделе кадров, действующем на предприятии, руководство заинтересованно в построении деловой карьеры сотрудника, с момента устройства человека в ООО «Окей», и по мере продвижения его по социальной лестнице, сотруднику должны быть предоставлены возможности повысить свою квалификацию и улучшить навыки работы, но данные возможности имеют не все сотрудники.

Это недопустимое упущение со стороны руководства, тем более в свете открытия нового супермаркета «Лента», который является ближайшим конкурентом. Так работник с приобретением опыта и наработки стажа становится ценным кадром предприятия, вложенные усилия и затраты многократно возвращаются в организацию, но уже в более качественном продукте производства, а также в получаемой прибыли.

Далее будут предложены мероприятия по повышению квалификации для персонала торговой сети «Окей» и просчитана эффективность их применения.

### 3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Окей»

#### 3.1 Программа мероприятий по повышению квалификации административно–управленческого персонала

В результате сделанных выводов, предлагается составить новую программу повышения квалификации, но для административно–управленческого персонала и для торгово–операционного персонала данная система будет разной.

Разработаем программы повышения квалификации для административно–управленческого и торгово–операционного персонала в отдельности.

Программа повышения квалификации для административно–управленческого персонала.

Цель разработки программы повышения квалификации – организация требуемой специальной подготовки управляющего персонала для более профессиональной работы

Задачи разработки программы повышения квалификации:

- предоставление управляющему персоналу возможности получить знания, необходимые для полноценного и качественного выполнения своих профессиональных обязанностей;
- обеспечение всего управляющего персонала равными возможностями повысить свой профессионализм и получить новые знания и навыки.

Принципы разработки программы, повышения квалификации управленческого персонала:

- максимальная заинтересованность управляющего персонала в получении новых знаний и умений;
- вовлечение в процесс повышения квалификации всего управляющего персонала;
- использование всех необходимых и доступных методов повышения квалификации для получения не только нового знания, но и опыта ведущих компаний для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

На рисунке 15 представлена система методов повышения квалификации, которые предлагается использовать для административно–управленческого персонала.

Методы обучения на рабочем месте	Внешние методы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ротация</li><li>• Инструктаж</li><li>• Наставничество</li><li>• Шэдуинг</li><li>• Тренинги</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Конференции</li><li>• Лекции</li><li>• Семинары</li><li>• Кейс-стади</li></ul>

Рисунок 15 – Направления совершенствования системы, повышения квалификации персонала

Рассмотрим данные методы более подробно:

– Ротация – перевод сотрудника внутри организации на другое место, более соответствующее знаниям и умениям данного сотрудника. Так как, у торговой сети поставщики основных продуктов постоянные, связи налажены и требуется только пополнять и обновлять ассортимент, проследивать появление новых видов продукции или новых поставщиков, то предлагается одного работника из отдела закупок перевести в отдел маркетинга.

Данная ротация необходима по следующим основаниям: маркетинговая стратегия у торговой сети не разработана, рекламная компания практически отсутствует.

Поэтому перед маркетологами ставится задачи по разработки подробной и объемной маркетинговой стратегии, и это предполагает большой объем работы: от анализа рынка, покупателей, до разработки плана рекламы, имиджа и стиля торговой сети, а один маркетолог с данными задачами не справиться.

Ротация будет состоять из двух этапов: оценки знаний работников отдела закупок и перевода одного работника в отдел маркетинга.

Переводится, будет сотрудник, имеющий наименьшие знания в сфере закупок. После перевода работника в отдел маркетинга необходимо будет провести повышение квалификации методом инструктажа и наставничества;

– Инструктаж – предлагается использовать первичный инструктаж (проводится с новым маркетологом, перед новой для него работы) и производственный инструктаж (передача опыта, знаний и умения новому сотруднику);

– Наставничество – часть системы обучения новых сотрудников, и для нового сотрудника облегчает получение профессиональных знаний, умений, дает возможность проявить свои способности. А для наставника дает возможность выявить пробелы в знаниях работника, помочь и дать возможность для продуктивной деятельности, а при необходимости составить программу обучения нового сотрудника. Предлагаемые методы наставничества представлены на рисунке 16.

профессиональное обучение: ознакомление со стандартами и нормативами;

формирование умений выполнения производственных задач;

метод усложняющихся заданий, направленный на приобретение опыта;

метод делегирования; - разграничение функций и полномочий между работниками

практическое обучение: формирование навыков.

Рисунок 16 – Предлагаемые методы наставничества

– Шэдуинг – ведется наблюдение в условной ситуации за процессом работы сотрудника и в процессе выясняются «слабые» стороны профессиональной подготовки, далее, на их основе, составляется план повышения квалификации для их устранения. Этот метод предлагается использовать для товароведа. Товаровед проверяет качество товара, выявляет дефекты и причины их возникновения, поэтому повышение квалификации для работника с такой узкой и ответственной

специализацией особенно необходимо, ведь в процессе повышения квалификации:

а) узнаются новые приемы и методы определения качества товара,  
б) формируются профессиональные компетенции и знания,  
с) приобретается практический опыт специалиста в сфере товароведения и экспертизы качества продукции.

д) изучаются нововведения, связанные с общей экспертизой при приемке продукции, сохранения качества и снижения потерь, условиями её транспортировки и хранения, например: применение нового гаджета для определения качества замороженной продукции;

– Конференции – это обсуждение и взаимный обмен накопленным опытом, позволяют рассмотреть вопросы, интересующие присутствующих с разных сторон, что позволяет осмыслить разные пути решения одной и той же проблемы.

Данный метод особенно актуально использовать для работника отдела кадров, ведь 2016 г. стал во многом «новым» и даже «переломным» в работе кадровой службы.

Внедрены профессиональные стандарты для ряда специалистов, появились новые форматы отчетов, изменились правила работы с иностранцами и многое другое.

На фоне этих изменений Государственная инспекция труда (ГИТ) увеличила количество плановых проверок почти в два раза, и участились обращения работников в суд, а это проводит к внеплановым проверкам ГИТ.

2017 г. будет не менее насыщенным и внесет много изменений в работу специалистов и руководства отдела кадров. Поэтому работнику отдела кадров необходимо быстро организовать работу кадровой службы в соответствии с новыми правилами и тенденциями; эффективно взаимодействовать с проверяющими органами.

Тренинги – суть данного метода заключается в моделировании ситуации для группы работников, наблюдение за их действиями и анализ результата цель

тренинга – найти слабое звено, проблемы в действиях группы работников и разработать инструкции для их ликвидации.

Данный метод в нашей организации в наибольшей степени необходим отделу охраны.

Предлагается следующие этапы тренинга:

Этап 1 – разработать условные ситуации для охранников организации по принципу психотехнических игр;

В данном случае подойдут психотехнические игры, на внимание и самоконтроль, описанные Цзен Н.В. И Пахомовым Ю.В., такие как: «Пальцы», «Муха», «Фокусировка», «Селектор» и т.д.

Данные психотехнические игры позволяют участникам контролировать и фокусировать внимание сразу на нескольких предметах, доверять своим ощущениям и интуиции.

Этап 2 – проигрывание ситуации и наблюдать, как работники с ней справятся;

Этап 3 – Анализ действий работников;

Этап 4 – обсуждение полученного опыта, особенно выделив негативные моменты, неправильные действия и разработать инструкции;

– Лекции и семинары – особенно актуален данный метод повышения квалификации для бухгалтеров организации, в связи с тем, что в стране идет реформирование налоговой системы, возникают очень большие изменения в бухгалтерском деле, в налоговых требованиях, видоизменяются формы отчетности организаций и постоянно совершенствуются и обновляются бухгалтерские программы;

Для того, чтобы быть в курсе всех изменений и уметь их применить, не достаточно самообучения или просто получать список нововведений и обновлений, необходимо знать и уметь их применить.

Например: при выходе новой версии программы 1С – бухгалтерия не достаточно просто обновить бухгалтерскую программу на компьютере,

необходимо знать все нюансы ее работы, как вносить данные, как менять, извлекать и т.д.;

– Кейс–стади – данный метод необходимо применять для работников отдела охраны организации по направлениям, указанным на рисунке 17.

выявление, отбор и решение проблем;

работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации;

анализ и синтез информации и аргументов;

формирование основных компетенций специалиста

Рисунок 17 – Направления применения кейс–стади

Существует множество схем работы кейс–стади, но наиболее распространенная и удобная состоит из следующих этапов:

Этап 1 – индивидуальная работа над ситуацией – участникам раздается текст ситуации, его следует внимательно изучить и сформировать собственное мнение и вариант решения ситуации. Это и является основной целью данной стадии.

Этап 2 – обсуждение ситуации в группе (как правило, на втором этапе ситуацию осуждают малыми группами) – на основе анализа, вариантов решения ситуации, у каждого участника группы вырабатывается единственное решение или единственный план действий в данной ситуации и сравнить ее с конкурирующими группами.

Этап 3 – публичное выступление – заслушиваются доклады от каждой группы, задаются вопросы (групповая дискуссия), и итогом данной стадии является отработка ключевых умений коммуникации, навыков публичного выступления и убеждения.

Этап 4 – подведение итогов – итоги и обобщение подводит преподаватель в виде ключевых, проблемных или успешных моментов работы обучающихся.

Именно такую схему кейс–стади и предлагается использовать при повышении квалификации начальника охраны.

Мы рассмотрели все виды предлагаемых методов повышения квалификации для каждого отдела и теперь необходимо свести данный анализ в таблицу с указанием места проведения и понесенных затрат (табл. 13)

Таблица 13 – Программа повышения квалификации для административно–управленческого персонала на 2018г.

Объект	Место	Метод	Количество мероприятий, шт.	Стоимость на 1 чел.	Количество чел.
Бухгалтер	г.Новосибирск УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	18000	1
Маркетолог	г.Новосибирск УЦ «Бизнес»	Ротация	2	15000	1
Товаровед	г.Красноярск УЦ «Русская школа управления»	Шэдуинг	1	22000	1
Начальник охраны	г.Новосибирск УЦ «Бизнес»	Кейс–стади	1	24000	1
Отдел закупок	г.Кемерово УЦ «Академия бизнес– образования»	Тренинги	2	20000	1
Отдел кадров	г.Новосибирск УЦ «Бизнес»	Конференция	1	16000	1

Сумма понесённых затрат на повышение квалификации административно–управленческого персонала в 2018 г. будет составлять 154000 руб., что не является большой суммой для торговой сети.

Сумма штрафов с налоговой инспекции за исследуемый период:

– за не правильно заполненную декларацию (занижение налоговой базы – ст. 122 Налогового кодекса РФ) составляет в 2015г. – 20% от суммы неуплаченного налога – 26480,64 руб.;

– сумма пени за несвоевременную подачу декларации в 2016г. по НДС составляет – 1000 руб.

Итого понесенные убытки составляют 27480,64 руб., и данных расходов можно было бы избежать, если бы бухгалтер владела полной информацией о последних изменениях в законодательстве. Конечно данная сумма убытков меньше, чем предлагаемых затрат, но в качестве примера приведены убытки только одного сотрудника. А, вот например, ущерб от отсутствия рекламы, убытки от потери потенциальных покупателей в данном исследовании не представляется возможным посчитать в денежном выражении.

Таким образом, повышение квалификации административно–управленческого персонала необходимо и актуально, так как работа на постоянно изменяющемся рынке, с большой конкуренцией от сотрудников торговой сети требует высокого профессионализма, постоянно обновляющихся знаний и обмена опытом с другими, более успешными компаниями.

А это все достигается и приобретается только во время повышения квалификации, во время проведения семинаров, тренингов, и т.д.

### 3.2 Программа мероприятий по повышению квалификации для торгово–операционного персонала

Довольно часто основной проблемой торговой сети является проблема квалификации торгового персонала, их способность воспроизводить и развивать материальный потенциал торговых предприятий, и вследствие этого снижаются объемы реализации продукции и размер прибыли.

Требования к профессиональной квалификации торгового персонала представлены в основном в ГОСТ Р 51305–99 «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу».

Главное требование, к профессионализму по данному ГОСТУ – это знание и соблюдение соответствующих нормативных правовых актов, касающихся профессиональной деятельности персонала, правил реализации товаров в соответствии с действующими санитарными нормами и правилами, стандартами.

Но ГОСТ является не единственным нормативно–правовым актом, устанавливающим требования к квалификации работников розничной торговли, всего в настоящее время насчитывается около 600 таких нормативна правовых актов, они устанавливают требования представленные на рисунке 18.



Рисунок 18 – Требования нормативно–правовых актов к квалификации работников розничной торговли

Кроме нормативно–правовых актов, требования устанавливают и около 500 государственных стандартов, такое количество правил и требований работник не в состоянии выучить, поэтому главной обязанностью старшего продавца становится группировка, обобщение требований по группам товаров, и доведение их до определенной группы продавцов, в зависимости от выполняемых ими функций. Например: требования к работе на ККМ – необходимо донести до кассиров, требования по продаже сигарет – до продавцов зала, и т.д. Квалификация современного торгового персонала в торговых сетях не отвечает требованиям, представленным на рисунке 19.

качество обслуживания остается низким, даже на уровне ведущих брэндов;

явно недостаточна квалификация менеджеров по продажам и маркетологов;

низкая производительность в узлах расчета из-за компьютерной неграмотности персонала;

слабое освоение торговым персоналом логистики;

руководством предприятий практически не освоены менеджмент компетентности и т.д.

### Рисунок 19 – Проблемы квалификации торгового персонала в современных условиях

В основном данные проблемы возникают в силу того, что руководители не уделяют должного внимания квалификации и развитию персонала.

Обучение вне рабочего места вообще рассматривается как лишние расходы, а ведь именно данное обучение позволяет обмениваться знаниями с ведущими специалистами, изучать новый опыт и новую информацию, что благоприятно сказывается на работе и на производительности труда.

Например, во Франции на обязательное обучение персонала законодательно вводится нижний лимит в 1 % фонда оплаты труда, а самостоятельные расходы ведущих зарубежных компаний на эти цели составляют от 2 до 10 % от фонда оплаты труда.

По данным американских исследователей, 10–процентный рост инвестиций в обучение дает прирост производительности труда в 8,5 процентов, в то время как капиталовложения – только в 3,8 процента.

От квалификации и профессионализма персонала напрямую зависит конкурентоспособность, объем реализации и соответственно прибыль торговой сети.

Рост значения повышения квалификации персонала для современного предприятия обусловлен факторами, представленными на рисунке 20.

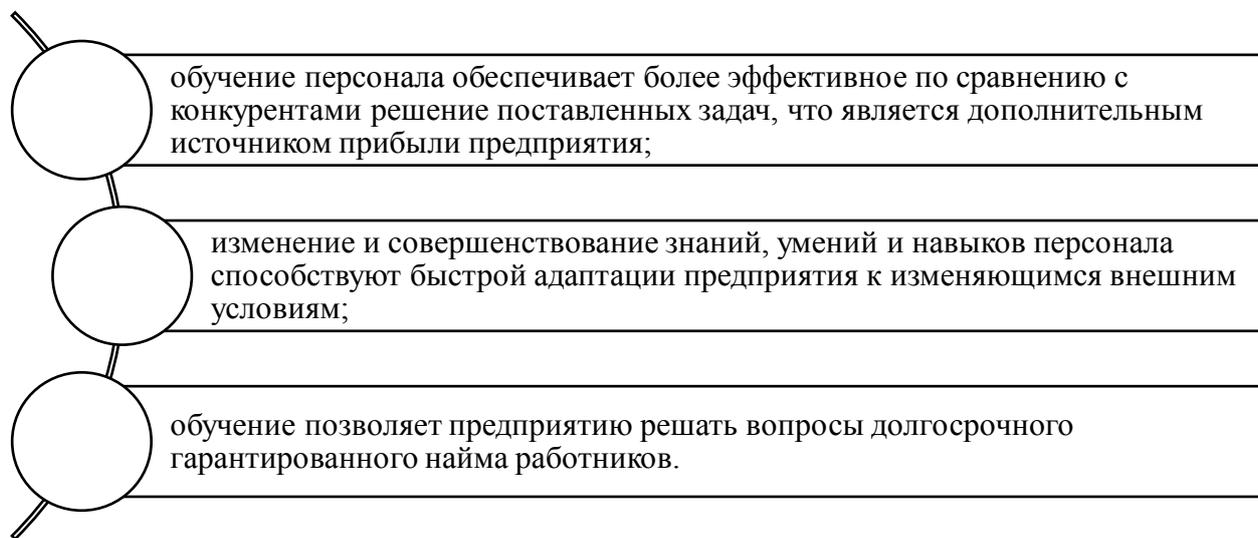


Рисунок 20 – Значение повышения квалификации торгового персонала

Цель повышения квалификации должна соответствовать цели и стратегии торговой сети.

Таким образом, цель разработки программы повышения квалификации торгово–операционного персонала для ООО «Окей» – оптимальное и наиболее эффективное распределение полномочий, обязанностей и ответственности между торговыми сотрудниками.

То есть это не только получение знаний по специфике своей деятельности (например: работа ККМ или новые виды прямых продаж), но и контроль, оценка и стимулирование торговых работников.

Задачи разработки программы повышения квалификации:

- предоставление торговому персоналу новых знаний, умений и навыков для более эффективной работы;
- обеспечение торгового персонала равными возможностями повысить свой профессионализм.

Принципы разработки программы, повышения квалификации торгового персонала:

- максимальная заинтересованность торгового персонала в получении новых знаний и умений;
- вовлечение в процесс повышения квалификации всего торгового персонала;
- использование всех необходимых и доступных методов повышения квалификации для получения не только нового знания, но и опыта ведущих компаний для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

На рисунке 21 представлена система методов повышения квалификации, которые предлагается использовать для торгового персонала.



Рисунок 21 – Направления совершенствования системы повышения квалификации торгово–операционного персонала

Все предлагаемые методы являются внутренними методами повышения квалификации, но они разнообразны, достаточно отправлять для внешнего обучения 1–2 сотрудника, а далее по такому же принципу проводить повышение квалификации внутри организации самостоятельно, это позволит сэкономить деньги и в то же время получить необходимые знания и навыки.

Рассмотрим данные методы более подробно:

- Проектная группа – очень интересный и крайне необходимый метод для продавцов зала, предполагает моделирование проблемной ситуации и разработка пути выхода из нее.

Необходимо периодически создавать группы, состоящие из продавцов, как зала, так и прилавка, задавать им проблемную ситуацию и анализировать, кто из них предложил лучшее ее решение.

Розничная торговля является очень сложным технологическим процессом обращения товара, включающим операции по транспортировке, приемке, разгрузке, хранению, выкладке и наконец, реализации товара потребителям.

Поэтому всем новым работникам торгово–операционного персонала необходимо проводить инструктаж;

– Инструктаж в нашем случае необходим следующих видов, представленных на рисунке 22;

Вводный	Первичный	Внеплановый
<ul style="list-style-type: none"><li>• при поступлении на работу проводится ознакомление с внутренними правилами, нормами и требованиями</li><li>• Проводит - Специалист</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• проводится при допуске к работе, ознакомление с особенностями рабочего места, со спецификой хранения и реализации продукции</li><li>• Проводит - старший продавец</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• проводится со всеми торговыми работниками в случае поступления нового вида товара</li><li>• Проводит - старший продавец</li></ul>

Рисунок 22 – Виды требуемых инструктажей

– Коучинг – метод, объединяющий принципы консультирования и тренинга, но основное место отводится не наставлениям, а мотивированию клиента к изменениям. Алгоритм проведения коучинга в Новосибирском учебном центре представлен на рисунке 23;

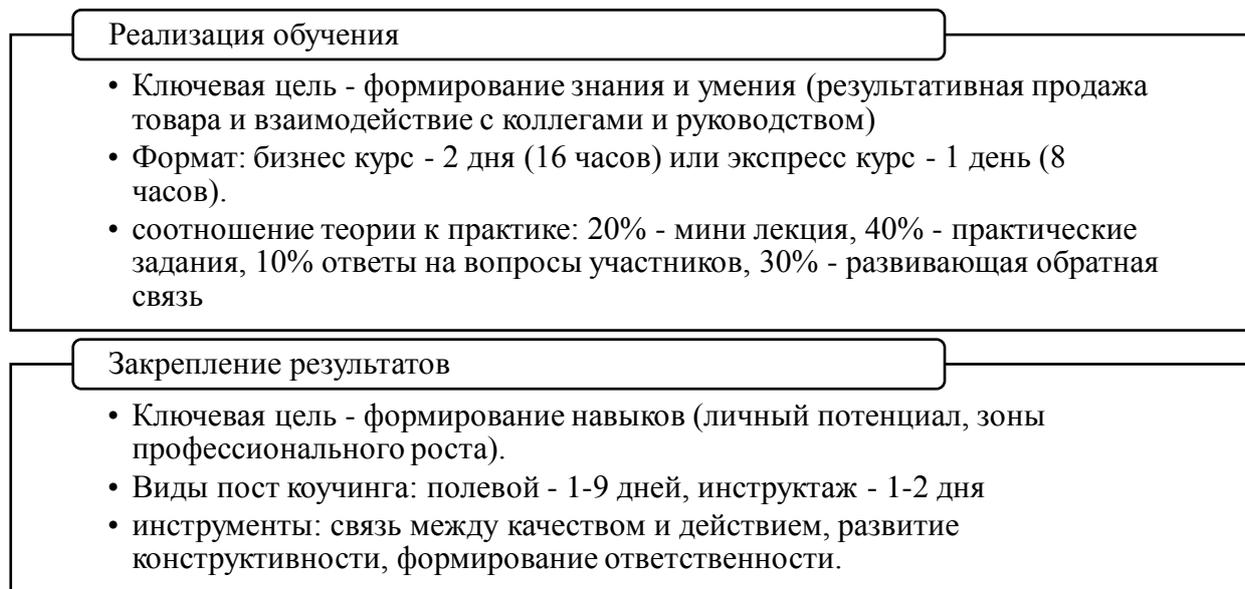


Рисунок 23 – Алгоритм проведения коучинга с торговыми работниками

– Тьюторство – это разработка индивидуального повышения квалификации, обучения с учетом знаний и умений сотрудника и с учетом специфики организации в которой он работает (рисунок 24);

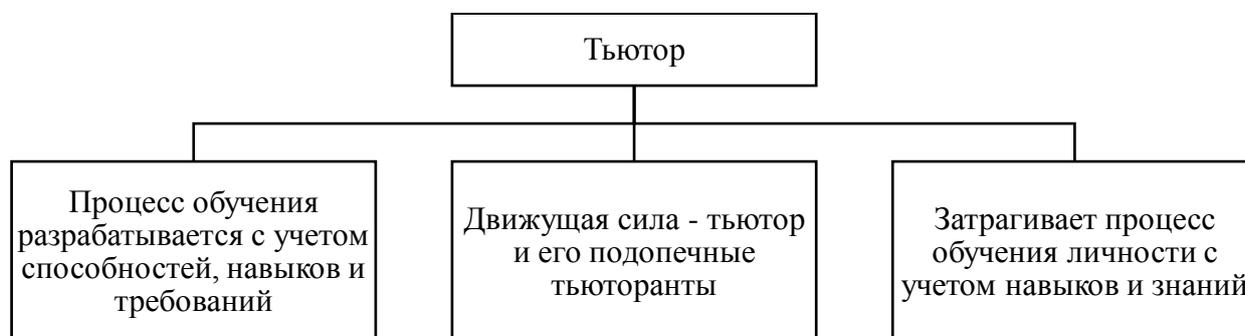


Рисунок 24 – Структура тьюторства работников розничной торговли

– Шэдуинг – построение плана повышения квалификации на основе пробелов в знаниях, навыков и умениях работников (рисунок 25).

Этап 1 - наблюдение за сотрудниками в процессе работы

Этап 2 - Выявление слабых и сильных сторон сотрудника в профессиональной сфере

Этап 3 - Разработка плана повышения квалификации

Рисунок 25 – Структура шэдуинга

При наблюдении за работой персонала необходимо пометать все действия работника, для этого создан шаблон, который представлен в приложении А.

Далее, план обучения строиться исходя из сильных и слабых сторон работы, например: если продавец правильно общается с покупателями, но использует не все знания по раскладыванию продукции или по условиям хранения, то соответственно акцент в обучении необходимо сделать именно на изучение сроков хранения или на правилах выкладки продукции.

Сведем в таблицу все предложенные методы повышения квалификации для торгово–операционного персонала (табл. 14).

Таблица 14 – План повышения квалификации торгово–операционного персонала в каждом магазине торговой сети

Должность	Метод	Количество мероприятий, шт.	Итого мероприятий, шт.
Продавцы прилавка	Проектная группа	1 раз в год	25
	Инструктаж	по мере необходимости	–
	Тьюторство	1 раз в год с каждым работником	25
	Шэдуинг	2 раза в год с каждым работником	50
Продавцы зала	Проектная группа	1 раз в год	25
	Инструктаж	по мере необходимости	–
	Тьюторство	1 раз в год с каждым работником	25
	Шэдуинг	2 раза в год с каждым работником	50
Кассиры	Инструктаж	по мере необходимости	–
	Шэдуинг	2 раза в год с каждым работником	50
ИТОГО			250

Кроме предложенных методов, повышение квалификации предполагает:

– ежедневно – утренние планерки–пятиминутки, где ставятся задачи на день, повторяются фразы, которые продавцы будут использовать при продаже, например, по текущим акциям, как предлагать дополнительные услуги и т.д. Такое повторение «речевок» с утра дает правильный настрой – во время продажи продавец обязательно вспомнит про эту акцию;

– еженедельно – обучение, дискуссии, инструктаж по продукту, изучение материалов;

– ежемесячно – небольшие мини–тренинги на 20–30 минут по отдельной теме, по технике продаж;

– ежеквартально – внутренняя аттестация – это, в первую очередь, обучающее мероприятие. Цель аттестации – показать продавцу его «сильные стороны» и «зоны роста». Правильно проведенная аттестация дает зачастую результат даже выше, чем тренинг по продажам;

– ежегодно – общий сбор всего персонала, постановка задачи и поиск решения. Например: в третьем квартале сбор персонала, постановка задачи в виде задания по разработки оригинального оформления подарков на продажу, или оформление магазинов.

Можно устраивать конкурс между магазинами – у кого красивее оформлен, а судить будут покупатели в виде анонимных мини–анкет.

Несмотря на то, что предлагается повышение квалификации торгово–операционного персонала внутри организации, материальное стимулирование должно быть. Мотивация повышения квалификации торгового персонала предполагает примерно 1% от прибыли, а именно:

$97944,6 \text{ тыс.руб.} * 1\% = 979,45 \text{ тыс.руб.}$  или по 57,6 тыс.руб. на каждый магазин.

Данной суммы хватит на то, чтобы, например, наградить поощрительными призами победителей в проектной группе. Планируемая экономическая эффективность от предложенных мероприятий по всему персоналу – увеличение прибыли на 5 – 8% [11], а именно: Прибыль в 2016г. составила 97944,6 тыс.руб.,

ее увеличение на 5 % (примем для расчета минимальное значение) – это получение дополнительного дохода в размере 4897,23 тыс.руб.

Если от данного планируемого дополнительного дохода вычесть сумму затрат на повышение квалификации (административно–управленческий персонал – 154 тыс.руб. и торгово–операционный персонал – 979,45 тыс.руб.), то получается увеличение прибыли на сумму 4704,05 тыс.руб. (по 276,7 тыс.руб. в каждом магазине). Расчет экономической эффективности представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Экономическая эффективность предложенной программы повышения квалификации персонала для ООО «Окей»

Наименование	Сумма затрат, руб.	Сумма дохода, руб.
Сумма понесённых затрат на повышение квалификации административно–управленческого персонала в 2018г.	154 000	
Мотивация повышения квалификации торгового персонала (1% от прибыли)	979 450	
Планируемая экономическая эффективность от предложенных мероприятий (увеличение прибыли на 5%)		4897 230
Итого	1 133 450	4897 230
Сумма экономического эффекта		3763 780

Как видно из таблицы, сумма экономической эффективности по торговой сети составит 3763,78 тыс.руб. После анализа всех предложенных методов повышения квалификации необходимо разработать график повышения квалификации на год, для того, чтобы обучение проходило равномерно и не было нехватки в продавцах.

В таблице 16 представлен план–график прохождения повышения квалификации для всего персонала ООО «Окей».

Таблица 16 – План–график прохождения повышения квалификации для персонала ООО «Окей»

Должность,	Сроки / формы повышения квалификации			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Бухгалтер	Лекция	Семинар	Семинар	Семинар
Маркетолог	Ротация	–	–	–
Товаровед	Шэдуинг	–	–	–
Начальник охраны	–	Кейс–стади	–	–
Отдел закупок	Тренинг	–	Тренинг	–
Отдел кадров	–	–	–	Конференция
Продавцы прилавка	Проектная группа Инструктаж	Шэдуинг Инструктаж	Тьюторство Инструктаж	Шэдуинг Инструктаж
Продавцы зала	Шэдуинг Инструктаж	Проектная группа Инструктаж	Шэдуинг Инструктаж	Тьюторство Инструктаж
Кассиры	Инструктаж	Инструктаж	Инструктаж	Шэдуинг Инструктаж

Представленная программа повышения квалификации имеет большое социальное значение как для торговой сети (рисунок 26), так и для работников (рисунок 27).

повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиями рынка. Таким образом, повышается ценность человеческих ресурсов находящихся в ее распоряжении;

позволяет организации более успешно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности вследствие повышения качества и производительности труда,;

повышение приверженности персонала к организации, снижение текучести кадров;

поддержка и распространение среди работников ценностей и приоритетов организационной культуры, продвигать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию

Рисунок 26 – Социальная эффективность представленной программы для торговой сети

Как видно из рисунка, повышение квалификации сотрудников приводят к повышению конкурентоспособности магазина, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда и как следствие – увеличение прибыли.

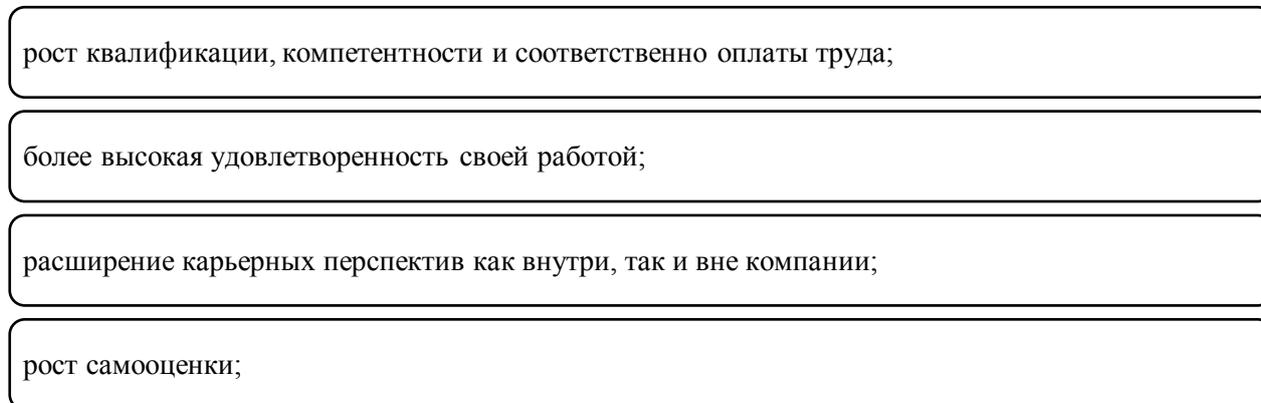


Рисунок 27 – Социальная эффективность представленной программы для персонала

Таким образом, эффективность повышения квалификации для работника состоит в появлении возможности карьерного роста, увеличении дохода, что является главным в работе.

Эффективность реализации предложенной программы позволит достичь позитивных, а также избежать отрицательных с экономической точки зрения изменений в ООО «Окей».

В результате совершенствования системы, повышения квалификации персонала могут быть достигнуты следующие социальные результаты:

- формирование чувства причастности к организации;
- обеспечение механизма обратной связи с работниками;
- обеспечение возможности негативных последствий неудовлетворенности руководителей и работников после обучения;
- обеспечение соответствия учебных программ индивидуальным интересам работников, и так далее.

## Заключение

В результате данного исследования были рассмотрены теоретические и практические аспекты повышения квалификации.

В теоретической части исследования сделаны следующие выводы.

Повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Чем выше уровень квалификации работников в ведущих производствах или отделах предприятия, тем качественней продукция, тем больше возможности автоматизировать производство и, соответственно, больше объем выпускаемой продукции.

Повышение квалификации персонала необходима как предприятию для более эффективной работы персонала, для повышения качества работ и услуг, так и для работников, так как открываются новые возможности карьерного роста, получают новые знания и возможность использовать новые технологии, облегчающие труд и общение.

Виды повышения квалификации разнообразны как по продолжительности, так и по применяемым методам и методикам по завершению повышения квалификации выдается документ подтверждающий объем полученных знаний.

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний, способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие, способствуют созданию благоприятного климата и повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество, в целом получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Преобразуя организационно–экономический механизм, человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

Во второй главе исследования изучено финансовое состояние предприятия и проведен анализ персонала, сделан вывод, что показатели финансовой устойчивости и структуры капитала показывают способность предприятия развиваться и функционировать, взаимодействовать с внешней средой и получать прибыль, но их уменьшение в динамике за исследуемый период говорит о том, что предприятию необходимо совершенствование финансовой деятельности.

В торговой сети большая текучесть кадров в основном торгово–операционных работников. В том числе данную текучесть у торговых работников спровоцировало не использование методов внешнего повышения квалификации и малое использование внутренних методов, что не дает работнику развиваться, сделать карьеру, показать свои положительные профессиональные качества и отсутствует моральная и материальная заинтересованность. Административно–управленческий персонал так же использует не все методы повышения квалификации.

Количество участвующих работников в проведенных мероприятиях в 2016г. 34 чел., что на 9 чел. больше чем в 2014г., но все равно, только малая часть персонала имеет возможность повысить свою квалификацию.

В третьей главе предложена разработанная программа мероприятий по повышению квалификации административно–управленческого персонала и торгово–операционного персонала в отдельности.

Повышение квалификации административно–управленческого персонала необходимо и актуально, так как работа на постоянно изменяющемся рынке, с большой конкуренцией от сотрудников торговой сети требует высокого

профессионализма, постоянно обновляющихся знаний и обмена опытом с другими, более успешными компаниями.

Сумма понесённых затрат на повышение квалификации административно-управленческого персонала в 2018г. будет составлять 154 000 руб., что не является большой суммой для торговой сети.

Несмотря на то, что предлагается повышение квалификации торгово-операционного персонала внутри организации, материальное стимулирование должно быть. Мотивация повышения квалификации торгового персонала предполагает примерно 1% от прибыли, а именно: 97944,6 тыс.руб. \* 1% = 979,45 тыс.руб. или по 57,6 тыс.руб. на каждый магазин. Данной суммы хватит на то, чтобы, например, наградить поощрительными призами победителей в проектной группе.

Планируемая экономическая эффективность от предложенных мероприятий по всему персоналу – увеличение прибыли на 5 – 8%, а именно:

Прибыль в 2016г. составила 97944,6 тыс.руб., ее увеличение на 5 % (примем для расчета минимальное значение) – это получение дополнительного дохода в размере 4897,23 тыс.руб. Если от данного планируемого дополнительного дохода вычесть сумму затрат на повышение квалификации, то получается увеличение прибыли на сумму 4704,05 тыс.руб. (по 276,7 тыс.руб. в каждом магазине).

В итоге сделан вывод, что повышение квалификации сотрудников приводят к повышению конкурентоспособности магазина, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда и как следствие – увеличение прибыли. Эффективность повышения квалификации для работника состоит в появлении возможности карьерного роста, увеличении дохода, что является главным в работе.

Эффективность реализации предложенной программы позволит достичь позитивных, а также избежать отрицательных с экономической точки зрения изменений в ООО «Окей».

## Библиографический список

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273–ФЗ (ред. от 01.05.2017) «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газ. – 2012. – 31.12. – № 303.
2. ГОСТ Р 51305–99 – Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу от 01.01.2000 // ОКС Общероссийский классификатор стандартов
3. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е. Ю. Алексейчева. – М. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.
4. Арзуманова, Т. И. Экономика организации: Учебник / Т. И. Арзуманова. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
5. Барышникова, Н. А. Экономика организации: Учебное пособие для СПО / Н. А. Барышникова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 191 с.
6. Болдогоев, Д. И. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции / Д И. Болдогоев. – М. : «Альпина Паблишер», 2014. – с.19.
7. Веретенникова И. И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров / И. И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2013. – 671 с.
8. Вираг, А. С. Повышение конкурентоспособности предприятия путем повышения квалификации персонала / А. С. Вираг. – Наука и современность, 2016. – 258с.
9. Долженко, Ю. Ю. Рекомендации по повышению квалификации персонала организации с использованием дистанционных форм обучения / Ю. Ю. Долженко. – «Издательский дом Магистраль», 2016. – № 1. – С.47–49.
10. Жантлисова, Е. А. Организация и повышение эффективности работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала на предприятии / Е. А. Жантлисова. – «МИСиС», 2016. – № 12. – С. 71–72.
11. Захарова, Л. Н. Психология управления: учебное пособие / Л. Н. Захарова – Логос, 2014. – 374 с.

12. Ключкова, Е. Н. Экономика организации: Учебник для СПО / Е. Н. Ключкова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 447 с.
13. Коршунов, В. В. Экономика организации: Учебник и практикум для СПО / В. В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 с.
14. Костромина, Е. А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей / Е А Костромина. – Директ–Медиа, 2014. – 78 с.
15. Дырин, С. П. Международный опыт управления человеческими ресурсами: Курс лекций. / С. П Дырин. – Набережные Челны: изд–во НФ НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ», 2015. – 102с.
16. Мокий, М. С. Экономика организации: Учебник и практикум. / М. С. Мокий. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 334 с.
17. Нечаева, Е. О. Бизнес–тренинга как разновидность обучающих технологий в повышении квалификации персонала / Е О. Нечаев – Вестник РГГУ, 2015. – № 2. – С. 66–71.
18. Психотренинг: игры и упражнения – Изд. 2–е, доп. – М.: Независимая фирма «Класс», 1999. – 272с.
19. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н. А. Сафронов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 256 с.
20. Сергеев, И. В. экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 511 с.
21. Соломатин, А. Н. Проектирование внеурочной деятельности в условиях реализации ФГОС: Учебник / А. Н. Соломатин. – М. : Академкнига, 2013. – 44с.
22. Третьяк, Л. А. Экономика сельскохозяйственной организации: Учебное пособие / Л. А. Третьяк. – М.: Дашков и К, 2015. – 396 с.
23. Чайников, В. В. Экономика предприятия (организации): Учебное пособие / В. В. Чайников. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 439 с.

24. Чалдаева, Л. А. Экономика организации: Учебник и практикум для СПО / Л. А. Чалдаева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 435 с.
25. Чекалин, А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А. М. Чекалин. – Вестник НГИЭИ, 2015. – №11. – С. 54–55.
26. Шаркова, А. В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А. В. Шаркова. – М.: Дашков и К, 2016. – 120 с.
27. Шестак, Н. В. Повышение квалификации преподавателей в области реализации инноваций в системе современного образования в вузе / Н. В. Шестак. – Высшее образование в России, 2016. – № 1. – с. 34–37.
28. Шестак, Н. В. Концепция повышения квалификации профессорско–преподавательского состава в условиях инновационного развития высшего и дополнительного профессионального образования / Н. В. Шестак. – Высшее образование в России, 2015. – № 2. – с. 49–58.
29. Шорникова, Н. Ю. Инновационный подход. Гриф УМЦ «Классический университетский учебник» Система повышения квалификации. / Н. Ю. Шорникова. – ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 144с.
30. Шорникова, Н. Ю. Повышение квалификации преподавателей высшей школы: монография / Н. Ю. Шорникова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 191 с.
31. Щур, Д. Л. Основные направления обучения и повышения квалификации торгового персонала в современных условиях / Д. Л. Щур. – Центр исследований в сфере экономики и права Web: [http://cisep.ru/upload/Further\\_training\\_of\\_sales\\_staff\\_2006.pdf](http://cisep.ru/upload/Further_training_of_sales_staff_2006.pdf).

## План наблюдения за продавцом прилавка

1	2
<b>Блок: Обслуживание покупателей</b> <b>Наставник:</b> _____	
При появлении покупателя в секции продавец приветствует его в течение первых 10 секунд	
Обладает приветливым выражением лица, улыбается, использует дружелюбный тон разговора	
Правильно определяет «сигнал» покупателя к началу общения	
Начинает общение с покупателем не позднее 2х минут его пребывания в секции	
Начинает беседу с открытого либо альтернативного вопроса	
Квалифицированно задает вопросы для выяснения потребности покупателя	
В ходе общения знакомится с покупателем / называет покупателя по имени	
Делает покупателю комплименты	
Беседует с покупателем на отвлеченную тему	
Уточняет потребности перед переходом к презентации товара	
Презентует покупателю 2–3 модели, максимально соответствующие потребности покупателя	
Говорит простым языком, преобразуя характеристики товара в преимущества для покупателя	
Предлагает покупателю потрогать товар, попробовать его «в деле»	
Предлагает покупателю приобрести товар	
Позитивно реагирует на сомнения покупателей	
Делает презентацию сопутствующих/дополнительных товаров	
...	
<b>Блок: Работа с товаром</b> <b>Наставник:</b> _____	
Зонирование и планограмма магазина	
Правила выкладки товара на витрине	
Правила добавления товара на витрины	
Порядок заказа, приема и оформления товара, поданного со склада	
Порядок заказа и приема товара из другого магазина	
Порядок приема и оформления бракованного и поврежденного товара	
Заполнение отчетов продавца – формы отчетов, периодичность, порядок предоставления	
Порядок замены ценников	
...	
<b>Блок: Процедуры уборки и наведения порядка</b> <b>Наставник:</b> _____	
Правила и периодичность уборки в магазине	

Окончание приложения А	
1	2
Сухая уборка пола (зал)	
Напольное покрытие (пылесос)	
<b>Блок : Приветствие</b>	<b>Наставник:</b> _____
Сухая уборка пола (склад)	
Протирка пыли (оборудование)	
Протирка пыли (товар)	
Протирка стекол и зеркал	
Протирка металлических элементов	
Ценники и рекламные материалы	
Вынос мусора	
Сухая уборка кассовой зоны	
Сухая уборка кассового аппарата	
...	
<b>Блок: Дисциплинарный регламент</b>	<b>Наставник:</b> _____
Неразглашение информации	
Униформа персонала	
Требования к внешнему виду	
Курение в рабочее время	
Алкоголь и наркотики	
Использование служебных помещений	
Использование стационарных телефонов	
Использование мобильных телефонов	
Личные вещи сотрудников	
Система безопасности в магазине – правила обращения	
...	
<b>Блок: Порядок проведения продаж</b>	<b>Наставник:</b> _____
Оформление обычной продажи	
Оформление продажи со скидкой	
Оформление продажи с учетом доставки	
Оформление продажи в кредит	
Проведение оплаты товара по кредитной карте	
Проверка подлинности банкнот	
Хранение наличности в кассе	
Хранение наличности в сейфе	
Правила проведения инкассации	
Оформление обмена купленного товара	
Оформление возврата купленного товара	
...	
<b>Блок: Дополнительные области</b>	<b>Наставник:</b> _____
Система безопасности в магазине – правила обращения	
Предотвращение хищений	
...	

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография составляет 31 источник.

Один экземпляр сдан на кафедру « 5» июня 2017 г.

Дата «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Студент \_\_\_\_\_ (О.В. Подкина)