

<https://kursovik1.ru/>

Влияние морской болезни на поведение человека

<https://kursovik1.ru/>

Содержание

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретические основы построения системы обучения в организации | 6 |
| 1.1 Процесс обучения персонала | 6 |
| 1.2 Виды и методы обучения | 10 |
| 1.3 Этапы процесса обучения | 18 |
| Глава 2. Анализ системы обучения персонала в ООО «Морская планета» | 23 |
| 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации | 23 |
| 2.2 Оценка кадрового потенциала организации | 30 |
| 2.3 Оценка действующей системы обучения персонала организации .. | 35 |
| Глава 3. Совершенствование системы обучения в организации | 39 |
| 3.1.Рекомендации по улучшению системы обучения в компании | 39 |
| 3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий | 43 |
| Заключение | 45 |
| Список использованной литературы | 47 |

Введение

Актуальность работы. В последнее время управление персоналом приобретает особое значение, так как современные предприятия, действующие в постоянно меняющейся среде, все в большей степени зависят от человеческого фактора. Преуспевающие компании вкладывают большие средства в развитие трудовых ресурсов, рассматривая их не как издержки, а как свои активы. Именно человеческий капитал обеспечивает конкурентоспособность и экономическую эффективность любой организации.

Практика показывает, что неправильно спроектированная и реализованная система обучения персонала в организации негативно сказывается на нем и вызывает множество проблем (например, текучесть кадров, некачественное обслуживание, не понимание своих должностных обязанностей, низкая эффективность работы и т.д.). Задача руководства свести все эти проблемы, а значит и риски, связанные с ними к минимуму.

Важная роль в управлении персоналом предприятий отводится личности работника. От того, насколько велик его профессионализм, как он использует свои знания в работе, насколько он обучен, зависит работа и развитие компании в целом. Предприятиям крайне сложно подобрать себе сотрудников из вне, которые уже обладают нужными навыками и знаниями. Из-за этого появляется потребность проводить обучение на основе расширения знаний персонала и их профессионализма. Организация обучения персонала для получения нужных результатов – это сложный и многоплановый процесс.

На сегодняшний день в российском предпринимательстве сильный спрос на молодых специалистов, готовых работать в частных предприятиях, поэтому организации стремятся нанимать на работу именно молодые кадры. Для обучения профессионалов применяется специализированные методы обучения для развития необходимых специфических навыков.

Профессиональное обучение позволяет обеспечить соответствие знаний и умений персонала современным требованиям производства.

Цель работы – проанализировать организацию обучения на примере ООО «Морская планета» и разработать мероприятия для повышения эффективности данной организации. Для этого потребуется решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и цели процесса обучения в организации.
2. Рассмотреть виды и формы обучения персонала в организации.
3. Рассмотреть этапы обучения персонала в организации.
4. Дать характеристику компании ООО «Морская планета».
5. Проанализировать систему управления персоналом и систему обучения персонала в организации ООО «Морская планета».
6. Предложить способы оптимизации системы обучения персонала в ООО «Морская планета».

Предмет исследования – система обучения персонала в организации.

Объект исследования – ООО «Морская планета».

В ходе работы использовались такие методы исследования, как анализ теоретических и аналитических источников, обобщение логических выводов, наблюдение, классификация, сравнение, систематизация данных, анкетирование. Информационной основой для написания работы являются фактические материалы, опубликованные в литературных источниках, периодических статьях, интернет источниках и собранные в самой компании «Морская планета».

Теоретической основой работы стали труды многих отечественных и зарубежных авторов в сфере управления персоналом в организации. Такие авторы как Веснин В.Р., Винокуров В.А., Генкин Б.М., Пархимчик Е.П. и др. рассматривали в своих работах особенности организации эффективной

системы обучения в организации. Дейнека А.В., Маслова В.М. и др. изучали основы управления персоналом, в том числе и его обучение. Отдельные авторы акцентировали внимание на определенных видах и методах обучения сотрудников. Например, Багракова А.Я., Бачин Д.А., Шапошникова И.А и др. рассматривали наставничество в системе обучения и развития персонала.

Практическая и теоретическая значимость исследования объясняется комплексным изучением эффективности и анализа обучения на предприятии. Были выявлены основные признаки формирования эффективных систем обучения с учетом особенностей рассматриваемого бизнеса. Они были отражены в предложениях по совершенствованию организации обучения в компании.

Работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список использованной литературы. Первая глава – теоретическая, вторая – аналитическая и третья – практическая. В списке использованной литературы - источники.

Глава 1. Теоретические основы построения системы обучения в организации

1.1 Процесс обучения персонала

Управление персоналом организации является одним из главных в менеджменте и представляет собой профессиональную деятельность по взаимодействию и координации людей. Обучение персонала является одним из важных направлений деятельности в системе управления персоналом.

Обучение – это разработка специальных программ, помогающих обучить нанятого сотрудника трудовым навыкам, необходимым для выполнения обязательств или повысить квалификацию уже имеющих сотрудников на предприятии¹.

Обучение персонала – это отрегулированный систематический процесс по получению навыков, знаний, умений под руководством наставника, руководителя, коллеги².

Система обучения персонала для эффективной работы нуждается в качественном обеспечении. Выделяют несколько видов обеспечения (рисунок 1.1).

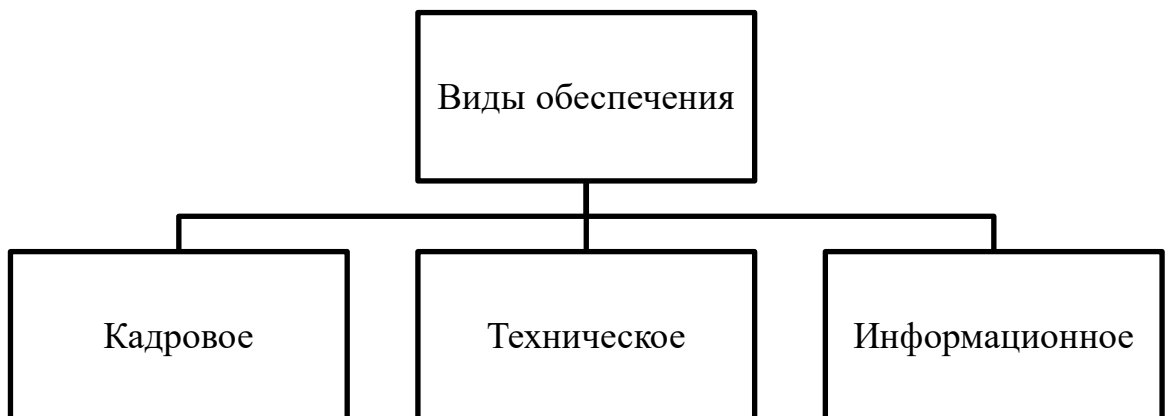


Рис. 1.1. Виды обеспечения системы обучения персонала³

¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М., 2013. – С. 88.

² Винокуров В.А. Организация менеджмента на предприятии. - М., 2012. – С. 46.

Кадровое обеспечение подразумевает, что решать многочисленные и разнообразные задачи управления персоналом могут только хорошо подготовленные кадры. Это, во-первых, сотрудники службы персонала, во-вторых, руководители разных уровней, непосредственно реализующие управленческие функции в работе со своими подчиненными.

Для оперативного решения задач обучения персонала и обработки информации необходимо современное техническое оснащение. Для эффективного обучения необходимо иметь достоверную, полную, оперативно изменяющуюся информацию о работниках организации.

К информационному обеспечению относятся данные о постоянном составе и структуре персонала, текучести кадров, потерях рабочего времени по разным причинам, о заработной плате и социальных льготах.

Выделяют следующие основные цели обучения⁴:

- достижение высокого качества труда и производительности;
- снижение издержек в деятельности сотрудников;
- приобретение персоналом профессиональных навыков и знаний, отвечающих требованиям должности;
- повышение уровня мотивации сотрудников;
- повышение уровня приверженности сотрудников своему работодателю;
- развитие взаимопонимания между руководством и подчиненными;
- соотношение целей и установок персонала с целями и стратегией компании;
- формирование корпоративных ценностей у сотрудников;
- информирование о политике, задачах компании.

³ Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М., 2012. – С. 7.

⁴ Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М., 2013. – С. 99.

Для руководства организации главная цель обучения персонала в воспроизводстве, интеграции, формировании, подготовке сотрудников для управления и самостоятельного принятия решений. Для персонала целью же является профессиональное развитие за счет получения новых навыков и знаний⁵.

Обучение сотрудников помогает решить следующие задачи⁶:

1. Отождествлять интересы организации и сотрудников.
2. Соединить обучение организационного и индивидуального типа.
3. Направить обучение на определенных сотрудников с учетом их особенностей, профессиональных достижений, характеристик и условий.
4. Организовать открытость или закрытость процесса обучения.
5. Формировать четкие критерии и методы обучения.
6. Разрабатывать системы оценки обучения сотрудников.

Процесс обучения персонала представлен на рисунке 1.2.

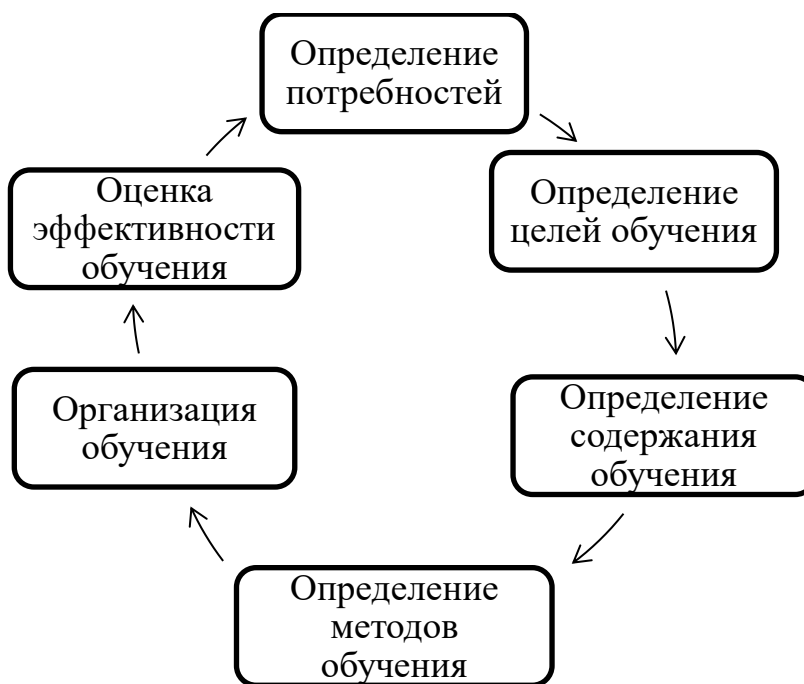


Рис. 1.2. Схема процесса обучения персонала⁷

⁵ Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. – Минск, 2012. – С. 25.

⁶ Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. - М., 2015.— С. 108.

Потребность в обучении персонала возрастает при определенных условиях⁸. Во-первых, обучение - это адекватная подготовка к решению имеющихся или возможных в будущем проблем, влияющих на эффективность деятельности разных категорий персонала. Во-вторых, обучение - это наиболее экономичный способ добиться поставленных перед организацией целей. В-третьих, обучение - это наиболее действенный способ для повышения ценности человеческих ресурсов организации и эффективности труда работников.

Обучение занимает одно из главных мест в системе управления персоналом, поэтому можно выделить две наиболее значимые его функции⁹:

1. Приобретение новых навыков и умений. Эта функция позволяет работнику организации более эффективно решать производственные задачи и полноценнее использовать свой трудовой потенциал.

2. Появление чувства профессионализма и признания со стороны руководства. Эта функция повышает удовлетворенность сотрудника от работы, усиливает мотивацию к повышению своей трудовой производительности.

Итак, обучение персонала – это сложный многоплановый и целенаправленный процесс овладения навыками, знаниями и способами общения под руководством более опытных сотрудников или руководителей, необходимыми для работы по должности и подготовки к более сложной деятельности. Данный процесс протекает на протяжении всей производственной деятельности. Планы по обучению позволяют контролировать качество работы и профессионализм персонала. Обучение используется для того, чтобы улучшить выполнение работы сотрудниками на тех позициях, которые они занимают в настоящий момент, **а также**

⁷ Как организовать обучение персонала. [Электронный ресурс] Дата публикации: 28.01.2016. Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-organizovat-obuchenie-personala-2/>

⁸ Рыбак Я.О. Кадровый менеджмент современного предприятия. – М., 2012. – С. 42.

⁹ Генкин Б.М. Эффективность труда и качества жизни. – Спб., 2012. – С.43.

подготовить работников к тем постам, на которые они будут выдвинуты в будущем.

1.2 Виды и методы обучения

Принято выделять несколько видов обучения персонала¹⁰:

1. Подготовка. Работники получают специальные навыки, знания и умения, которые помогут им выполнить определенные задачи и конкретную работу.

2. Переподготовка. Работники получают новые навыки, знания и умения по причине смены профессии или при изменениях в требованиях к ней.

3. Повышение квалификации. Работники обучаются новым знаниям, навыкам, способам общения, умениям из-за повышения требований к должности.

Выделяют три концепции обучения персонала (рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Концепции обучения¹¹

1. Специализированное обучение. Оно ориентировано на настоящий момент или ближайшее будущее, имеет отношение к

¹⁰ Дейнека А.В. Управление персоналом. – М., 2013. – С. 91.

¹¹ Вотрин Г.Д. Современные тенденции в обучении и развитие персонала. // Г.Д. Вотрин. / Креативная экономика. – 2015. - №2. – С. 161 – 170.

определенному рабочему месту/должности. Такое обучение эффективно небольшое количество времени, но это укрепляет уверенность работника в завтрашнем дне.

2. Многопрофильное обучение. Оно позволяет повысить эффективность внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности сотрудников. Недостаток данной концепции в том, что работник становится менее привязанным к своему рабочему месту, у него появляется возможность выбора, что представляет собой определенный риск для предприятия.

3. Личностное обучение. Оно позволяет развить качества человека, которые заложены в него природой или приобретены в практической деятельности.

В современных организациях используется множество разнообразных методов обучения и развития персонала. В основном их можно объединить в две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте (таблица 1.1) обладает определенными преимуществами: дешевизна, оперативность, непосредственность взаимодействия с сотрудниками.

Внутреннее обучение осуществляется на территории организации, внешнее – в специализированной компании, которая занимается обучением персонала¹². Данные виды обучения имеют как свои преимущества, так и существенные недостатки. Внутреннее обучение используется для организации процесса обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время отрыва от трудовой деятельности было минимальным. Другим преимуществом данного вида обучения является то, что компании не приходится платить за учебные центры. Внешнее обучение заключается в отрыве персонала от работы, в некоторых случаях это помогает работникам отдохнуть.

¹² Корпоративное обучение персонала. / Кадровик. – 2012. - №1. – С. 88 – 96.

Виды обучения на рабочем месте¹³

| Вид | Характеристика |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Приобретение опыта | систематическое обучение, основанное на индивидуальном плане профессионального обучения, имеющем определенную цель |
| 2. Инструктаж на производстве | введение в должность, адаптация сотрудников, ознакомление работников с новой рабочей ситуацией |
| 3. Ротация | происходит повышение в должности с расширением обязанностей и полномочий либо с повышением квалификации без повышения в должности, но с увеличением заработной платы либо изменение должности без повышения и увеличения зарплаты |
| 4. Стажировка | обучение сотрудников с проблемами высшего звена при одновременном принятии на себя некоторой ответственности |
| 5. Наставничество | наставник обеспечивает непрерывную обратную связь с обучающимися работниками и периодически проверяет уровень исполнения их работы |
| 6. Проектная подготовка | сотрудничество, проходящее в рамках учебной программы в специализированных проектных группах. Такие группы создаются на определенный промежуток времени, для того, чтобы решить крупные важные задачи |

Обучение вне рабочего места включает в себя самые разные виды обучения, которые осуществляются за пределами самой компании. Данный способ эффективен тем, что он лучше спланирован и глубже проработан. Сотрудники могут делиться опытом, информацией (таблица 1.2).

¹³ Маслова В.М. Технологии обучения и развития персонала в организации. — М., 2017. — С. 106.

Виды обучения вне рабочего места ¹⁴

| Вид | Характеристика |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Лекции | пассивный метод, работники слушают лекционный материал для подкрепления теоретических, методических знаний, практического опыта |
| 2. Конференции, круглый стол, семинары, дискуссии, общение с руководством | активные методы, позволяют развить логику и выработать способы поведения в практических ситуациях |
| 3. Моделирование | создаются модели проблем в организации, которые сотрудники должны решить. Данный способ позволяет соединить практические и теоретические навыки, развивает конструктивно-критическое мышление, творчество. |
| 4. Деловые игры | сотрудников обучают вести себя в самых разных производственных ситуациях, при ведении переговоров, осуществление продаж |
| 5. Тренинг | активная форма обучения, проводящаяся каждый день. Тренер обучает сотрудника основам его деятельности путем демонстрации навыков на практике с целью повысить эффективность их деятельности |
| 6. Самообучение | сотрудник сам развивает свои знания и умения там и когда ему хочется. Но для этого он должен сам хотеть обучаться и понимать важность этого |
| 7. Моделирование производственно-экономических проблем | создаются модели, которые происходят на предприятиях конкурентов. Обучающимся сотрудникам предоставляют определенную информацию, а они распределяют между собой роли в конкурирующих организациях |
| 8. Рабочая группа | обучающихся сотрудников объединяют в группы, и они пытаются решить определенные задачи на предприятии, данные решения представляются руководству организации |

¹⁴ Там же, С. 122.

Кроме того, возможно сочетание методов на рабочем месте и вне его, к таким формам обучения относятся¹⁵:

- эмпирическое (самостоятельная работа);
- демонстрация и практика под руководством (наставник показывает стажеру, что ему необходимо делать, а тот совершает эти действия, но под руководством);
- программирование (обучение по компьютерной программе или учебнику);
- действенное (сотрудник обучается в ходе выполнения действий).

Наставничество определяется как шефство опытных специалистов над начинающими конкретными сотрудниками или их группами с целью передать опыт и привить культуру труда, корпоративного духа молодым сотрудникам. Это своего рода воспитание, профессиональная подготовка и адаптация начинающих специалистов. Наставничество может быть как индивидуальным, так и коллективным¹⁶.

Для того, чтобы наставничество было эффективным, наставник должен обладать определенными навыками, опытом и знаниями, уметь обучать, быть коммуникабельным. Кроме того, наставники должны иметь личностные качества¹⁷:

- ответственность;
- терпение;
- самоорганизованность;
- целеустремленность;
- отзывчивость;
- тактичность.

¹⁵ Кузьмина Н.М. Менеджмент персонала. - М., 2016. – С. 128.

¹⁶ Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Д.А. Бачин. / Современные научные исследования и инновации. - 2014. - № 4. – С. 101. -110.

¹⁷ Обучение персонала 2016. / Электронный журнал: Директор по персоналу. – 2016. - №8. - Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65747-qqq-15-m10-obuchenie-personala-2016>

Принято выделять две формы наставничества, они различаются в должностном статусе наставника. В первом случае, наставник имеет более высокий статус, чем его ученик, а во втором случае – равный ему по должности. Минус второго способа, как было сказано выше, что сложно подобрать нужного на роль наставника специалиста¹⁸.

Выделяют формальное и неформальное наставничество (рисунок 1.4).

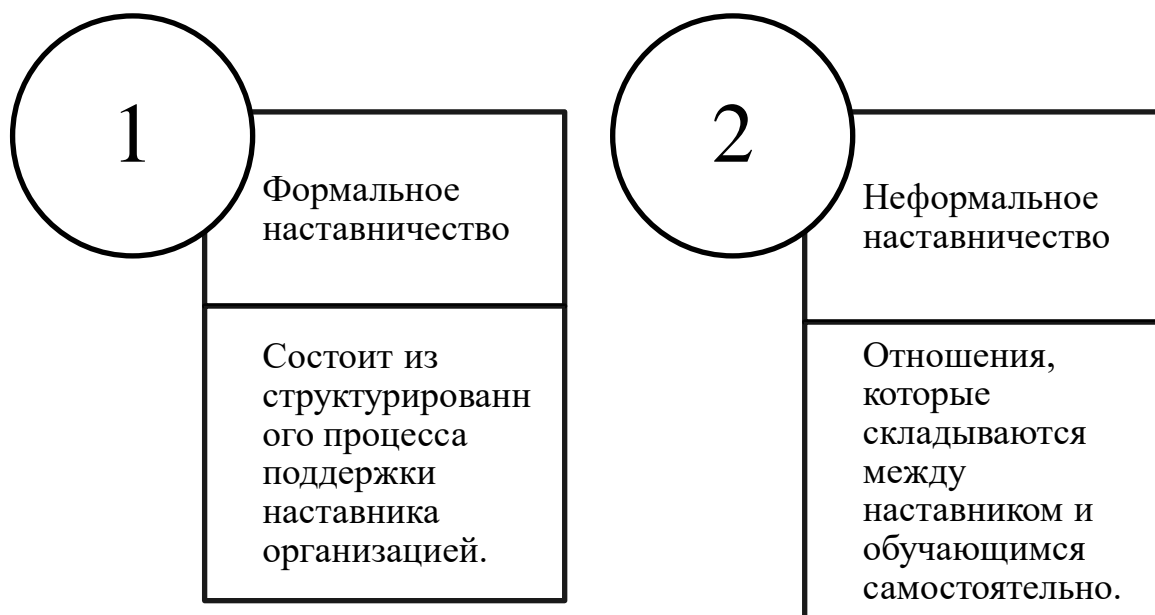


Рис. 1.4. Формы наставничества¹⁹

У наставничества существуют следующие преимущества:

- обучение происходит не отрываясь от производства;
- персональный подход к каждому сотруднику;
- процесс адаптации упрощается и ускоряется;
- приверженность и лояльность к компании происходит быстрее;
- снижается текучесть кадров;
- повышается мотивация сотрудников;
- улучшение взаимодействия между сотрудниками.

¹⁸ Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом - М., 2013. – С.44.

¹⁹ Кибанов А.Я. Концепции и виды обучения персонала // А.Я. Кибанов. / Кадровик. - № 9. – 2014. – С. 78 – 81.

Основными недостатками метода считаются:

- снижение рабочей эффективности наставника;
- подача информации неструктурирована;
- нет алгоритма обучения.

Отбор наставника состоит из определенных этапов. Вначале необходимо определить наличие у наставника тех профессиональных знаний, умений и навыков, которые потребуются для передачи подопечному, а также желание и способность обучать других сотрудников. Для этого используются самые разные способы: тестирование, демонстрации, специализированные тестовые задания, профессиональные конкурсы и т.д. Так же можно положиться на оценку экспертов и субъективную оценку его непосредственного руководителя. После того как кандидаты в наставники отобраны, можно переходить к их обучению. В зависимости от целей и возможностей организации это может быть тренинг, дистанционный курс, семинар или какой-либо другой формат обучения²⁰.

Принято выделять несколько видов наставничества²¹:

1. Демонстрация – обучение несложных процессов деятельности и их отработка на практике. Этот метод эффективен тем, что наставник подробно объясняет, что нужно делать, и демонстрирует, как это нужно делать.

2. Инструктирование – это метод обучения последовательности трудовых действий, направленный на изучение сложных процессов работы и отработку алгоритма выполнения навыков.

3. Поведенческое моделирование – обучение конкретным навыкам и установкам, связанное с профессиональной коммуникацией сотрудника и посетителя.

²⁰ Захаров И.Н. Управление настроем персонала в организации. - М., 2014. – С. 107.

²¹ Коновалова В. Мировые тенденции обучения и развития персонала в России и за рубежом. // В. Коновалова. / Кадровик. – 2016. - №11. – С. 100 – 112.

Так же в наставничестве используют мини-лекции на 10-15 минут по различным вопросам. Чаще всего это дополнительная информация по продукту компании, стандартам обслуживания, истории предприятия.

Мастер-класс является популярной формой для углублений знаний персонала. Эксперт в какой-либо области делиться опытом или методиками и приемами работы. При индивидуальной работе наставник предлагает обучаемому сотруднику типовые ситуации и помогает найти выходы из ситуации.

Тренинг – это метод, в котором основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В наставничестве тренинг ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе.

Итак, наставничество относится к одному из наиболее эффективных способов обучения персонала. Особенность наставничества, как метода развития персонала в том, что не требуется отрывать сотрудников от рабочего процесса. Оно помогает снизить текучесть кадров и способствует карьерному росту. Именно с помощью наставника создается связь со стажером, они обсуждают весь план обучения, ему рассказывают о предстоящих тренингах и тестах. Главная начальная цель обучения — это выяснение ожиданий сотрудника от работы и ожидание руководства от стажера²².

Существует большое разнообразие форм и способов обучения персонала, каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор того или иного способа обучения зависит от целей, которые преследует организация и ее финансовых возможностей. Обучение и развитие профессионального мастерства сотрудников положительно сказывается на расширении внешнего рынка труда, на прибыль организации, на самореализацию сотрудников и их чувстве собственного достоинства.

²² Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала. - М.:, 2012. – С. 230.

1.3 Этапы процесса обучения

Принято выделять несколько этапов обучения персонала, основными из них являются²³:

- планирование,
- разработка модели и планов развития,
- реализация и оценка эффективности (рисунок 1.5).

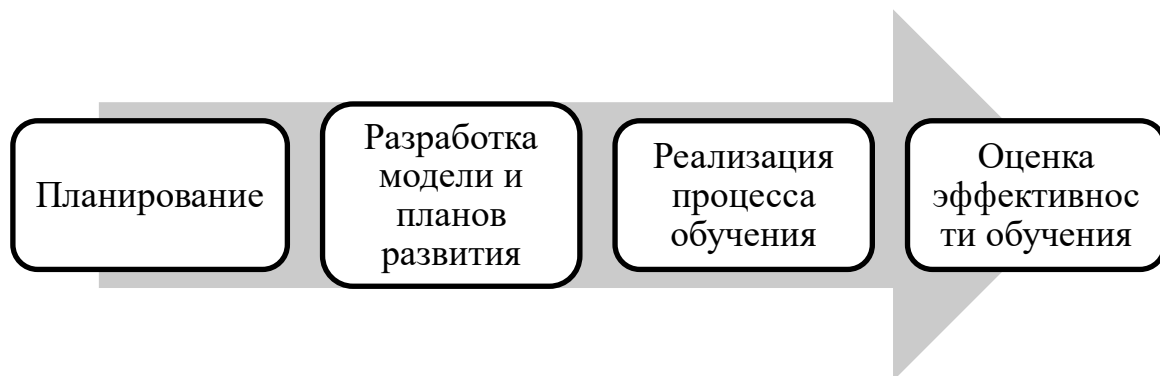


Рис. 1.5. Этапы процесса обучения²⁴

На этапе планирования, в первую очередь, **проводится аттестация сотрудников, то есть их оценка на соответствие должности и оценка их результативности, производительности. По полученным результатам определяют, является ли работник перспективным, может ли он добиться профессиональных успехов и какую пользу принесет для организации.** На данном этапе так же определяется потребность в обучении персонала: во всей компании в целом; в отдельном подразделении (отделе); отдельного работника. Выделяют определенные методы определения потребности в обучении: оценка информации о работниках, результатах аттестации, анализ планов компании, эффективности работы персонала, организация работы с кадровым резервом, планирование карьеры. На потребность в обучении влияют такие факторы, как подготовка кадрового резерва, проведение

²³ Бельчикова Е.Н. Кадровый потенциал компании. - М., 2012. – С. 299.

²⁴ Там же, С. 301.

аттестации, изменении в производстве, штатном расписании, необходимый профессиональный уровень, возраст, опыт, способности сотрудников²⁵.

Выявление потребности в обучении сотрудников позволяет определить, что именно в квалификации персонала снижает эффективность его работы. На этапе планирования определяются цели обучения²⁶:

1. Поддерживать и развивать уровень квалификации сотрудников с учетом требований производства и перспектив развития компании.
2. Повысить производительность и качество труда сотрудников.
3. Сохранить и повысить потенциал компании.
4. Повысить конкурентоспособность предприятия и продукции.
5. Повысить уровень трудовой мотивации сотрудников.
6. Укрепить корпоративную культуру.
7. Повысить уровень приверженности сотрудников к своей компании.
8. Создать условия для профессионального роста персонала.
9. Подготовить работников к ротации.

На втором этапе разрабатываются модели и планы того, каким должен быть идеальный сотрудник, выбираются методы обучения. Планы развития для каждого работника разрабатываются индивидуально. На данном этапе так же формируется бюджет на проведение обучения. Он определяется на основе планов обучения и потребности в обучении. Крупные компании ежегодно тратят от 2 до 5% от общего бюджета на обучение персонала²⁷. В процессе анализа составленного плана обучения осуществляется сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявленными к должности. Здесь важен вклад непосредственного руководителя работника, так как именно он помогает составить более четкую картину его возможностей, достоинств и недостатков, потенциал развития.

²⁵ Рогожин М.Ю. Управление персоналом: кадровая работа. – М., 2014. – С. 76.

²⁶ Цели обучения персонала. / Электронный журнал: Директор по персоналу. – 2017. - №2. Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W>

²⁷ Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала. — М., 2015. — С. 184.

Реализация системы обучения (3 этап) учит не только усваивать новые знания, навыки, но и уметь успешно применять их на практике в ежедневной трудовой деятельности. Реализация может оцениваться, как при аттестации, так и в качестве самостоятельного мероприятия. Результаты оценки позволяют определить результативность и успешность работы сотрудника, необходимо ли ему еще раз пройти обучение, и какое именно, нужно ли менять его карьерный план развития и что именно. Оценка сотрудника может проводиться совместными усилиями менеджеров по управлению персоналом и непосредственным руководством, либо специально созданной комиссией²⁸.

На данном этапе так же определяется формат и содержание обучения. Содержание обучения зависит от целей обучения и категорий работников компании, оно направлено на решение таких задач, как предоставление информации и знаний, необходимых для успешной профессиональной деятельности, развития навыков для решения профессиональных проблем, навыков межличностного общения, способностей к принятию решений и анализу ситуаций. Форма обучения зависит от возможностей компании. Можно нанимать специалистов для обучения, а можно создать собственный центр по подготовке и повышению квалификации. Кроме того, может потребоваться внедрить дистанционное обучение, кабинеты веб-работы, разработать электронные учебники и методички²⁹.

Кроме того, происходит поиск и подготовка тренеров и наставников. Зачастую предприятия обращаются к аутсорсингу (персонал сторонних компаний). Тренером должен быть человек, который обладает соответствующим уровнем профессионализма, стабильными и высокими показателями трудовой деятельности, имеет способности к обучению других, привержен компании, коммуникабелен.

Оценка эффективности системы обучения персонала (4 этап) проводится по следующим показателям: эффективность управления

²⁸ Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — СПб., 2012. — С. 78.

²⁹ Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика. - Омск, 2015. – С. 104.

персоналом компании в целом; увеличение показателей производительности труда; уменьшение кадровой текучести; уровень знаний, навыков до и после обучения.

Выделяют следующие методы оценки результатов обучения персонала³⁰:

1. Количественные методы. Оцениваются такие показатели, как общее количество, численность по категориям обучающихся сотрудников, формы повышения квалификации, денежные затраты. Основной минус в том, что данный метод не позволяет оценить эффективность профессиональной подготовки сотрудников, их соответствие целям компании.

2. Качественные методы. Выделяется несколько способов оценки результатов: оценка способностей и знаний, полученных в процессе обучения; оценка профессиональных знаний и навыков; оценка влияния на производственные параметры; экономическая оценка. В некоторых случаях используются косвенные методы: тесты, наблюдение за обучающимися сотрудниками, наблюдение за прошедшим обучением, оценка эффективности самими обучающимися сотрудниками (например, опрос).

В целях лучшего ознакомления с эффективностью следует проводить опросы сотрудников компании об их удовлетворенности обучением в данной компании. Оценка проводится специалистом по кадрам или руководством. Для составления объективной оценки можно использовать: видеонаблюдение, позволяющее следить за всем происходящим в компании; методику «тайный гость» (в этом случае в один из офисов компании приходит специалист, задача которого заключается в использовании услуг и дальнейшей оценке персонала, и качества их работы); отзывы потребителей.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что корпоративное обучение персонала является важнейшим фактором конкурентоспособности организации на рынке трудовых ресурсов. Их адаптация к новым условиям

³⁰ Исеркипов М.Т. Некоторые вопросы обучения персонала. // М.Т. Исеркипов. / Научный вестник. – 2016. - №9. – С. 18 – 20.

предполагает существенную перестройку системы кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом.

Обучение персонала – это сложный многоплановый и целенаправленный процесс овладения навыками, знаниями и способами общения под руководством более опытных сотрудников или руководителей, необходимыми для работы по должности и подготовки к более сложной деятельности. Данный процесс протекает на протяжении всей производственной деятельности. Планы по обучению позволяют контролировать качество работы и профессионализм персонала. Обучение используется для того, чтобы улучшить выполнение работы сотрудниками на тех позициях, которые они занимают в настоящий момент, а также подготовить работников к тем постам, на которые они будут выдвинуты в будущем.

Существует большое разнообразие форм и способов обучения персонала, каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор того или иного способа обучения зависит от целей, которые преследует организация и ее финансовых возможностей. Обучение и развитие профессионального мастерства сотрудников положительно сказывается на расширении внешнего рынка труда, на прибыли организации, на самореализацию сотрудников и их чувстве собственного достоинства.

Глава 2. Анализ системы обучения персонала в ООО «Морская планета»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации

Торговый дом «Морская планета» занимается дистрибуцией и коммерцией в холдинге «РОК-1». Специализация – оптовая и розничная продажа продукции по 14 товарным группам в Москве и Санкт-Петербурге. К товарным группам относятся³¹:

- весовая рыба горячего и холодного копчения;
- весовая соленая рыба;
- рулеты горячего копчения из филе;
- копченая и соленая рыба в вакуумной упаковке;
- рыбные наборы к пиву;
- охлаждённая рыба;
- лососевая икра;
- продукция из сурими — крабовые палочки и мясо;
- рыбные замороженные полуфабрикаты;
- рыбные масла и закуски;
- салаты из морской капусты;
- серия пресервов в масле и различных заливках;
- консервы;
- морепродукты.

Торговый дом «Морская планета» функционирует на рынке с 2006 года.

³¹ Официальный сайт РОК-1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rok1group.ru/ru/group/structure/distribution/>

Организационно-правовая форма – ООО (общество с ограниченной ответственностью).

Организация «Морская планета» является предприятием, для которого качество продукции и обслуживание потребителей стоит на первом месте. Организация высоко ценится как заказчиками, так и экспертами отрасли.

Основные цели и подцели организации:

- расширить клиентскую базу (обеспечение качества товаров; поиск новых клиентов; усиление рекламной активности).
- увеличение объема реализованной продукции (обеспечение ритмичности поставок; расширение ассортимента; стимулирование продаж;
- проведение исследовательских работ по изучению ассортимента рынка и потребностей потребителей.
- увеличение занимаемой доли на рынке и выход на новые рынки (создание правильного позиционирования компании и ее товаров; повышение финансовых показателей)
- повышение качества работы сотрудников (контроль и своевременная корректировка кадровой политики; стимулирование персонала; создание кадрового резерва; повышение квалификации сотрудников).

Развитие организации «Морская планета» заключается в следующем:

1. Руководство занимается развитием разнообразия продукции.
2. Старается быть новатором в бизнесе и предлагает товары, которые еще не были предложены конкурентами.
3. Старается брать на работу только профессионалов, пытается удержать их и поддерживать в них стимул к работе (повышает заработную плату, выплачивает премии). То есть использует внутренний маркетинг, удовлетворяет потребности персонала, чтобы он смог удовлетворить потребности клиентов.

Задача организации «Морская планета» - завоевать уважение покупателей и стать достойными конкурентами на рынке. В основу

деятельности организации заложен принцип получения прибыли за счет удовлетворения потребностей общества.

Стратегия организации «Морская планета» заключается в том, чтобы укрепить лидерские позиции в сфере предоставления торговых услуг с помощью высококачественного обслуживания, продукции и построения долгосрочного сотрудничества с клиентами. В настоящее время организация придерживается стратегии дифференциации, на это указывает следующее: широкий номенклатурный и ассортиментный ряд, увеличение прибыли, интенсивное стимулирование сбыта. Основные преимущества данной стратегии: «Морская планета» может удовлетворить самые разнообразные потребности покупателей, компания ценится потребителями. Недостатки данной стратегии в том, что барьеры входа в отрасль достаточно низкие, большая конкуренция, сильная дифференциация.

Программа управления организацией «Морская планета» предусматривает непрерывное и повседневное слежение за ходом ее деятельности, оказание непрерывного влияния на коллектив рабочих, контроль над выполнением установленных программ.

Стимулирование сотрудников происходит с помощью предоставления различных товаров компании, материальные поощрения за индивидуальную работу сотрудника. Нематериальное стимулирование осуществляется путем предоставления карьерного роста, проведения конкурсов, где работники получают грамоты или подарки.

Система работы с персоналом состоит из пяти шагов:

- кадровая политика,
- подбор (определение потребности в ресурсах, модели рабочих мест, формирование резерва),
- оценка (аттестация),
- расстановка (планирование карьеры, условия и оплата труда, движение кадров),

– обучение (подготовка, повышение квалификации, переподготовка) персонала.

Миссия организации «Морская планета» - завоевать уважение покупателей и стать достойными конкурентами на рынке розничной и оптовой торговли морскими продуктами.

В таблице 2.1 представлен анализ динамики объема проданной продукции и роста продаж за 2014-2016 года.

Таблица 2.1

Анализ объема продаж и темпов роста продаж организации «Морская планета» за 2014 – 2016 года

| № | Наименование показателя | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|----|------------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1 | Объем реализованной продукции, млн. руб. | 10,2 | 12,5 | 13,1 |
| 2. | Темпы роста объема продаж, % | 88,7 | 92 | 103 |
| 3 | Выручка, млн. руб. | 17,4 | 20,2 | 22,1 |
| 4 | Численность персонала | 28 | 30 | 35 |
| 5 | Выручка на 1 работающего, млн. руб. | 0,9 | 1,1 | 1,3 |
| 6 | ФОТ, млн. руб. | 0,8 | 0,9 | 1,1 |
| 7 | Себестоимость, млн. руб. | 20 | 22 | 24 |
| 8 | Чистая прибыль, млн. руб. | 6,6 | 7,2 | 8,1 |

По данным таблице 2.1 видно, что в 2016 году объем реализованной продукции увеличился по сравнению с 2015 годом. Темпы объема продаж возрастают.

В таблице 2.2 представлен анализ сильных и слабых сторон организации «Морская планета».

Сильные и слабые стороны организации «Морская планета»

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Долгий опыт работы | Невыполнение планов продаж |
| Доступные цены | Множество конкурентов |
| Лояльность клиентов | Сильные и более опытные конкуренты |
| Большая база постоянных клиентов | Неравномерность прибыли |
| Финансовая стабильность | Слабая стратегия продвижения |
| Широкий ассортимент | |
| Эксклюзивные контракты | |

Таким образом, долгий опыт работы организации показывает, что, несмотря на обилие конкурентов на рынке «Морская планета» занимает устойчивое финансовое и конкурентоспособное положение. Обладает доверием со стороны клиентов благодаря качественной работе, надежности и доступным ценам. В таблице 2.3 представлен анализ возможностей и угроз для организации.

Возможности и угрозы для организации «Морская планета»

| Возможности | Угрозы |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Усиление рекламной активности | Текучесть кадров |
| Создание рекламного отдела в организационной структуре | Появление новых конкурентов и давление со стороны старых |
| Увеличение покупательной способности населения | Возможность отказа в кредите |
| Открытие филиалов | Перенасыщение рынка конкурентами и аналогичными товарами |

У организации «Морская планета» есть все необходимые возможности, чтобы повысить свою конкурентоспособность и укрепить сильные стороны. Существует угроза, что банк может отказать в предоставлении кредита, однако у организации имеется достаточное количество собственных денежных средств, которые находятся в обращении и регулярно возвращается с выручкой. То есть даже при негативной ситуации у организации будет достаточное количество денежных средств для ведения

деятельности. Благодаря наличию доверия со стороны потребителей сотрудники справятся с изменениями на рынке. В организации «Морская планета» работают опытные сотрудники, поэтому если появится возможность занять новую рыночную нишу, они смогут своевременно договориться о приобретении новых площадей.

Метод интервью, использованный в организации «Морская планета», позволил определить основных потребителей его продукции. Потребители услуг состоят на 56% из женщин и 54% из мужчин. Ядро целевой аудитории от 22 до 55 лет. Это могут быть как семейные пары без/с детьми/детей, так и холостые люди. Доход средний и выше среднего. По роду занятий это могут быть как обычные жители, так и деловые люди (менеджеры, бизнесмены, собственники бизнеса). Оптовыми заказчиками организации «Морская планета» являются гостиницы, детские и оздоровительные учреждения и т.д., а так же предприятия питания.

По данным аналитических источников организация высоко ценится экспертами и потребителями (рисунок 2.1).

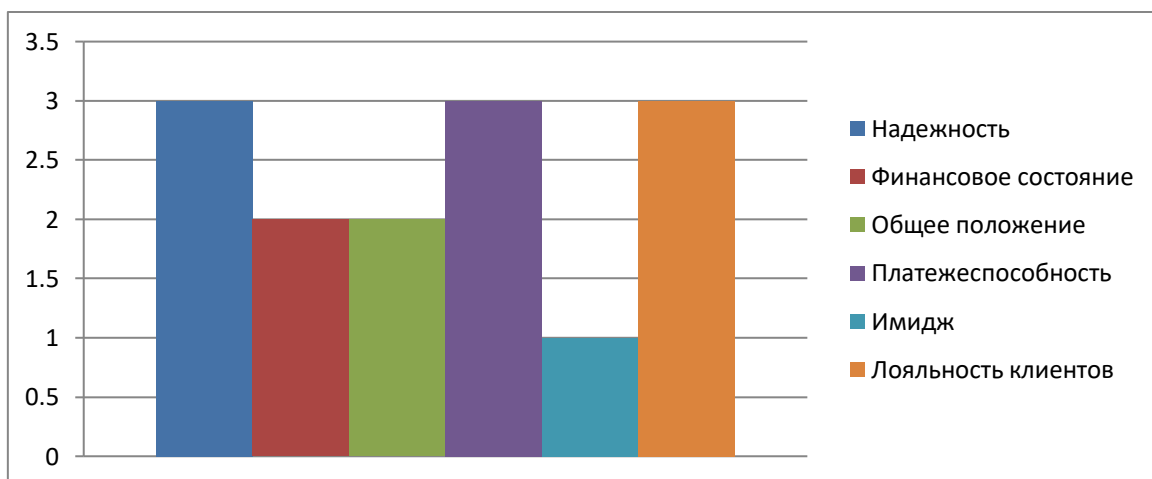


Рис. 2.1. Анализ организации «Морская планета»

Рисунок 2.1 показывает, что организация «Морская планета» по критериям финансовое состояние, платежеспособность и лояльность клиентов оценивается по наивысшему баллу.

В качестве основных конкурентов можно взять тех, что предлагают подобные товары оптом и в розницу и находятся в 200-400 метрах от

организации «Морская планета». Это торговые дома «Орланэко», «Ойстер», «Торгэксперт», «Меркурий Фиш». Теперь следует дать оценку позициям организации «Морская планета» и ее основных конкурентов на рынке (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Оценка «Морская планета» и ее конкурентов

| Наименование критерия | Морская планета | Торгэксперт | Орланэко | Ойстер | Меркурий Фиш |
|-----------------------------|-----------------|-------------|----------|--------|--------------|
| Цена | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Качество работы | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Имидж | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Безопасность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Месторасположение | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Ассортимент | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| Опыт работы | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Степень охвата рынка | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Продвижение | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Профессионализм сотрудников | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Удобный график работы | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Общее количество баллов | 50 | 51 | 47 | 43 | 48 |

Теперь по выявленным данным построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.2).

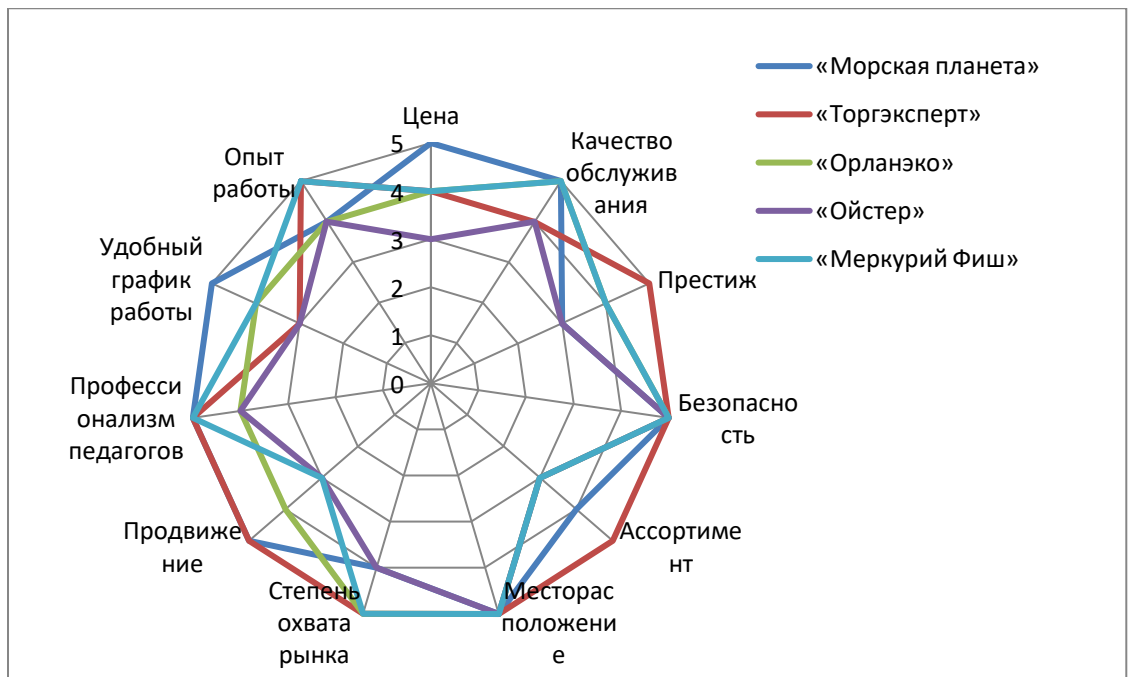


Рис. 2.2. Многоугольник конкурентоспособности

Анализ показывает, что организация «Морская планета» имеет преимущество перед конкурентами по определенным критериям, а именно по цене, рекламному продвижению, профессионализму сотрудников и удобному графику работы.

2.2 Оценка кадрового потенциала организации

Организационная структура полностью соответствует миссии и целям организации «Морская планета», так как позволяет развивать рынок, нанимать только высококвалифицированных работников, проводить исследования, расширять ассортимент, получать прибыль, укреплять свои позиции на рынке.

В организации «Морская планета» линейно-функциональная организационная структура. Она основывается на разделении трудовых обязанностей сотрудников отделов в соответствии с ее функциями. Организационную структуру можно посмотреть на рисунке 2.3. Организацией «Морская планета» руководит генеральный директор.



Рис. 2.3. Организационная структура организации «Морская планета»

Главными преимуществами такой структуры является отсутствие дублированности в деятельности подразделений и должностей сотрудников, простота в управлении, маневренность. Структура организации направлена на получение быстрого сиюминутного текущего эффекта. Каждый из сотрудников выполняет свои обязанности. На 2016 год в организации «Морская планета» работает 35 человек.

Проанализируем структуру персонала по категориям на 2014-2016 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5.

Структура персонала по категориям

| Категория | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------------|------|------|------|
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 28 | 30 | 35 |
| Руководители высшего звена | 1 | 1 | 1 |
| Руководители | 4 | 5 | 7 |
| Специалисты | 13 | 10 | 16 |
| Служащие | 10 | 14 | 11 |

Из таблицы 2.5 видно, что руководитель организации «Морская планета» стремится повысить уровень профессионализма своих подчиненных. В связи с этим в 2016 году штат персонала компании пополнился специалистами. Проанализировав должностные инструкции персонала, можно сказать, что нет дублирующих полномочий. Но некоторые из них перераспределяются на подчиненных, что имеет как положительную, так и отрицательную сторону. Плюсы – повышение знаний, умений и квалификации подчиненных. Минусы – высокие требования и превышение должностных обязанностей.

Качественная оценка персонала организации «Морская планета» позволит определить обеспечена ли компания специалистами для выполнения задач. Состав работников можно посмотреть в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Состав работников организации «Морская планета» за 2014-2016 гг., чел.

| Категория персонала | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------|------|------|------|
| мужчин | 13 | 14 | 14 |
| женщин | 15 | 16 | 21 |
| до 30 лет | 16 | 18 | 22 |
| от 30 – 40 лет | 8 | 10 | 10 |
| после 40 лет | 4 | 2 | 3 |

Проанализировав возраст, можно увидеть, что в организации «Морская планета» преобладают работники в возрасте до 30 лет, за год можно отметить «омоложение» коллектива – численность работников в возрасте до 30 лет имела тенденцию к повышению. На рисунке 2.4 представлено распределение персонала организации по стажу за 2014 – 2016 гг.

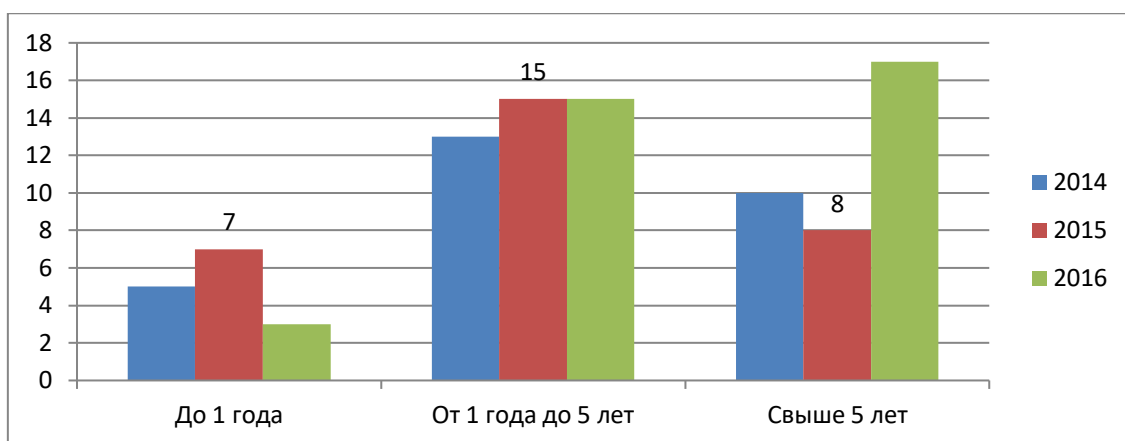


Рис. 2.4. Распределение работников по стажу в организации «Морская планета» за 2014 – 2016 гг., чел.

Рисунок 2.4 показывает, что в 2016 году наблюдается положительная тенденция к увеличению работников со стажем от 5 лет и выше (это свидетельствует об увеличении продолжительности работы на предприятии). Структуру персонала по квалификационному составу за 2014 – 2015 гг. можно посмотреть в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Структура персонала по квалификационному составу за 2014 – 2016 гг., чел.

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------------|------|------|------|
| Высшее образование | 23 | 23 | 24 |
| Незаконченное высшее образование | 5 | 6 | 6 |
| Специальное образование | 13 | 16 | 21 |

По данным таблицы 2.7 можно судить о том, что директор организации «Морская планета» заинтересован в повышении квалификации персонала. Отмечен рост сотрудников с высшим образованием. Анализ движения кадров за 2014-2016 гг. приведен в таблице 2.8.

Движение персонала в организации «Морская планета» за 2014 - 2016

гг.

| Категория | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------------|------|------|------|
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 28 | 30 | 35 |
| Принято | 4 | 8 | 3 |
| Выбыло | 5 | 6 | 8 |
| Коэффициенты, % | | | |
| - оборота по приему | 0,06 | 0,1 | 0,08 |
| - оборота по выбытию | 0,08 | 0,1 | 0,2 |
| - общего оборота | 0,1 | 0,2 | 0,3 |
| - текучесть кадров | 0,08 | 0,1 | 0,08 |

Общий оборот находится по формуле (1):

$$K_{об} = (T_{пр} + T_{в}) / T, \text{ где} \quad (1)$$

Коэффициент оборота по приему по формуле (2):

$$K_{об. пр.} = T_{пр} / T, \text{ где} \quad (2)$$

Коэффициент оборота по выбытию по формуле (3):

$$K_{об. в.} = T_{в} / T, \text{ где} \quad (3)$$

Коэффициент текучести кадров по формуле (4):

$$K_{тек} = T_{в} / T, \text{ где} \quad (4)$$

$T_{пр}$ – общее количество принятых людей,

$T_{в}$ – общее количество уволенных людей,

T – среднесписочная численность персонала.

Таким образом, как можно увидеть из таблицы 2.7, в 2016 году было уволено на 2 человека больше, чем в 2016 году, что свидетельствует о повышении коэффициента текучести кадров. Анализ документов показал, что в основном увольнения происходят по собственному желанию.

2.3 Оценка действующей системы обучения персонала организации

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации основывается на утвержденной директором и начальником по кадрам программе. Необходимость в обучении определяется с учетом календарного плана, предложений, поступивших от подразделений и задач, стоящих перед организацией.

Внутрикорпоративное обучение сотрудников в организации «Морская планета» осуществляется по нескольким направлениям: работа с молодыми сотрудниками, общее обучение для всех сотрудников.

Для молодых сотрудников устраивают лекционные собрания, где им читают лекции про продукцию организации. Это позволяет повысить уровень знаний сотрудников о бизнесе, воспитать в них чувство ответственности за качество выпускаемой продукции. Так же проводятся игровые тренинги, где молодые сотрудники отрабатывают практические навыки. Им предоставляется определенная ситуация, а они должны подобрать для нее приемлемый выход.

В целях общего обучения персонала организации «Морская планета» в начале года составляется план на текущий период, где затрагиваются направления по повышению уровня компетентности персонала. Для обучения проводятся лекции по повышению качества на предприятии, которые позволяют повысить уровень квалификации руководителей и других сотрудников. Обучение по технике безопасности на предприятии и непосредственном рабочем месте проводит инспектор по кадрам в соответствии с инструкциями для конкретных категорий работников. План внутрикорпоративного обучения составляется по определенной схеме.

По окончании лекций работникам предлагается заполнить лист опросника, в нем анализируется качество работы лектора и насколько сотрудник усвоил начитанный материал. Анкеты обрабатываются и выдвигаются решения об оценке компетентности лектора, актуальности и

интересности материала, уровне теоретических знаний, а так же предложения сотрудников по улучшению процесса обучения. Тесты позволяют оценить качество теоретических знаний (знание технологий продукции, основы взаимодействия с покупателями) периодически проводится в компании в виде интернет курсов, от которых зависит ЗП специалистов, в случае если тест не пройден хотя бы на 80%, работник лишается бонусов по данной категории.

Новый работник проходит вводные инструктажи по технике безопасности, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда. Затем начальник отдела кадров проводит введение в должность. Работника знакомят со всеми основными положениями деятельности организации (история, структура компании, правила внутреннего трудового распорядка и т.д.).

Для анализа удовлетворенности персонала системой обучения и развития, а так же выявления основных ее недостатков был проведен опрос среди сотрудников. В опросе участвовали 35 сотрудников организации «Морская планета» разных возрастов, специальностей и стажа.

Большинство сотрудников не удовлетворены системой обучения и развития персонала в организации «Морская планета» (рисунок 2.5).

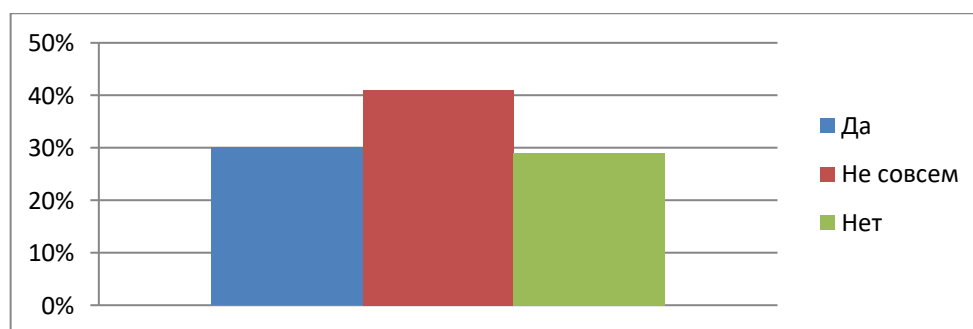


Рис. 2.5. Удовлетворенность системой обучения и повышения квалификации в компании, %

В ходе обучения не все сотрудники компании хорошо усваивают свои должностные обязанности (рисунок 2.6).

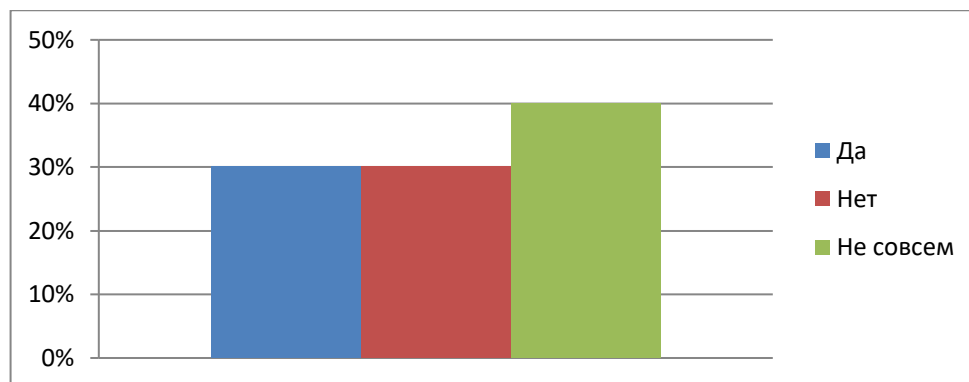


Рис. 2.6. Понимание должностных обязанностей, %

На вопрос «Сколько в среднем составляет длительность обучения в организации «Морская планета»?» респонденты ответили, что в зависимости от должности от 3-х дней до 2-недель. На вопрос «Оцените эффективность обучения в организации «Морская планета» по 3-х балльной шкале» респонденты в большей степени склонялись к 2 или 1 (рисунок 2.7).

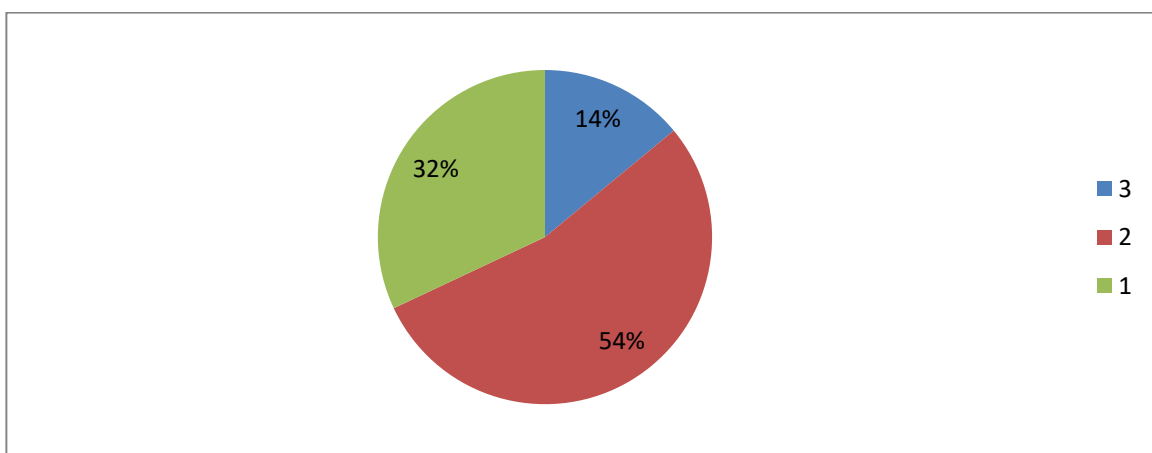


Рис. 2.7. Эффективность системы обучения, %

Рисунок 2.7 показывает, что по оценкам сотрудников организации «Морская планета» эффективность системы обучения и развития персонала низкая. Ответ на вопрос «Причины неудовлетворения системой обучения и развития в организации «Морская планета»?» имеет свободную форму, перечислим основные варианты ответа:

1. Много лишней теоретической информации.
2. Неправильное распределение времени на предоставление теоретических и практических знаний, то есть теории намного больше, чем практики.

3. На рабочем месте редко прикрепляются наставники, а если и прикрепляются, то они не всегда могут помочь из-за сильной загруженности своей работой.

4. Мало практических уроков.

5. Отсутствие стимулов для самообучения.

Таким образом, данный небольшой опрос сотрудников организации «Морская планета» позволил выявить основные проблемы системы обучения и развития персонала.

Вывод по главе

Торговый дом «Морская планета» занимается дистрибуцией и коммерцией в холдинге «РОК-1». Специализация – оптовая и розничная продажа морской продукции.

Организационная структура полностью соответствует миссии и целям организации «Морская планета». Руководитель организации «Морская планета» стремится повысить уровень профессионализма своих подчиненных. В организации «Морская планета» преобладают работники в возрасте до 30 лет.

Для анализа удовлетворенности персонала системой обучения и развития, а так же выявления основных ее недостатков был проведен опрос среди сотрудников. Он позволил выявить основные проблемы системы обучения и развития персонала.

Глава 3. Совершенствование системы обучения в организации

3.1. Рекомендации по улучшению системы обучения в компании

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Руководству необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

1. Равномерно распределить время на предоставление теоретических и практических знаний. Следует проводить обучение следующим образом: кроме теоретических лекций в конце каждого дня будут проводиться практические занятия, где сотрудникам будут предлагаться различные ситуации, они должны предположить, что они чувствовали бы в такой ситуации, и что бы им помогло справиться с ней. Кроме того персонал может предлагать свои примеры. В конце дня будет проводиться тест на знание должностных инструкций и особенностей пройденного материала. В начале следующего дня будет краткий повтор пройденного материала.

Будут проводиться игровые тренинги, где сотрудники отрабатывают практические навыки общения с клиентами различного типа и проблемные ситуации на работе. Им предоставляется определенная ситуация, а они должны подобрать для нее приемлемый выход. Это так же позволит ускорить процесс адаптации персонала на новом рабочем месте.

С целью скорректировать деятельность персонала компании предлагается ввести ежемесячные планерки о проделанной работе и намеченных планах на следующий месяц, на которых так же будут обсуждаться инновационные идеи, улучшающие деятельность предприятия. Обсуждаться инновации в области деятельности. Это будет своего рода столом переговоров. Где каждый сотрудник компании может высказаться и предложить пути решения проблем, а так же узнать что-то новое. Любое инновационное предложение, даже отклоненное, должно быть поощрено как

минимум лестными словами на подведении итогов. Только в этом случае у персонала будет сформирована постоянная нацеленность на инновации и даже изменится отношение к работе в целом.

2. Ввести стимулирующую оценку для повышения эффективности самообучения персонала.

Стимулирующая оценка самообучения персонала заключается в следующем: введение премий, фиксирующих качество работы сотрудника. Оценка сотруднику будет ставиться автоматизированной программой после прохождения тестирования по выбранному материалу. Премии выплачиваются после подведения результатов труда работников и организации. В этих целях в компании должен быть создан фонд премирования за счёт средств, которые планируется получить от роста производительности труда. Если работа сотрудника по результатам ежемесячной оценки по предлагаемой методике была оценена на высоком уровне, то ему устанавливается ежемесячная надбавка в размере 10% от уровня заработной платы. Если работа сотрудника была оценена на среднем уровне, то ему устанавливается надбавка в размере 5% от уровня заработной платы.

3. Улучшить форму обучения – наставничество.

Для этого необходимо иметь определенный штат наставников, которые отвечают только за обучение своих подопечных. Наставник будет помогать освоить новому сотруднику следующие знания и умения: 1. Операционные стандарты: знакомство с компанией (ценности, миссия, история, организационная структура); изучение правил техники безопасности; изучение правил дисциплины; знакомство с мотивационной системой. 2. Рабочие процедуры: подготовка и содержание рабочего места. Наставники так же будут проводить специализированные исследования в компании. Для подготовки наставников будет использоваться профессиональные конкурсы, тестирование, кейс-задания.

4. Ввести оценку компетентности.

Для оценки компетентности сотрудника будет заполняться анкета экспертной оценки (приложение). Оценивается следующее:

- справляется ли специалист с работой за установленный срок;
- качество работы;
- хорошо ли специалист ориентируется в своей работе, есть ли у него необходимые навыки для выполнения обязанностей;
- насколько гармонично работает с другими сотрудниками, руководителем, оказывает ли поддержку;
- уровень самостоятельности;
- готовность брать ответственность, действовать.

5. Обучение по методу Shadowing.

Сотруднику необходимо несколько дней следовать за сотрудником с аналогичной должностью – следить за его работой, фиксировать основные неясные моменты. После такой практики с работником проводят беседу, благодаря которой работодатель может узнать, каких знаний не хватает сотруднику, а также готов ли он к повышению.

6. Обучение по методу In-Basket.

Обучаемому предлагается выступить в роли руководителя, которому необходимо выполнить определенные поручения: разбирать/заполнять бумаги, отвечать на телефонные звонки, ходить на незапланированные встречи, искать выход из экстренных ситуаций. Данный метод помогает оценить, насколько хорошо сотрудник распределяет информацию в соответствии со степенью важности и срочности, принимает решения в сложной ситуации.

Для обучения наставников следует проводить специализированные тренинги, для этого нанимаются сотрудники со стороны, а так же наставники прослушивают семинары по особенностям обучения других людей. Когда наставники уже обучены мастерству проведения наставничества, остается лишь обеспечить необходимый уровень их мотивации на качественное

выполнение функции наставничества. В целях реализации данной задачи можно предложить материальную мотивацию, тесно привязанную к результатам успешной деятельности обученного подопечного; проведения конкурсов на лучшего наставника с последующим награждением памятной сувенирной продукцией; предоставления возможности дополнительного обучения или дополнительных дней отдыха.

Для того чтобы мотивировать наставников на работу необходимо ввести перечень доплат и удержания за нарушение или поддержание системы обучения. Доплаты/удержания будут учитываться раз в 3 месяца (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Перечень доплат и удержаний для наставников компании

| Отклонение в работе | Надбавка (+) / Удержание (-) руб. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Завершение запланированного обучения в более ранний срок | +1000 |
| Невыполнение запланированного обучения в срок | -800 |
| Обучаемые сотрудники не усвоили основы трудовой дисциплины (нарушения более 3-х раз в месяц) | -1000 |
| Провал тестов обучаемых по окончании обучения больше на 50% | -500 |
| Провал тестов обучаемых по окончании обучения менее 50%% | -300 |
| Отсутствие на работе без уважительной причины | -1000 |
| Обучаемые сотрудники полностью сдали все тесты и аттестацию по окончании обучения | +2500 |
| Обучаемые удовлетворены работой наставников | +1000 |

Данные действия должны помочь сформировать и поддерживать оптимизированную систему обучения персонала, в особенности наставничества в компании «Морская планета».

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Выбранные рекомендации позволят повысить производительность труда и повысят экономико-хозяйственные показатели компании «Морская планета». Данные действия позволят развить навыки управления у наставников, повысить их статус в компании, уровень доверия среди коллег. Обучаемый сотрудник получает помощь при адаптации к рабочему месту, ему проще приспособиться к работе в организации, решать сложные производственные задачи, развиваться в профессиональном и карьерном плане.

По истечению месяца после реализации мероприятий будет проведен опрос наставников и обучающихся компании. В ходе него должно быть сделано три следующих вывода. Во-первых, повысилась удовлетворенность сотрудников работой. Во-вторых, сократились затраты компании на персонал. В-третьих, улучшилась система повышения квалификации, обучения. В-четвертых, улучшился процесс адаптации, социализации персонала.

Так же будет проведена аттестация сотрудников, то есть их оценка на соответствие должности и оценка их результативности, производительности. По полученным результатам будут выявлены наиболее перспективные работники, которые могут принести пользу компании. Теоретический тест должен быть сдан не менее 90% сотрудников. Кроме того данные действия позволят определить работников, плохо справляющихся со своими обязанностями и снижающими уровень обслуживания.

Внесение инновационных предложений от персонала и их реализация поможет почувствовать причастность к изменениям в организации, что, в свою очередь, благотворно отражается на мотивации работников.

Лекционные встречи позволили повысить уровень знаний сотрудников о бизнесе, воспитать в них чувство ответственности за качество выпускаемой

продукции, повысить сплоченность коллектива, укрепить стрессоустойчивость.

Благодаря развитию института наставничества в организации работа с другими сотрудниками станет более гармоничной. У сотрудников развились письменные способы выражения мыслей (подготовка отчета, ведение деловой переписки и т.д.), они стали более самостоятельными и ответственными в своих решениях.

Таким образом, все выше предложенные рекомендации дадут большой плюс для данной компании. В следствии с этим в компании снижается уровень текучести кадров, формируется команда профессионалов и лояльных сотрудников, повышается производительность труда, а, следовательно, увеличатся финансово-экономические показатели.

Вывод по главе

Для улучшения обучения в организации «Морская планета» необходимо ввести поощрение инновационных предложений сотрудников, развивать институт наставничества, ввести курсы и оценку компетентности. Данные действия позволят развить навыки управления у наставников, повысить их статус в компании, уровень доверия среди коллег. Обучаемый сотрудник получает помощь при адаптации к рабочему месту, ему проще приспособиться к работе в организации, решать сложные производственные задачи, развиваться в профессиональном и карьерном плане. Благодаря данным мероприятиям повысится активность сотрудников, увеличится их эффективность и прибыль компании, сотрудники будут ознакомлены с факторами работы в бизнесе и научатся решать различные производственные задачи. Работники станут более сплоченными, научатся работать в команде.

Заключение

Обучение персонала – это сложный многоплановый и целенаправленный процесс овладения навыками, знаниями и способами общения под руководством более опытных сотрудников или руководителей, необходимыми для работы по должности и подготовки к более сложной деятельности.

Для руководства предприятия главная цель обучения персонала в воспроизводстве, интеграции, формировании, подготовке сотрудников для управления и самостоятельного принятия решений. Для персонала, целью же является, профессиональное развитие за счет получения новых навыков и знаний.

Данный процесс протекает на протяжении всей производственной деятельности. Планы по обучению позволяют контролировать качество работы и профессионализм персонала.

Организация ООО «Морская планета» очень чутко относится к процессу обучения персонала. Для них крайне важна высокая квалификация своего сотрудника. Компания очень требовательна к выполнению всех стандартов и обязанностей. Персонал нужно уметь поощрять, но, также и сохранять дисциплину, должна быть четко выстроенная система обучения, иметь способ подстроиться под определенного сотрудника, ведь все люди разные и каждому нужен свой подход и компания это четко понимает и учитывает.

Цель обучения в организации - обеспечить системное, эффективное развитие сотрудников по ключевым компетенциям, сформировать необходимые знания и навыки, необходимые сотрудникам для повышения эффективности, создать кадровый резерв и самообучающуюся среду.

Руководитель организации стремится повысить уровень профессионализма своих подчиненных, и заинтересован в их карьерном росте. Учитывая возраст, можно увидеть, что на фирме преобладают

работники в возрасте младше 30 лет и от 30 до 40 лет. В 2016 году наблюдается положительная тенденция к увеличению работников со стажем от 1 до 5 лет и выше (это свидетельствует об увеличении продолжительности работы на предприятии). Директор компании заинтересован в повышении квалификации персонала. Отмечен рост сотрудников с высшим и специальным образованием.

Проведя опрос персонала, было выявлено, что сотрудники не удовлетворены системой обучения и видят в ней определенные проблемы и недостатки. В связи с этим были разработаны следующие рекомендации: равномерно распределить время на предоставление теоретических и практических знаний, улучшить систему наставничества, ввести стимулирующую оценку для повышения эффективности самообучения персонала, ввести такие формы обучения, как In-Basket и Shadowing, разработать оценку компетентности.

Данные действия позволят повысить производительность труда, улучшить качество работы персонала, систему обучения, кадрового менеджмента и повысят экономико-хозяйственные показатели компании «Морская планета».

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу 03.10.2016) [Электронный ресурс]: правовой документ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Научные издания и учебные пособия

2. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Синергия, 2013. – 299 с.
3. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. - М.: Генезис, 2015.— 248 с.
4. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с.
5. Бельчикова Е.Н. Кадровый потенциал компании. - М.: Инфра-М, 2012. – 695 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: ЮРИСТЪ, 2013. – 388 с.
7. Винокуров В.А. Организация менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 160 с.
8. Генкин Б.М. Эффективность труда и качества жизни. – СПб.: Питер, 2012. – 130 с.
9. Дейнека А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и К, 2013. – 291 с.

10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
11. Захаров И.Н. Управление настроем персонала в организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 287 с.
12. Кузьмина Н.М. Менеджмент персонала. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
13. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 228 с.
14. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 27 с.
15. Маслова В.М. Технологии обучения и развития персонала в организации. — М.: Вузовский учебник, 2017. — 256 с.
16. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2012. - 45 с.
17. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала. — М.: Дашков и К, 2015. — 384 с.
18. Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика. - Омск: ОмГУ, 2015. – 240 с.
19. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: кадровая работа. – М.: Директ-медиа, 2014. – 176 с.
20. Рыбак Я.О. Кадровый менеджмент современного предприятия. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 122 с.

Периодические издания

21. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Д.А. Бачин. / Современные научные исследования и инновации. - 2014. - № 4. – С. 101. -110.

22. Вотрин Г.Д. Современные тенденции в обучении и развитие персонала. // Г.Д. Вотрин. / Креативная экономика. – 2015. - №2. – С. 161 – 170.

23. Исеркипов М.Т. Некоторые вопросы обучения персонала. // М.Т. Исеркипов. / Научный вестник. – 2016. - №9. – С. 18 – 20.

24. Кибанов А.Я. Концепции и виды обучения персонала // А.Я. Кибанов. / Кадровик. - № 9. – 2014. – С. 78 – 81.

25. Коновалова В. Мировые тенденции обучения и развития персонала в России и за рубежом. // В. Коновалова. / Кадровик. – 2016. - №11. – С. 100 – 112.

26. Корпоративное обучение персонала. / Кадровик. – 2012. - №1. – С. 88 – 96.

Интернет-источники

27. Как организовать обучение персонала. [Электронный ресурс] Дата публикации: 28.01.2016. Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-organizovat-obuchenie-personala-2/>

28. Обучение персонала 2016. / Электронный журнал: Директор по персоналу. – 2016. - №8. - Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65747-qqq-15-m10-obuchenie-personala-2016>

29. Официальный сайт РОК-1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rok1group.ru/ru/group/structure/distribution/>

<https://kursovik1.ru/>

30. Цели обучения персонала. / Электронный журнал: Директор по персоналу. – 2017. - №2. Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W>

<https://kursovik1.ru/>