

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Внутрифирменное управление подготовкой и аттестацией кадров в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Vita Juice», г. Пенза)»

Автор работы С.Н. Дырдина

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Автор работы С.Н. Дырдина Группа Мо-51з

Руководитель работы к.п.н., доцент Вдовина О.А.

Консультанты по разделам:

Теория и методология Вдовина О.А.

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования Вдовина О.А.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы Вдовина О.А.

Нормоконтролер Вдовина О.А.

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Дырдиной Светланы Николаевны
на тему: «Внутрифирменное управление подготовкой и аттестацией кадров в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Vita Juice», г. Пенза)»

В работе рассмотрены теоретические и методические основы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации. Раскрывается понятие аттестации, ее формы, методы, цели и основные этапы. Во втором разделе проведен анализ системы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в ООО «Vita Juice», дан анализ процессов и результатов аттестации персонала в организации. В третьем разделе разработана система внутрифирменного управления подготовкой и аттестаций кадров в организации, предложены рекомендации по выбору методов обучения и деловой оценки персонала в ООО «Vita Juice».

Данная работа может принести пользу как руководителям ООО «Vita Juice», так и руководителям других организаций, которые заинтересованы в совершенствовании системы подготовки и аттестации кадров.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ И АТТЕСТАЦИЕЙ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ | 7 |
| 1.1. Понятие и содержание внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации | 7 |
| 1.2. Методы подготовки и обучения кадров в организации | 20 |
| 1.3. Методика исследования системы подготовки и аттестации кадров | 26 |
| 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ И АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ ООО «VITA JUICE» | 31 |
| 2.1. Анализ системы внутрифирменного управления подготовкой кадров в организации | 31 |
| 2.2. Анализ процесса и результатов аттестации персонала | 42 |
| 3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДГОТОВКИ И АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ ООО «VITA JUICE» | 51 |
| 3.1. Разработка системы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации | 51 |
| 3.2. Рекомендации по выбору методов обучения и деловой оценки персонала | 59 |
| 3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий | 66 |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ | 71 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 75 |
| Приложение 1: Правила внутреннего распорядка | 80 |
| Приложение 2: Методы присвоения квалификации | 83 |
| Приложение 3: Анкета | 85 |

ВВЕДЕНИЕ

Понимание необходимости постоянного обучения персонала в организации возникает у руководства по мере развития бизнеса. Постоянно меняющаяся внешняя среда и внутренние преобразования в организации требуют постоянного совершенствования деятельности сотрудников, а для этого работникам необходимо получать новые знания, приобретать навыки и умения, повышать свой профессионализм.

Актуальность темы исследования определяется тем, что для успешного ведения своей деятельности, организациям, необходимо наличие высококвалифицированных кадров, обладающих широким объёмом профессиональных знаний, умений и навыков в конкретных сферах профессиональной деятельности. По этой причине проблема обучения и подготовки персонала является одной из важнейших в современной теории менеджмента и занимает ведущее место в кадровой политике большинства современных компаний.

Высокая степень компьютеризации в деятельности организационной деятельности и постоянная необходимость обновления персоналом своих теоретической подготовки и профессиональных знаний, полученных в учебных заведениях, требуют системного пересмотра, многократного обучения и переобучения работника на протяжении всей его трудовой деятельности. Помимо этого, разница между классическим образованием, которое, зачастую предоставляет лишь теоретические знания, и требованиями практических умений и навыков, которые необходимы работникам для выполнения своих должностных обязанностей, слишком велика. Поэтому современная рыночная инфраструктура предполагает новые требования к обучению персонала – оно должно быстро реагировать на меняющиеся потребности в квалификации кадров, стать мобильным и более гибким, совмещать в себе потребности бизнеса и общества. Таким образом, проблема формирования высококвалифицированного трудового коллектива переходит в новую плоскость - комплексной и систематической подготовки работающего в организации персонала.

Рынок постоянно ищет новый продукт, который отличался бы от всего остального. Почти в каждой сфере продукт постоянно меняется, совершенствуется, модифицируется, предвосхищая запросы пользователей и опережая рынок в целом. Бизнес постоянно борется за внимание своих потребителей, предлагая одну новинку за другой. Таким образом, персонал который непосредственно общается с клиентом и продает ему товары и услуги, постоянно должен изучать продукт, его отличительные черты, преимущества, функции.

Поэтому в любой серьёзной, нацеленной на перспективу организации должна функционировать такая система обучения персонала, которая смогла бы обеспечить ей необходимый уровень конкурентоспособности и устойчивости на рынке. Для выполнения данной цели, наиболее эффективным способом является организация внутрифирменного обучения персонала, которая будет направлена на удовлетворение стратегических задач организации и удовлетворению потребностей потребителей.

Проблемы необходимости и формирования системы внутрифирменного обучения персонала, наиболее глубоко, рассматривались такими учеными, как Магура М.И., Моргунов Е.Б., Погодина Г.В и др. Для изучения данных проблем, также были использованы работы следующих ученых: Добровинский А.П., Кибанов А.Я., Савина Е.П., и др.

Объект исследования - ООО «Vita Juice».

Предметом исследования являются организационные и социально-экономические отношения, складывающиеся при организации и развитии внутрифирменного обучения персонала.

Цель данной выпускной квалификационной работы – проанализировать существующую в ООО «Vita Juice» систему внутрифирменного обучения персоналом и предложить рекомендации по повышению её эффективности.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- определить теоретические основы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации;

- выявить методы подготовки и обучения кадров в организации ;
- определить методику исследования системы подготовки и аттестации кадров ООО «Vita Juice»;
- провести анализ процессов подготовки и аттестации кадров ООО «Vita Juice»;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию подготовки и аттестации кадров ООО «Vita Juice».

Методологическую и теоретическую основу дипломной работы составили фундаментальные концепции и разработки отечественных и зарубежных ученых-экономистов, специалистов в области менеджмента и управления персоналом, исследования отечественных и зарубежных ученых по вопросам внутрифирменного обучения персонала, а также другие исследования из области менеджмента организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка и приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации. Раскрывается понятие аттестации, ее формы, методы, цели и основные этапы.

Во втором разделе проведен анализ системы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в ООО «Vita Juice», дан анализ процессов и результатов аттестации персонала в организации.

В третьем разделе разработана система внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации, предложены рекомендации по выбору методов обучения и деловой оценки персонала в ООО «Vita Juice».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ И АТТЕСТАЦИЕЙ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и содержание внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации

В современных условиях, ориентируясь на потребности конкурентного рынка, учиться, подтверждать и повышать собственную квалификацию приходится непрерывно. Наиболее перспективным и приемлемым как для работников, так и для предприятий в данных обстоятельствах является внутрифирменное обучение. Дефицит квалифицированных кадров, вызванный кризисным состоянием системы профессионального образования, сложной социально-демографической ситуацией и рядом других факторов, заставляет современные российские предприятия самостоятельно заниматься подготовкой кадров и повышением их квалификации, т.е. проводить обучение внутри фирмы. Именно данную систему обучения все чаще используют многие компании.¹

Само понятие «внутрифирменное обучение» еще недостаточно распространено в теории управления организацией и персоналом. За ним не сложилось еще четких определений, но оно имеет достаточно высокий научно-практический потенциал.

Наиболее полно данные вопросы рассмотрены Шаталовой И.И.² Внутрифирменное обучение персонала — это особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей. Под системой

¹ Галькович, Р.С., Основы менеджмента. Учебник. / Р.С. Галькович, В.И. Набоков— М.: ИНФРА-М, 2011, - 386 С.

² Шаталова, Н.И. Консультирование в управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И. Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 126 с.

внутрифирменного обучения персонала понимается комплекс взаимосвязанных структур, процессов, учебных программ, форм и методов обучения, а также материально-технических средств, с помощью которого осуществляется процесс внутрифирменного обучения на предприятии. Структуры — это специалисты или подразделения (участки, группы, сектора, отделы, управления, департаменты), занимающиеся вопросами обучения, а процессы — это этапы организации и проведения внутрифирменного обучения.

Необходимость разработки в компании системы внутрифирменного обучения персонала определяется следующими факторами: 1) дефицитом на рынке труда специалистов необходимой квалификации; 2) несоответствием системы государственного и негосударственного профессионального образования требованиям компании. Кроме того, обучать своих сотрудников перспективнее, чем привлекать внешних. Собственные «выращенные» кадры более надежны, и риск потерять их меньше: они лояльны по отношению к фирме, так как являются ее частью.³

Внутрифирменное обучение занимает особое место в системе обучения персонала, так как оно выступает не только как технология развития трудового потенциала организации, но и как элемент ее корпоративной культуры.

Внутреннее обучение становится особенно актуальным на двух стадиях развития организации:⁴ 1) когда компания активно растет — расширяется рынок, открываются новые представительства и как следствие — увеличивается число сотрудников. При этом в компании уже накопился успешный опыт в области управления, работы с клиентами, который обеспечил этот рост, и этот опыт необходимо транслировать. Внутрифирменное обучение персонала в данной ситуации позволит достичь стандартного уровня профессионализма, что обеспечит производство товаров и предоставление услуг равновысокого качества во всех филиалах компании; 2) когда компания находится в стабильном положении,

³ Андреев А.А. Управление персоналом организации: учебник/А.А. Андреев. - М.: Диалог-наука, 2014.-191 с

⁴ Шаталова, Н.И. Консультирование в управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И. Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 114 с.

существует потребность в создании активного информационного и познавательного пространства внутри компании, которое не только аккумулирует уже имеющиеся знания и навыки, но и позволит быстро овладевать необходимыми компетенциями и усваивать новый, передовой опыт, усиливая конкурентные преимущества компании.

Внутрифирменное обучение обладает как достоинствами, так и недостатками, которые представлены в Таблице 1. Система непрерывного внутрифирменного профессионального образования предполагает следующие основные виды обучения:⁵

- первичное обучение сотрудников, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории сотрудников периодичности) по специальным программам профессионального обучения для поддержания квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- обучение специалистов, обязанных проходить подготовку или переподготовку в связи с требованиями нормативов, предъявляемыми государством (например, бухгалтеры, фармацевты, техники и т.д.);
- обучение сотрудников, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность, на должность иного профиля);
- обучение работников с начальным или более высоким уровнем квалификации вторым (смежным) профессиям.

⁵ Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: Иван. гос. энер. ун-т, 2013. – 130с

Таблица 1.

Достоинства и недостатки внутрифирменного обучения⁶

| <i>Достоинства</i> | <i>Недостатки</i> |
|---|---|
| <p>1. спецификой деятельности и полное соответствие потребностям организации.</p> <p>2. Выполнение слушателями практических работ, направленных на анализ конкретных проблем, стоящих перед предприятием, и на выработку эффективных мероприятий по их решению.</p> <p>3. Возможность приспособить сроки обучения в связи с производственной необходимостью и отзывать работника.</p> <p>4. Использование собственного оборудования и технологий.</p> <p>5. Возможность обучения большого числа сотрудников.</p> <p>6. Относительно однородный состав участников.</p> <p>7. Специалисты не покидают на длительное время свое предприятие.</p> <p>8. Большие возможности индивидуализации подготовки и изучения</p> <p>9. способностей персонала к обучению.</p> <p>10. Лучшие возможности контроля за процессом и результатами обучения.</p> <p>11. Активизация внутрифирменной кооперации за счет обмена опытом между коллегами.</p> <p>12. Развитие корпоративного духа.</p> <p>13. Отсутствие психологического дискомфорта.</p> <p>14. Экономичный способ обучения персонала</p> | <p>1. обучения узкопрофессиональными вопросами, что не способствует развитию широкого профессионального кругозора.</p> <p>2. Необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления.</p> <p>3. Отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий.</p> <p>4. Участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег или в присутствии руководителя.</p> <p>5. Дополнительная нагрузка на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения в качестве преподавателей.</p> <p>Отвлечение от обучения для выполнения текущих дел</p> |

⁶ Шаталова, Н.И. Консультирование в управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И. Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 104 с.

Для того, чтобы стать эффективной, система внутрифирменного обучения должна обладать следующими характеристиками: 1) непрерывность — ритмичность и системность в организации и проведении обучающих мероприятий; 2) адаптивность - способность быстро реагировать на изменение требований, предъявляемых к качеству рабочей силы; 3) гибкость - учет интересов как организации, так и работников; 4) коммуникативность - постоянное взаимодействие руководителей, работников и педагогов; 5) кумулятивность - накопление и преумножение банка профессиональных компетенций и опыта компании; 6) интегрированность - тесная связь с важнейшими направлениями системы управления персоналом (системой адаптации, управлением деловой карьерой и профессионально-служебным продвижением, работой с резервом, системой мотивации, оценкой результатов деятельности персонала и т.д.). Организация обучения на предприятии находится, как правило, в ведении службы управления персоналом (на небольших предприятиях менеджера по персоналу) совместно с руководителями подразделений, чьи подчиненные должны пройти обучение. В крупных организациях вопросами обучения занимается специальное структурное подразделение, например департамент развития человеческих ресурсов или отдел подготовки и повышения квалификации персонала. Системное обучение, в отличие от разовых мероприятий, предусматривает несколько этапов: планирование, организацию, реализацию и контроль.

Любая организация, существующая в современном мире, не может обойтись без различных видов оценок, которые позволяют ей определить эффективность работы самой организации, оценить внутренние составляющие данной организации. Это позволит предпринимателю во время выявить слабые стороны предприятия и возможные угрозы и попытаться принять систему мер по их профилактике и предотвращению.

Невозможно не согласиться с мнением экономиста Генкина Б.М.⁷ о том, что персонал организации представляет собой одну из главных составляющих успеха организации, именно поэтому он нуждается в постоянном контроле и проверке.

⁷ Основы управления персоналом. Учебник. / под ред. Генкина Б.М., - М.: Норма, 2014 г. – 178 с

Самой распространённой формой оценки работы персонала является аттестация. Отечественные организации проводят аттестацию раз в три года, а компании США и Великобритании проводят аттестацию раз в год. Чаще всего аттестацию проходят специалисты и руководители, а производственный персонал и низкоквалифицированные рабочие не проходят аттестацию.

По мнению экономиста Генкина Б.М. аттестация⁸ - это периодическая оценка персонала, состоящая в определении соответствия знаний и квалификации работников занимаемым ими местам. Аттестация персонала проводится в соответствии с установленными отраслевыми нормативами. Аттестация способна также повышать ответственность и исполнительность работников, проходящих аттестацию, и способствует развитию их самостоятельности и инициативности. Повышение эффективности работы организации, то есть усиление её позиций с точки зрения конкурентоспособности, можно достичь при помощи правильно построенной системы аттестации на предприятии, которая, в свою очередь, обеспечивает большую отдачу от человеческих ресурсов предприятия.

Экономист Веснин⁹ считает, что аттестация персонала - это процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника чётким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определённый период времени. Аттестация проводится в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами организации.

Экономист Виханский О.С. считает, что аттестация должна обладать следующими характеристиками:¹⁰

⁸ Основы управления персоналом. Учебник. / под ред. Генкина Б.М., - М.: Норма, 2014 г. – 188

⁹ Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонал: Пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2012 – 496 с.

¹⁰ Виханский, О.С. Стратегическое управление. Учебник. О.С. Виханский, – М.: Экономист, 2015 . – 244 с.

1. Систематичность является обязательной характеристикой аттестации, которая предполагает системного проведения аттестации. На предприятии должна быть установлена частотность проведения аттестации.

2. Формализованность предполагает наличие и разработку письменных форм, в которых будут фиксироваться информация и результаты аттестации.

3. При проведении предварительной работы происходит разработка основных критериев, согласно которым впоследствии будет проведена аттестация. Данные критерии должны соответствовать должностным обязанностям работника.

4. Ещё одним критерием является наличие установленных стандартов. При отсутствии таковых аттестационная комиссия рискует проводить оценку персонала по «плохой - хороший», что соответственно вызовет несогласие со стороны аттестуемого.

5. Дифференцированность - оценка каждого отдельного работника должна проводиться по тем требованиям и критериям, которые обусловлены, занимаемой данным работником должности.

6. Строго оговоренное время проведения аттестации, в течение которого проводится сбор информации и даётся оценка деятельности работника.

В специализированной литературе на сегодняшний день не существует чёткого разграничения понятий оценки и аттестации персонала. Но, по мнению Веснина В.Р. необходимо, прежде всего, определиться с содержанием и целью данного процесса. Тем, ни менее необходимо чётко разграничивать аттестацию и оценку персонала. Основное их отличие, по мнению многих исследователей, заключается в частотности проведения. Аттестацию проводят чаще всего раз в четыре года, а оценку персонала принято проводить за отчётный период. По мнению, экономиста Макаровой¹¹ И.К., аттестация призвана решить две основные управленческие задачи:

1. планирование карьеры сотрудника, формирование кадрового резерва.

¹¹ Макарова, И.К. Управление персоналом. Учебник. / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 304 с.

2. оценка результатов текущей деятельности и соответствия занимаемой должности.

3. определение потребности в обучении или контроль результатов обучения.

Аттестацию также иногда делят по характеру используемой информации, в частности:

- используется минимально необходимая информация;
- используется частично дополнительная информация;
- использование максимально полной дополнительной информации;

Для эффективного проведения аттестации на предприятии необходимо чётко определиться с методами проведения аттестации. Основные методы:¹²

- Описательные методы.
- Ранжирование.
- Оценка по решению ситуаций
- Оценка по результатам.
- Рейтинговые шкалы.
- Ассесмент.
- Аттестационная комиссия.
- Оценочное собеседование.
- Самооценка.
- Метод стандартов и нормативов.
- Система «360°»

Анкетные методы представлены оценочными листами, которые должны быть заполнены аттестуемыми и непосредственным руководителем. Чаще всего в оценочных листах присутствуют вопросы, касающиеся профессиональных и поведенческих компетенций сотрудника. На основе анализа оценочных листов выставляется окончательная оценка работнику.

Выделяют также сравнительные методы, такие как рейтинги и ранжирование. На предприятии осуществляется общий рейтинг работников,

¹² Жирицкий А.К. Подготовка кадров: содержание и методы // Кадры.–2011.–№ 2. –С. 27.12.

который базируется на определённых параметрах. Впоследствии результаты анализируются и выстраиваются в виде рейтинга от лучшего к худшему.

Экономист Турчинова А.И. замечает¹³, что в случае проведения аттестации самим руководителем, то наилучшим методом аттестации будет интервью по компетенциям, в котором выясняются не только компетенция работника, но и достигнуты ли цели, поставленные ранее, и определяются будущие цели. Экономист Пугачёв В.П. считает¹⁴, что самым простым методом определения уровня профессиональной квалификации является тестирование, которое основано на простом заполнении, разработанных ранее тестов.

Аттестационная комиссия представляет собой наиболее привычную форму проверки квалификации работников, которая существовала ещё в советское время. Так же она является наиболее комплексным методом, так как объединяет использование различных методик.

Система «360°» предполагает всестороннюю оценку сотрудника предприятия при помощи непосредственного руководителя, его клиентов, коллег, подчинённых и на основе собственной самооценки. На сегодняшний день можно также выделить ещё несколько современных методик, достоинством которых является прозрачность системы оценки и простота измерения достижений:

- Система сбалансированных показателей (BSC)
- Управление по целям (MBO).
- Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI).

При использовании данных современных методик, как отмечает экономист Пугачев В.П., окончательная оценка даётся во время последней беседы и основаны они на выделении целей и ключевых показателей эффективности.

Ассесмент - центр чаще всего используется для определения деловых и личностных характеристик управленческого персонала, уже работающего на предприятии, или претендентов на ключевые позиции в компании. Все испытуемые должны пройти ряд испытаний. В качестве испытаний чаще всего

¹³ Управление персоналом: Учебник. / под. ред. А. И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2014 г. - 606 с.

¹⁴ Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015 г. – 280 с.

выступают: деловые игры, психологические тесты, самопрезентации, кейсы, упражнения. После анализа информации даётся оценка потенциала менеджеров, прогноз их профессиональной деятельности и вырабатываются рекомендации по их дальнейшему личностному развитию.

Группа экономистов, таких как Маслов Е.В., Козленко Н.Н., Зырянова Н.Л., выделяют следующие методы:¹⁵

1. Сравнительные методы предполагают проведения оценки, сравнивая сотрудников между собой. Положительными чертами данного метода являются: простота использования, нет необходимости в высоко квалификации менеджера. Отрицательными чертами являются: высокая степень субъективизма, и предвзятости. В состав данных методов входят следующие методики: прямое ранжирование, заданное распределение и метод «360 градусов». Прямое ранжирование сотрудников заключается в составлении их рейтинга от самого «плохого» до самого «хорошего». В данном случае работники оцениваются по нескольким показателям, и ценность работника определяется суммой рангов. Метод заданное распределение предполагает сопоставление запланированного количества сотрудников, которые должны выполнить определённый объём работ, с реальным выполненным объёмом работ. Данная методика чаще всего используется при аттестации руководителей различного уровня, специалистов инженерных специальностей, секретарей и других специальностей. Этот метод является достаточно эффективным при ротации сотрудников, но достаточно затрачен по времени. Метод оценки «360 градусов» основывается на оценке сотрудников в реальных рабочих ситуациях и о проявленных данным работником деловых качествах. Происходит оценка сотрудника по его компетенции, его профессиональным, личностным качествам. Вся информация предоставляется в виде рейтинга, который ранжирован по различным показателям. Информация получается путём анкетирования самого сотрудника, его непосредственного руководителя, коллег, и в некоторых случаях и клиентов аттестуемого

¹⁵ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие. /Под. ред. П.В. Шелитова, Е.В. Маслов. - М.: Инфра – М, 2010. – 79 с.

сотрудника. Преимущество данного метода заключается в объективной оценке работника со всех уровней организации, и он является многофункциональным, так как он позволяет получить достоверную информацию о работнике и о группе в целом.

2. Абсолютные методы предполагают сравнение сотрудников с неким эталоном, прописанным факторами. К абсолютным методам можно отнести описательный метод, метод «инцидентов», метод поведенческих шкал. Описательный метод - это метод, при котором описывается область деятельности сотрудника, умений и навыков, которые требуют улучшения. К этому присоединяют список основных достижений и сильных сторон сотрудника. Данные для анализа получают из отчёта менеджера о работе сотрудника. Для того чтобы избежать субъективизма в оценке работника необходимо привлекать не одного сотрудника, а нескольких менеджеров или клиентов, которые обладают достаточной информацией для принятия решения. Преимуществом данного метода является то, что он позволяет зафиксировать и оценить повседневное поведение сотрудников, их инициативность, поведение работников в непредвиденных, нестандартных ситуациях. Метод «инцидентов» также предполагает ведение досье сотрудника, на основе которого по истечении определённого периода времени происходит сравнение достижений и проступков работника. Метод поведенческих шкал предполагает оценку производственного поведения работника, то есть соблюдение сроков работы, инициативность, конструктивность предложений, грамотное распоряжение ресурсами.

3. Результат - ориентированные методы предполагают оценку результатов работы. Эти методы считаются наиболее эффективными, но самыми трудоёмкими. В состав данных методов входят: стандарты исполнения и управление по целям (МВО). Метод стандартов исполнения позволяет оценить, достижение данным сотрудником результата, который считается нормой для данной должности. Исследователи выделяют следующие стандарты:

- Средняя производительность рабочей группы.
- Средняя норма выработки одного работника.

- Объём выполняемой работы за единицу времени.
- Рабочие стандарты для каждого вида работ.

Экономист Кибанов А.Я. считает¹⁶, что метод управления по целям предполагает составление определённых задач для каждого работника индивидуально, с составлением критериев оценки их достижения. Это происходит по следующей схеме:

- Постановка целей предполагает формулировку долгосрочных стратегических целей, формулировку конкретных задач, для всей организации в целом, определение целей подразделений, определение задач каждого сотрудника.
- Планирование работы, то есть установление этапов выполнения работы, разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей, ресурсное обеспечение.
- Текущий контроль предполагает разработку и внедрение процедур контроля, разработку механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе, установление механизма обратной связи.
- Оценка достигнутых результатов и подведение итогов.
- Постановка новых целей на будущее.

Экономист Макарова И.К. полагает¹⁷, что такая схема позволяет оценить как работу отдельного сотрудника, так и работу подразделения и всей компании в целом. На практике многие компании подчёркивают эффективность данного метода при формировании идеальной премиальной системы. Метод МВО должен реализовываться сверху вниз, так как компания формулирует цели на 1-3 года, затем цели прописываются по временным периодам, по подразделениям, и только после этого распределяются краткосрочные цели между работниками.

4. Метод самооценки предполагает, что сам сотрудник определяет в чём он был наиболее эффективен, а в чём нет. Сам процесс самооценки позволяет

¹⁶ Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Инфра-М, 2012. – 368 с

¹⁷ Макарова, И.К. Управление персоналом. Учебник. / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 304 с.

сотруднику воспринимать результаты оценки конструктивно, что способствует повышению качества работы.

5. Профессиональное тестирование заключается в оценке профессиональных знаний, которые имеются у работника. Особенность данного метода заключается в том, что тесты профессиональных знаний должны предназначаться специально для конкретной должности данной компании.

6. Психологическое тестирование предполагает использование нескольких типов тестов: тесты на определение мотивационной сферы человека, тесты когнитивных способностей, то есть тесты на интеллект и личностные тесты.

7. Оценочное собеседование представляет собой структурированное интервью, в ходе которого можно получить ответы на следующие вопросы:

- а) Что планировалось сделать за отчётный период?
- б) Что было сделано из запланированного?
- с) Что из запланированного не было сделано?
- д) Что мешало выполнению запланированной работы?
- е) Что работник планирует в дальнейшем?

Экономист Макарова И.К. полагает¹⁸, что комплексные методы оценки представлены одним основным методом - Ассесмент - центр. В переводе с английского assessment - center - это центр оценки персонала, в рамках которого используется грамотная и сбалансированная совокупность оценочных методов. В частности используются такие методы, как: сравнительные и абсолютные методы оценки, профессиональное и психологическое тестирование, оценочное собеседование и другие методы. Данный метод позволяет выявить потенциал работника, а не его прошлую деятельность. Данный метод может использоваться как для действующего персонала, так и для отбора кандидатов на вакантные позиции.

С помощью этих методов аттестация может не только выявить положительные и отрицательные стороны того или иного работника, но дать

¹⁸ Макарова, И.К. Управление персоналом. Учебник. / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 184 с.

рекомендации по его дальнейшему развитию, и выявить соответствие потенциала работников стратегическим задачам предприятия.

Существуют также и негативные стороны аттестации персонала. Чаще всего они проявляются в случае частого проведения аттестационных мероприятий. В данном случае наблюдается направленность работников не на выполнение плана и тем самым улучшение позиций организации на рынке, а личная заинтересованность в выполнении установленных нормативов и целей. Таким образом, основной упор делается на те процессы и вещи, за которые ставят оценки, а всё остальное как бы остаётся не учтённым. Это влечёт за собой появление конфликтов в коллективе и к росту конкуренции между работниками.

Таким образом, аттестация персонала является одним из важнейших элементов в работе любых организаций и должна проводиться повсеместно.

1.2. Методы подготовки и обучения кадров в организации

Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.¹⁹

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные

¹⁹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 304с

формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

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

В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.²⁰

Решением проблемы профессионального обучения персонала занимаются отделы профессионального обучения компаний. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль.

Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления. Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

²⁰ Рогожин, М.Ю. Управление персоналом. Практ. пособие. / М.Ю. Рогожин, – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 312 с.

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.²¹

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying».

О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные:²²

Российские компании:

- Модульное обучение – 83%
- Дистанционное обучение – 37%
- Наставничество – 78%
- Рабочие группы – 60%
- Метафорическая игра – 45%
- Обучение методом «shadowing» (1) – 1%
- Обучение методом «secondment» (2) – 1%
- Обучение методом «buddying» (3) – 5%
- Обучение действием – 56 %

Западные компании:

- Модульное обучение – 81%
- Дистанционное обучение – 54%
- Наставничество – 72%
- Рабочие группы – 65%

²¹ Вучкович А.А. Оценка результатов деятельности. – М.:МЦФЭР, 2012. – 848с.

²² Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2012. – 583с.

- Метафорическая игра – 15%
- Обучение методом «shadowing» (1) – 71%
- Обучение методом «secondment» (2) – 65%
- Обучение методом «buddying» (3) – 85%
- Обучение действием – 70%

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение, какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Таким образом, хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при составлении программы обучения.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно - обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Методы, классифицируются на :²³

1) пассивные и активные - различаются по степени активности, которую проявляют обучающиеся. Например, лекция, во время которой слушатель может дремать, заниматься своими делами, или деловая игра, требующая участия всех;

2) индивидуальные и групповые - при индивидуальном методе обучения. Проявляется возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека; профессиональное обучение и переобучение незанятых граждан и безработных; групповое обучение требует соответственно меньше и финансовых затрат.

²³ Магура, М.И. Организация обучения персонала компании. Учебник. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа, 2013, - 164 с.

3) без и с отрывом от производства методы обучения без отрыва от производства интегрированы с самим производственным процессом немедленно применяются на практике.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции. По формам обучение бывает: групповое и индивидуальное обучение. По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы:

- обучение на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы;
- обучение вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.²⁴

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

²⁴ Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. Пособие / Г.А.Дмитриенко. - М.: МАУП, 2012. - 192 с.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

Методы обучения также можно разделить на традиционные и активные.²⁵ Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

К традиционным методам относятся лекции, семинары и самостоятельное обучение, например просмотр учебных видеофильмов. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала. В современной практике обучения персонала существует огромное множество различных методов обучения. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. При планировании обучения в каждой конкретной организации необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить программу обучения и развития. Выбор метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей.

²⁵ Жирицкий А.К. Подготовка кадров: содержание и методы // Кадры.–2011.–№ 2. –С. 27.12.

Если говорить о достижении этих целей в комплексе, то необходимо использовать несколько методов обучения.

В настоящий момент очень популярны активные методы обучения персонала, при которых большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы. Активные методы обучения включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения чему-либо, которые отвечают следующим требованиям:²⁶

- приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения;
- активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения;
- максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения;
- развитие - наряду со специфическими изучаемыми навыками - приемов эффективного обучения.

1.3. Методика исследования системы подготовки и аттестации кадров

Исследование системы подготовки и аттестации кадров проводилось в ООО «Vita Juice» (г. Пенза) – сети магазинов свежесжатого сока. Так как в данной организации подобные исследования ранее не проводились, то следует начать со сбора первичной информации.

Всю исследуемую информацию можно разделить на первичную (полученную впервые для конкретной проблемы) и вторичную (ранее кем-то

²⁶ Жирицкий А.К. Подготовка кадров: содержание и методы // Кадры.–2011.–№ 2. –С. 27.12.

собранный информация для других целей, но которая может оказаться полезной для данной проблемы).

Существуют различные методы сбора первичной информации.²⁷

Опрос – выяснение позиции людей или получение от них справки по какому-либо вопросу. Опрос – это наиболее распространенная и важная форма сбора данных. Приблизительно 90% исследований используют этот метод. Опрос может быть устным (интервью) или письменным. При письменном опросе участники получают опросные листы (анкеты), которые они должны заполнить и отдать по назначению. Обычно, в письменных опросах используются закрытые вопросы, ответы на которые заключаются в выборе одного из приведенных.

Наблюдение представляет собой форму исследований, с помощью которых осуществляется систематическое, планомерное изучение поведения того или иного объекта или субъекта. Наблюдение, в отличие от опроса не зависит от готовности наблюдаемого объекта сообщать информацию.

Эксперимент – это исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов. Эксперименты подразделяются на лабораторные, проходящие в искусственной обстановке, и полевые, протекающие в реальных условиях.

Фокусирование – целенаправленный отбор специальных фокус-групп, обычно от семи до пятнадцати человек, и обсуждении в их кругу интересующих исследователей проблемы под руководством профессионального психолога.

Из всех вышеперечисленных методов исследования был выбран анкетный опрос, так как он является наиболее простым и эффективным методом.

При составлении анкеты необходимо определить главный вопрос, на который необходимо получить ответ – цель опроса. Анкета не должна быть большой и утомительной (20-25 вопросов), следует избегать открытых вопросов (где требуется вписать свой вариант ответа). Опрашиваемый должен просто читать вопросы и обводить подходящие варианты ответов. Это позволит сэкономить время и получить ответы на большинство вопросов. При

²⁷ Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: Иван. гос. энер. ун-т, 2013. – 140с.

перечислении вариантов ответов необходимо перечислить все возможные, но также избегать бессмысленных.

Составленная анкета для оценки системы подготовки и аттестации кадров ООО «Vita Juice» направлена на анализ существующей системы оценки, периодичность и регулярность ее проведения, полноту оценки личностных и профессиональных качеств сотрудников, а также выявления кадрового резерва руководящих работников

Полученная в ходе исследования информация подвергается всестороннему анализу, на основе которого формулируются основные выводы, принимаются или отвергаются гипотезы и даются рекомендации.

Также были использованы методы: интервьюирование работников отдела кадров и изучение документов.

Метод изучения документов используется, когда необходимо собрать результаты работы предприятия, не прерывая сам процесс его функционирования. Проводится методом просмотра заявлений, финансовых отчетов, записей, протоколов совещаний и т.д. Преимущества метода изучения документов: дает большой объем конкретной информации, не прерывает процесса работы организации и людей, задействованных в ней; информация уже есть в наличии, ее не нужно собирать. Недостатки метода изучения документов: часто занимает много времени, информация может оказаться неполной, необходимо точно знать, что искать в документах.

Использование метода изучения документов позволит рассмотреть следующие документы: штатное расписание, должностные инструкции, приказы, распоряжения о проводимой деловой оценке персонала.

Изучение штатного расписания даст возможность ознакомиться с персоналом организации, т.е. изучить его профессиональную, квалификационную и количественную структуру, а также узнать организационную структуру самого предприятия ООО «Vita Juice». Это необходимо, т. к. целью работы является разработка системы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации. Поэтому нужно определить круг сотрудников, для кого

будет разработана технология аттестации кадров, а также отобрать часть персонала, которая примет участие в исследовании существующей деловой оценки, то есть будет проанкетирована и проинтервьюирована. Поэтому для начала следует узнать, кто проводит подготовку и аттестацию кадров организации в настоящее время и провести с ними беседу. Во-вторых, продумать среди кого будут розданы анкеты, позволяющие узнать отношение персонала к существующей системе подготовки и аттестации кадров в организации и что они получают в ее результате.

Ознакомление с должностными инструкциями специалистов необходимо для понимания сущности их работы, что позволит сделать выбор критериев, по которым будет производиться аттестация персонала. Эти показатели будут представлять собой наиболее значимые трудовые, поведенческие, личностные характеристики сотрудников, а также характеристики результатов их профессиональной деятельности, которые могут служить объективными основаниями для определения степени соответствия занимаемой должности.

Изучение приказов и распоряжений о проводимой в ООО «Vita Juice» аттестации кадров даст информацию о уже проводимых мероприятиях в этой области. Также следует изучить распорядительные документы, в которых отражены полезные эффекты от внедрения системы оценки персонала, такие, как: планирование профессионального развития и карьеры, профессионального обучения, принятие решений о вознаграждении, перерасчете заработной платы, продвижении и увольнении.

Следующим используемым методом в исследовании будет метод интервью, который является неформализованным и нацелен на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (сотрудник, у которого необходимо получить информацию или оцениваемый сотрудник), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к

задаваемым вопросам и ответам. Задача интервьюера – свести к минимуму свое влияние на содержание ответов респондента и обеспечить благоприятную атмосферу общения. Интервью будет проведено с работниками отдела кадров, цель которого получить информацию по следующим вопросам:

- проводится ли аттестация персонала в ООО «Vita Juice», если проводится, то в каких случаях и с какой целью;

- кто, где, когда проводит аттестацию персонала;

- какими методами и по каким критериям проводится аттестация персонала;

- как организованно документационное обеспечение оценки;

- как используются результаты оценки;

- пересматривается ли заработная плата и вознаграждения работников;

- как информируется персонал по вопросам аттестации;

- составляются ли планы профессионального развития и карьерного роста для сотрудников организации.

Таким образом, сопоставив результаты ответов респондентов, мы получим достоверную информацию о состоянии системы подготовки и аттестации персонала, и выявим основные направления совершенствования данной системы на предприятии

2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ И АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ ООО «VITA JUICE»

2.1. Анализ системы внутрифирменного управления подготовкой кадров в организации

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является сеть ООО «Vita Juice» (г. Пенза).

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Vita Juice» было создано в 2010 году в результате слияния ООО «Максимум», ООО «Харниш» и ООО «Нефть и недвижимость».

Компания имеет двух учредителей и создана на неограниченный срок.

В соответствии с учредительными документами основной вид деятельности общества - оптовая и розничная торговля на территории РФ и за рубежом, в том числе пищевыми продуктами, включая напитки. Устав организации содержит все необходимые пункты.

Уставный капитал составляет 30 000 рублей.

В Уставе определены общие положения, цель и предмет деятельности, полномочия организации, уставные капитал, участники общества, управление обществом, производственно-хозяйственная деятельность, персонал общества, а также порядок реорганизации и ликвидации.

Предприятие ООО «Vita Juice» имеет офис, расположенный в здании, находящемся по адресу - г. Казань, проспект Ямашева, д. 46/33, офис 215б. Рынок сбыта организации охватывает такие города как: Казань, Москва, Санкт-Петербург, Красноярск, Нижний-Новгород, Уфа, Самара, Воронеж, Волгоград, Оренбург, Тюмень, Рязань, Екатеринбург, Пенза. Всего ООО «Vita Juice» на сегодняшний день имеет 20 торговых точек по России.

Предприятие ООО «Vita Juice» является юридическим лицом: имеет собственный баланс, имеет расчетный и иные счета в банках, может от своего имени заключать договоры и выступать в судах, арбитражном и третейском

судах, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности.

ООО «Vita Juice» самостоятельно отвечает по своим обязательствам в пределах имущества, находящегося в его собственности, стоимость которого отражена в бухгалтерском балансе.

ООО «Vita Juice» не отвечает по обязательствам своих участников.

ООО «Vita Juice» арендует помещение для всех своих торговых точек.

Ассортимент фирмы представлен свежевыжатыми соками из фруктов и овощей, молочными коктейлями, смузи, миксами, йогуртами. Большая часть продукции представлена в торговом зале. Часть товаров хранится на складе и в подсобных помещениях. Отдельных складов торговая фирма не имеет.

Вся закупаемая продукция вывозится транспортом поставщика.

Численность персонала компании составляет 75 человек.

Показателем эффективности деятельности организации является показатель производительности на одного работника, а также рост производительности труда. Остановимся на основной деятельности ООО «Vita Juice».

Основным видом деятельности организации является производство фруктовых и овощных соков. Выручка за 2016 год от продаж составила 27 000 000 млн. руб. Таким образом выручка от продаж за 2016 год увеличилась на 6 000 00 млн. руб. Это связано с увеличением цен на товар и увеличением объема продаж, также увеличилось количество покупателей.

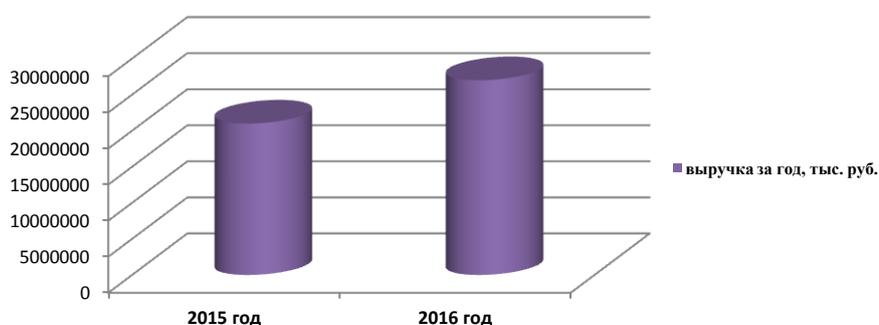


Рис. 2.1. Выручка ООО «Vita Juice» за год

Наиболее полно трудовой потенциал персонала организации характеризуют профессионально-квалификационные показатели.

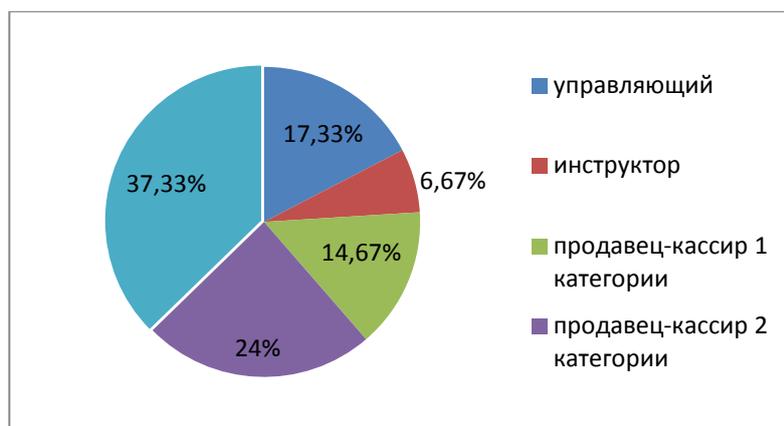


Рис. 2.2. Структура персонала по образованию

Большую часть работников составляют продавцы-кассиры 3 категории 37,33% это 28 человек. Следом идут продавцы-кассиры 2 категории 24% (18 человек). Удельный вес управляющих составил 17,33%, это составляет 13 человек. Далее 14,67% составляют продавцы-кассиры 1 категории (11 чел). Меньшую часть составили инструкторы всего 6,67% (5 чел).

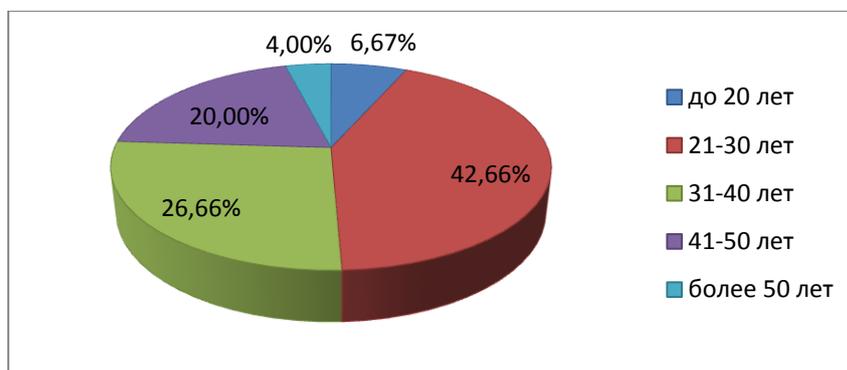


Рис. 2.3. Возрастная структура кадрового состава

Возрастной состав персонала организации в основном молодой. Молодых сотрудников в возрасте до 20 лет составило 6,67%. Больше всего сотрудников в возрасте от 21-30 лет – 42,66%, так же много в возрасте 31-40 лет – 26,66%. Так же число сотрудников составило в возрасте 41-50 лет – 20%. Всего 4% в возрасте более 50 лет, данные работники относятся к категории руководителей. Такие работники обладают большим опытом работы, высокой квалификацией, и в

то же время они консервативны и редко поддерживают внедрения инноваций в организации.

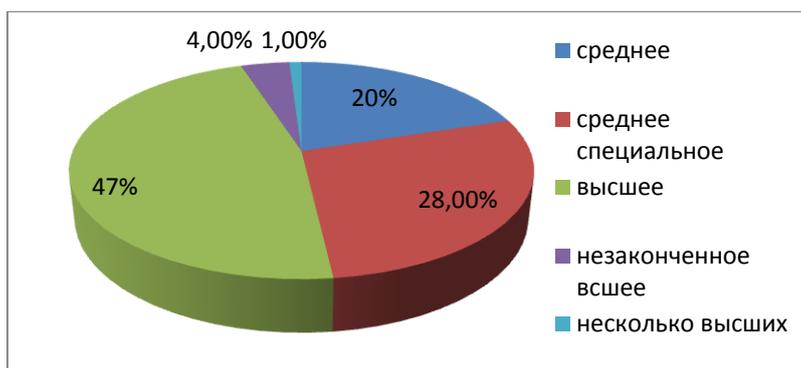


Рис. 2.4. Структура персонала ООО «Vita Juice» по уровню образования

Большинство сотрудников имеют высшее образование - 35 человека. 21 человек закончили среднее специальное учебное заведение. 15 человек закончили среднее учебное заведение. 3 человека не закончили высшее образование. 1 человек имеет несколько высших образований. Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.4.

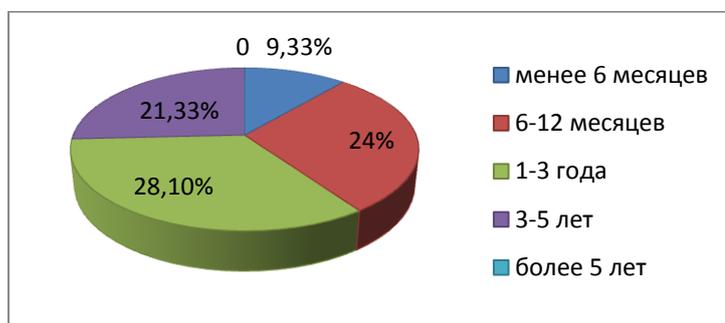


Рис. 2.5. Анализ персонала по стажу работы в организации

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет 28,1%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 6 до 12 месяцев 24%. Средний стаж работников на предприятии составляет 3,9 года. По приведённым данным можно сделать вывод о низкой текучести кадров и достаточно стабильной численности работников предприятия.

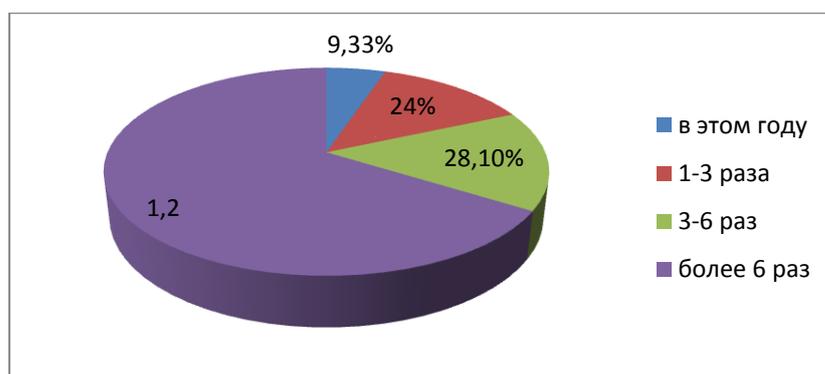


Рис 2.6. Периодичность проведения аттестации персонала

Как видно из Рисунка 2.6. большая часть персонала проходила аттестацию более 3-6 раз, на этот вопрос ответило 28,1%. Это очень хороший показатель.

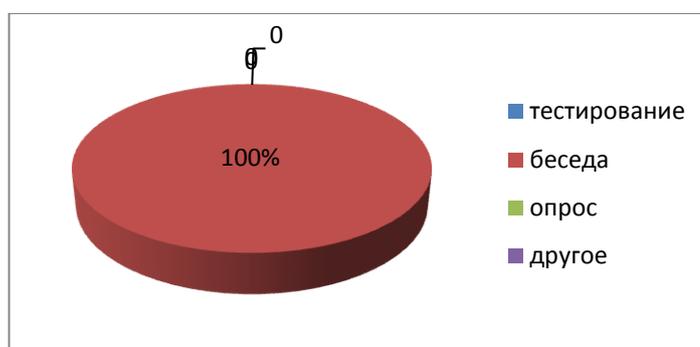


Рис. 2.7. Каким образом обычно проходят аттестации?

На вопрос, как обычно проходит аттестация, 100 % сотрудников отметили, что в процессе работы, в форме беседы, устно их непосредственные руководители постоянно проводят оценку, обращая внимание на результаты труда, профессиональные (знания, умения, навыки) и личные качества, также деловая оценка проводится при приеме на работу и при повышении разряда (квалификации).

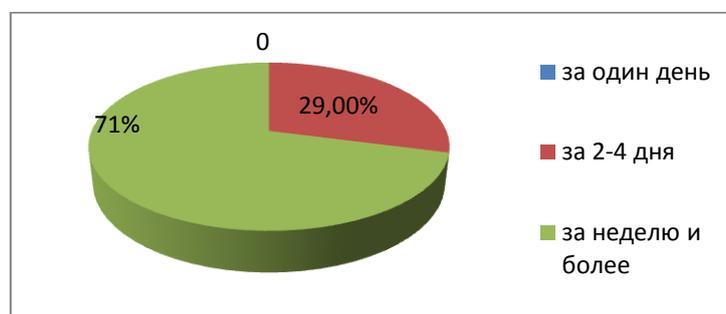


Рис. 2.8. За какое время Вам обычно сообщают о предстоящей аттестации?

О предстоящей аттестации большинству работников (71%) сообщают за неделю и более. Это является хорошим показателем для положительных результатов проведения аттестации всех работников в компании.

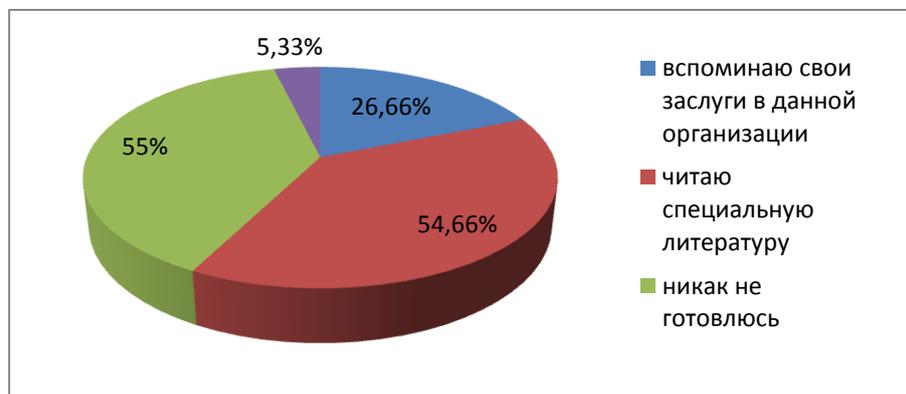


Рис. 2.9. Как Вы готовитесь к предстоящей аттестации?

От подготовленности работника к предстоящей аттестации во многом зависят результаты оценки его деловых компетенций. В ходе опроса было выявлено, что 54,66% работников никак не готовятся к аттестации; 26,6% вспоминают свои достижения в этой компании; 13,33% читают специальную литературу; 5,33% сотрудников используют другие методы подготовки к аттестации (рисунок 2.11).

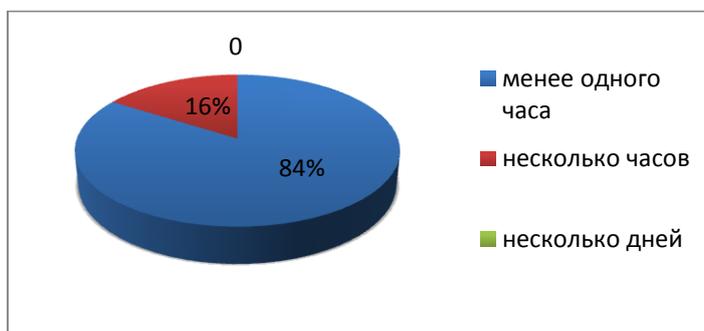


Рис. 2.10. Много ли рабочего времени отнимает у Вас прохождение аттестации?

Согласно Рисунку 2.10. большая часть респондентов 84% ответила, что прохождение аттестации занимает менее одного часа. Другая половина 16% ответила что аттестация занимает несколько часов.

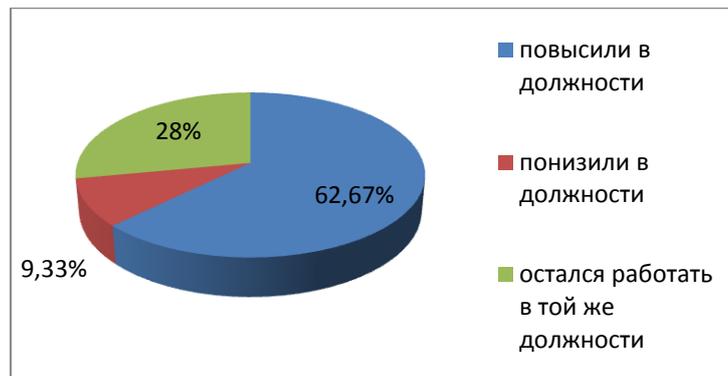


Рис 2.11. После проведения последней аттестации Вас:

В ходе опроса было выявлено, что 62,67% респондентов повысили в должности. Другая часть 28% ответила что осталась в той же должности. Остальные 9,33% признались что их понизили в должности.

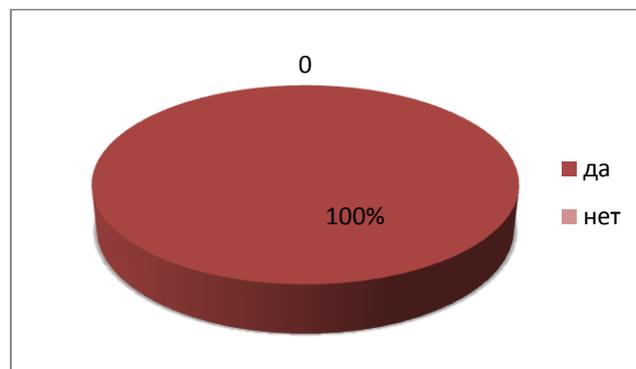


Рис. 2.12. Предоставляют ли Вам какие-либо результаты проведенной аттестации

На вопрос, Предоставляют ли Вам какие-либо результаты проведенной аттестации 100% опрошенных ответили единогласно.

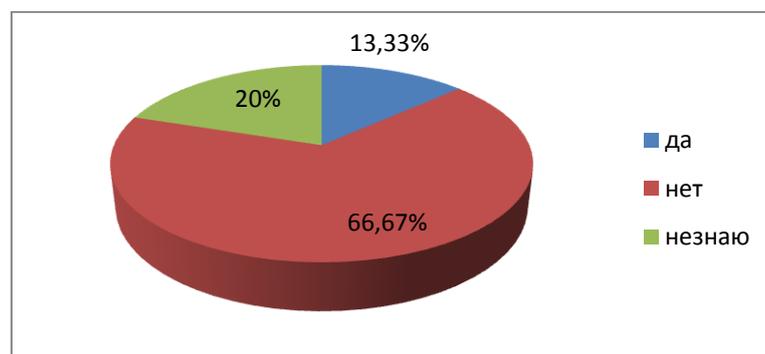


Рис.2.13. Советуется ли высшее руководство предприятия с Вами при выборе метода проведения аттестации?

С большей частью респондентов 66,67% высшее руководство не советуется при выборе метода проведения аттестации. Другая половина 20% высказалась чуть иначе. Остальные 13,33% не смогли ответить на этот вопрос.

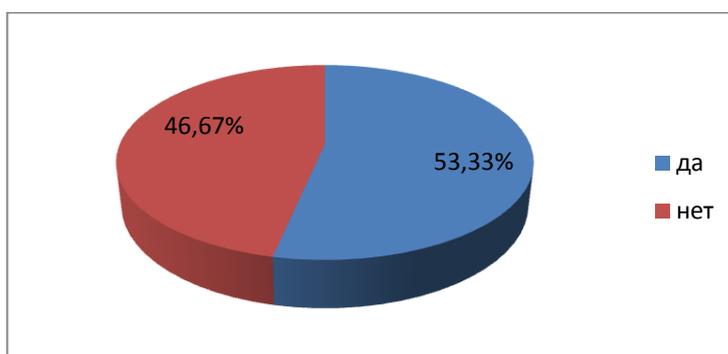


Рис. 2.14. После проведения аттестации проходили ли с Вами личные беседы начальства?

Как видно из Рисунка 2.14, с большей частью опрошенных 53,33% проходили личные беседы.

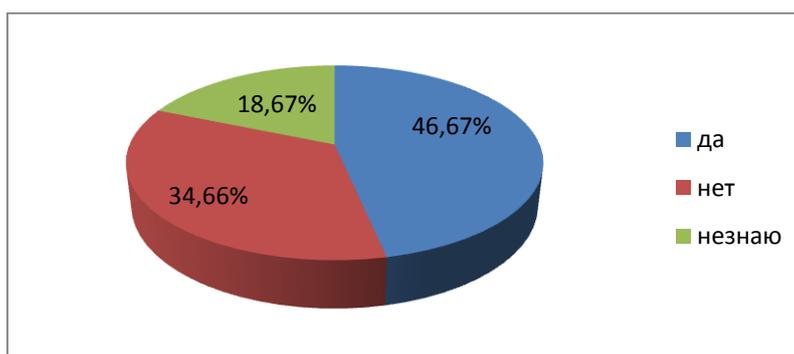


Рис.2.15. Видите ли вы перспективы профессионального и служебного роста?

Большая часть респондентов надеяться на повышение, так ответило 46,67%. Другая часть опрошенных 34,66% не видят перспективы профессионального роста.

Остальные 18,67% не смогли ответить на этот вопрос.

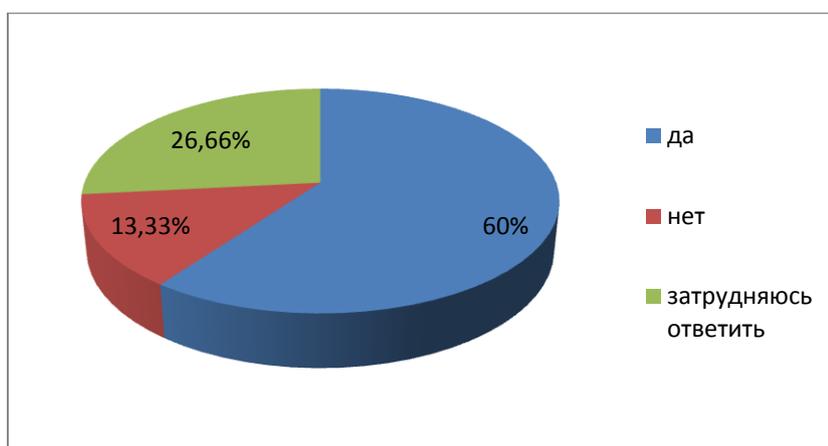


Рис. 2.16. Считаете ли Вы подготовку и аттестацию кадров важной составляющей кадровой политики Вашего предприятия?

Как видно из Рисунка 2.16, значительная часть респондентов - 45 человек (60%) - считают подготовку и аттестацию кадров важной составляющей кадровой политики своего предприятия. Только 10 человек (13,3%) высказались негативно по данному поводу. 20 человек затруднились ответить на этот вопрос (26,66%).

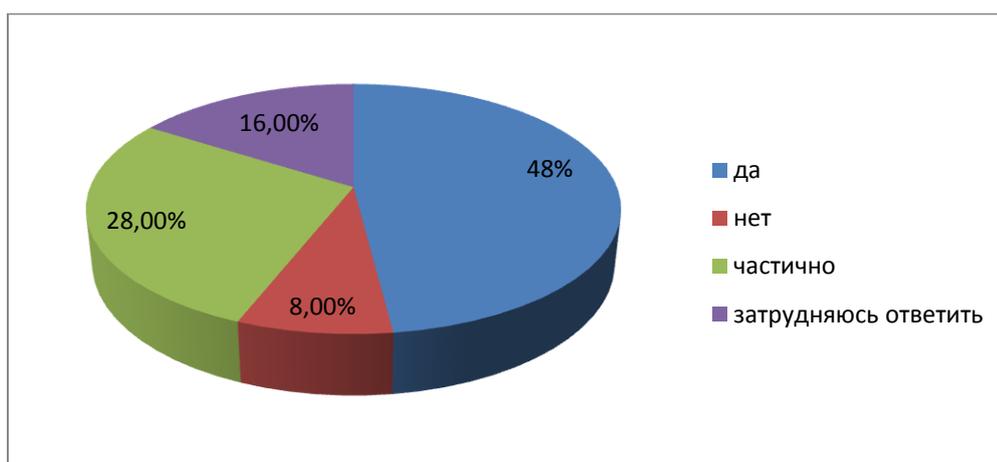


Рис. 2.17. Оправдала ли система подготовки и аттестаций кадров Ваши ожидания?

Исходя из полученных данных, 36 человек (48%) считают, что система подготовки переподготовки кадров оправдала их ожидания, еще 21 человек (28%) утверждают, что оправдала только частично. Двенадцать человек (16%) затруднились ответить на поставленный вопрос. И только 6 человек (8%) высказались отрицательно. Таким образом, результаты достаточно обнадеживающие.

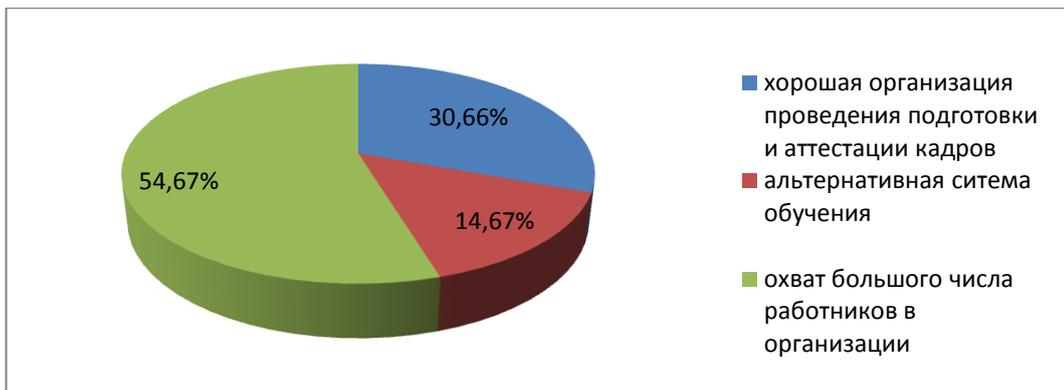


Рис. 2.18. Какие положительные моменты Вы могли бы отметить в проводимой в Вашей организации подготовке и аттестаций кадров?

Исходя из полученных данных, мы видим, что 41 человек (54,67%) отметили охват большого числа работников предприятия, другие 23 человека (28,6%) - хорошую организацию проведения подготовки переподготовки кадров, оставшиеся 11 человек (14,67%) - альтернативную систему обучения.

Данные ответы позволяют предположить, что основным фактором, определяющим положительное мнение респондентов о проводимой на предприятии подготовке и аттестации кадров является охват большого числа работников предприятия.

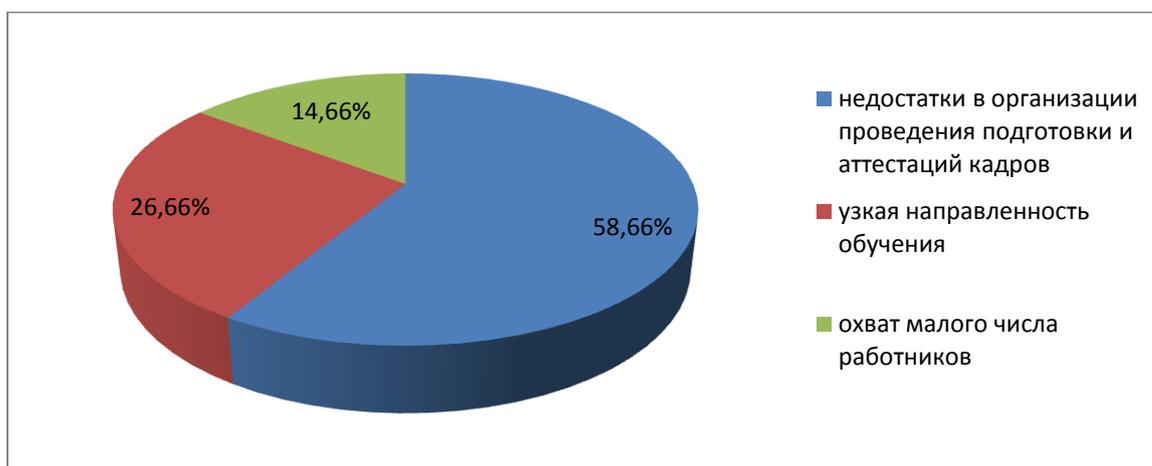


Рис.2.19. Какие отрицательные моменты Вы могли бы отметить в проводимой в Вашей организации подготовке и аттестаций кадров?

Участниками анкетирования было выделено три отрицательных аспекта в организации и проведении подготовки и аттестации кадров: недостатки в

организации (58,66%), узость направлений обучения (26,66%) и охват малого числа работников (14,66%).

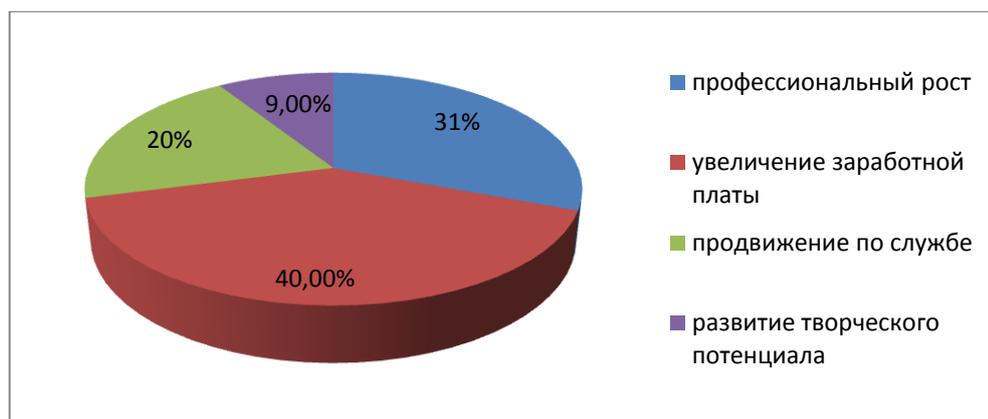


Рис. 2.20. На что, по Вашему мнению, прежде всего, влияют результаты подготовки и аттестации кадров?

Данные Рисунка 2.20 показывают, что 30 человек (40%) на первое место по значимости поставили увеличение заработной платы. У 23 человека (31%) на первом месте - достижение успехов в профессиональном росте, другие 15 человек (20%) выделяют продвижение по службе. Только 7 человек (9%) отмечают развитие творческого потенциала.

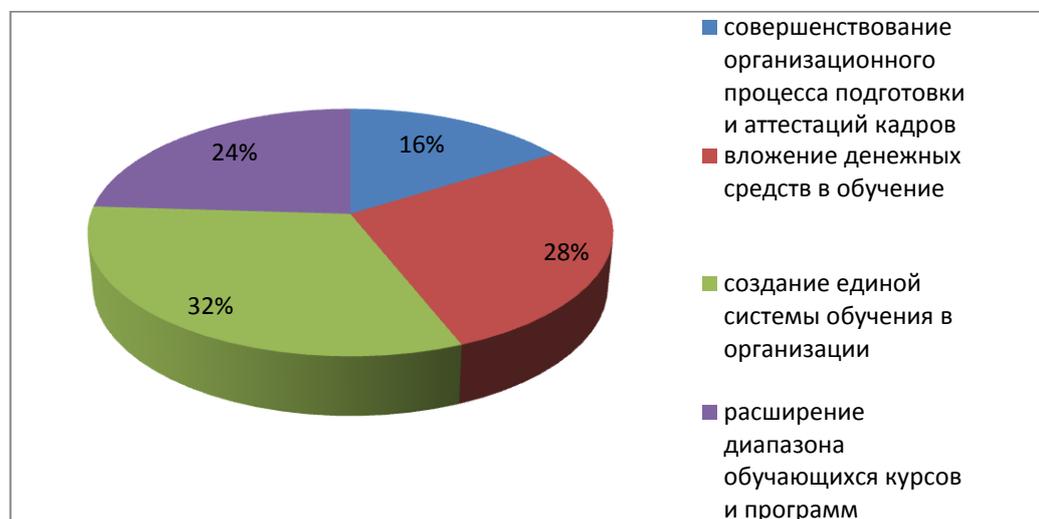


Рис. 2.21. Какие новшества, на Ваш взгляд, следует внедрить в систему подготовки и аттестации кадров, существующую в Вашей организации?

Таким образом, большинство респондентов (32,%) склоняются к мнению о том, что на предприятии необходимо внедрить единую систему обучения, вкладывать больше денежных средств (28%) и расширить диапазон обучающих курсов и программ (24%).

2.2. Анализ процесса и результатов аттестации персонала

Аттестация сотрудников Компании имеет целью наиболее рациональное использование кадрового потенциала Компании, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, повышению по карьерной лестнице; и представляет собой компетентную оценку профессионально-важных характеристик сотрудников и показателей их труда.

Основными задачами аттестации являются:

- определение соответствия работника Компании занимаемой должности;
- присвоение сотруднику одной из 3-х квалификационных категорий и категории «Инструктор»
- стимулирование его на повышение его профессиональной компетентности;
- определение зон развития сотрудника, потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовке или переподготовке работника;
- выявление перспективы его должностного роста;
- формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности

Результатом аттестации служат выводы о соответствии работника занимаемой должности, присвоение ему определенной категории с назначением соответствующей надбавки к окладной части заработной платы, решения о кадровых перемещениях сотрудников и формировании кадрового резерва, а также рекомендации о возможных путях работы с зонами развития аттестуемого.

На аттестации сотрудник оценивается по критериям (Приложение № 1):

- а) теоретические знания стандартов работы (тестирование по билетам)
- б) практические навыки общения с клиентом (ролевая игра, экспертная оценка тайным клиентом)

г) соответствие качества работы стандартам Компании (экспертная оценка: тайным клиентом, управляющим, региональным управляющим, ревизором, оператором)

д) показатели деятельности (выполнение плана продаж)

е) дополнительно могут оцениваться личностные и управленческие компетенции с целью определить потенциал сотрудников и сформировать кадровый резерв

Обязательная аттестация проводится два раза в год: в первом и третьем квартале, с интервалом в 6 месяцев. Первая обязательная аттестация проводится не ранее, чем через 3 месяца после прохождения испытательного срока сотрудником.

При необходимости возможна внеочередная аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (например, при введении новых условий оплаты труда). Также возможна внеочередная аттестация по инициативе сотрудника при условии результатов проверки Тайного клиента за последние 3 месяца со значением не ниже «0,8», а также отсутствия штрафов 3-й и 4-й категории с момента последней аттестации

При наличии штрафов 3-ей и 4-ой категорий за период с последней аттестации: квалификационная категория не может быть повышена, только подтверждена или понижена.

Обязательной аттестации не подлежат следующие категории работников: сотрудники в период испытательного срока, а также в первые 3 месяца после испытательного срока; беременные женщины; женщины, имеющие детей до полутора лет; работающие на условиях срочного трудового договора.

Для проведения аттестации работников издается Приказ (Приложение №1) о проведении аттестации не менее чем за один месяц до начала аттестации, в котором должны быть решены следующие вопросы:

- о сроках проведения аттестации;
- о составе аттестационной комиссии;
- о списке работников, подлежащих аттестации;

- о подготовке необходимых документов для аттестационной комиссии;
- об организационном обеспечении деятельности аттестационной комиссии;
- если аттестация внеочередная – об основаниях ее проведения

Аттестуемые знакомятся с приказом под расписку также не менее чем за один месяц до начала аттестации. Копию приказа представляют председателю аттестационной комиссии, другой экземпляр вывешивают на общее обозрение (на доску объявлений)

Аттестационная комиссия состоит не менее, чем из 2-х человек. В состав аттестационной комиссии входят обязательно:

- председатель;
- ответственный секретарь Аттестационной комиссии

Также могут входить дополнительные члены комиссии.

Полномочия членов комиссии распределяются следующим образом:

- председатель - возглавляет и организует работу комиссии, формирует ее состав, определяет сроки проведения, порядок организации работы и функции каждого из членов комиссии, запрашивает дополнительные данные для всестороннего рассмотрения представленных материалов; участвует в непосредственной проверке квалификации работников, голосовании;
- ответственный секретарь Аттестационной комиссии – собирает все необходимые документы на аттестуемых работников, уведомляет членов комиссии о месте и времени проведения аттестации, ведет протокол заседания, учет работников, прошедших аттестацию; участвует в непосредственной проверке квалификации работников, голосовании. При наличии в аттестационной комиссии дополнительных членов, участие секретаря в проверке квалификации и голосовании – только при соответствующем решении председателя аттестационной комиссии.

- члены комиссии - участвуют в непосредственной проверке квалификации работников, голосовании.

График проведения аттестации утверждается и доводится до сведения каждого аттестуемого, а также членов аттестационной комиссии, не позднее, чем за месяц до начала аттестации. В графике указываются:

- наименование подразделения, работники которого подлежат аттестации;
- дата и время проведения аттестации каждого работника;
- дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление.

Не позднее, чем за две недели до начала аттестации Председателю аттестационной комиссии должны быть переданы следующие документы:

- отзыв на подлежащего аттестации работника с росписью работника об ознакомлении с отзывом
- материалы предыдущей аттестации (при наличии)
- показатели деятельности за последние полгода (6 месяцев): выполнение плана продаж; при первой аттестации работника в Компании – показатели деятельности за период после испытательного срока.
- результаты оценки экспертов и оценочные листы: тайного покупателя, управляющего, регионального управляющего, ревизора, оператора .

На лиц, не подлежащих аттестации, готовится представление, которое также подается Председателю аттестационной комиссии не менее чем за две недели.

Аттестуемый работник не позднее, чем за одну неделю до дня проведения аттестации вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о себе и о выполнении своих трудовых функций, а также мотивированное письменное заявление о своем частичном или полном несогласии

с представленным отзывом.

Для того, чтобы представить свою кандидатуру для внеочередной аттестации нужно:

- написать служебную записку руководителю с просьбой провести проверку качества обслуживания Тайным клиентом
- пройти проверку Тайным клиентом с итоговым баллом не ниже значения «0,8»
- написать служебную записку руководителю с просьбой провести внеочередную аттестацию с последующими кадровыми решениями.

Процедура аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии и аттестационном экзамене для сотрудников.

Аттестация проводится в 4 этапа:

1 этап: доклад члена аттестационной комиссии о содержании материалов, представленных на аттестуемого: показателях деятельности, результатах экспертной оценки, отзыва руководителя.

2 этап: выполнение индивидуальных экзаменационных заданий каждым аттестуемым:

- ответ на теоретические вопросы по билету (оцениваются профессиональные знания)
- ролевая игра («Продавец - Клиент»)
- интервью (с целью получить недостающую информацию для принятия решения)
- при необходимости - дополнительные письменные кейсы (для оценки управленческих и личностных компетенций)

3 этап: обсуждение каждого аттестуемого, оценка его по критериям и занесение оценок каждого члена комиссии в аттестационный лист

4 этап: решение по сотруднику, присвоение сотруднику Квалификационной категории (Методика описана в Приложении №2)

Заседание аттестационной комиссии и голосование проводятся при наличии

не менее 2-х членов аттестационной комиссии. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине комиссия принимает решение о переносе его аттестации на другой день графика заседания аттестационной комиссии или на следующие полгода. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие, приняв во внимание информацию только по имеющимся критериям оценки.

Каждое заседание аттестационной комиссии оформляется Протоколом, в котором указываются дата, место, персональный список присутствовавших членов аттестационной комиссии, а также список лиц, проходивших аттестацию, с указанием результатов по каждому аттестуемому, а также иные имеющие значение сведения.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации принимает в отношении аттестуемого одно из следующих решений:

- присвоение Первой квалификационной категории занимаемой должности с соответствующей надбавкой к заработной плате и включение в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность;
- присвоение квалификационной категории «Инструктор» с соответствующей надбавкой к заработной плате и соответствующими дополнительными функциями должности
- присвоение Первой квалификационной категории занимаемой должности с соответствующей надбавкой к заработной плате;
- присвоение Второй квалификационной категории занимаемой должности с соответствующей надбавкой к заработной плате;
- присвоение Третьей квалификационной категории занимаемой должности с соответствующей надбавкой к заработной плате; составление программы повышения квалификации с последующей переаттестацией через полгода.
- перевод работника, признанного по результатам аттестации не

соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия – в срок не более двух месяцев со дня аттестации;

– расторжение с работником, признанным по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, трудового договора в соответствии с ТК РФ – в срок не более двух месяцев со дня аттестации

Решение по каждому аттестуемому, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого.

Аттестационная комиссия в целях объективной оценки профессиональных и личностных качеств работника вправе отложить принятие решения до получения дополнительной информации, но не более чем на четырнадцать дней.

Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после принятия решения. Они заносятся в аттестационный лист, который подписывается всеми членами аттестационной комиссии. Работник знакомится с аттестационным листом под роспись.

Аттестационная комиссия вправе давать рекомендации аттестуемому, о выполнении которых он отчитывается на очередной аттестации. Рекомендации вносятся секретарем аттестационной комиссии в соответствующий раздел аттестационного листа.

Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, отзыв на него, результаты профессионального тестирования и другие материалы аттестации конкретного работника хранятся в его личном деле.

Основным результатом анализа проведения аттестации персонала является приказ о начислении заработной платы персоналу.

Кадровое решение по результатам аттестации персонала о начислении заработной платы сотрудникам эффективно, так как является стимулом для эффективного производственного процесса, что в свою очередь повысило прибыль предприятия. Что касается социального аспекта эффективности кадрового решения, то сотрудники получили вознаграждение за свой труд в рамках собственных заслуг, что в свою очередь не вызвало каких – либо

противоречий и конфликтов, как при попытке оценки потенциала и индивидуального вклада.

Также большой «плюс» введения новой методики деловой оценки персонала для выявления индивидуального потенциала сотрудников в том, что она позволила наиболее полно вовлечь сотрудников в производственный процесс. Также «плюсом» можно считать то, что в процессе деловой оценки участвует весь персонал – а когда какое-то дело касается всех, это сплачивает коллектив.

К явным «минусам» системы следует отнести слабую заинтересованность персонала в оценке их потенциала и индивидуального вклада путем тестирования и анкетирования. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, стало причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Во многих случаях персонал отвечал неискренне – стараясь как бы повысить собственный потенциал, что приводило к тому, что они не соответствовали своей должности или рабочему месту.

Интересно, что 62% опрошенных не согласны с введением новых методик оценки персонала в организации, а 8% затруднились ответить на этот вопрос.

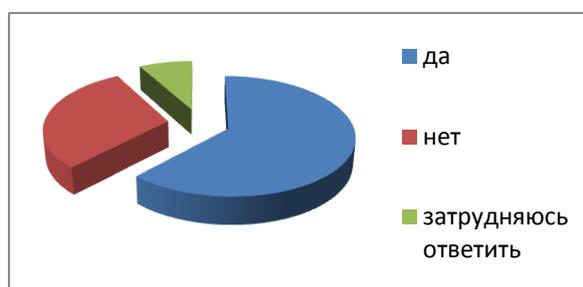


Рис. 2.22. Согласны ли вы с введением новых методик оценки персонала в организации

Значит, 70% сомневаются в целесообразности оценки для организации для себя лично. Опираясь на эти цифры можно сделать вывод о том, что

проанализированный вариант системы столкнулся с серьезными препятствиями на пути реализации, что, впрочем, не отменяет его эффективности, а лишь говорит о том, что необходимо совершенствовать меры по оценке персонала и пытаться всякий раз применять наиболее уместные в данных условиях методы. В целом, расширение методической базы одно из приоритетных направлений развития службы управления персоналом в данной организации.

По итогам анализа оценки персонала ООО «Vita Juice» предлагается совершенствовать методы проведения деловой оценки кадров, в том числе, за счет уточнения и разнообразия критериев оценок.

Критерии оценки - это ключевые параметры, по которым будет оцениваться деятельность сотрудника. Методы разработки системы критериев оценки разнообразны, каждое предприятие выбирает их самостоятельно и закрепляет этот выбор в своих Положениях об аттестации.

В плане совершенствования оценочной процедуры, в первую очередь, необходимо привести в соответствие с функциями оценки, основными направлениями формирования модели эффективного сотрудника все основные элементы оценки, а именно: извещение об оценке, процедуру оценки, письменные характеристики и решение оценочной комиссии.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДГОТОВКИ И АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ В ООО «VITA JUICE»

3.1. Разработка системы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в организации

В настоящее время конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от квалификации сотрудников, которая определяется степенью компетентности человеческих ресурсов, способных грамотно осуществлять свою деятельность при решении поставленных целей и задач, необходимых для эффективной деятельности предприятия.

Так как рынок неустойчив, внутренняя и внешняя среды предприятия постоянно меняются, соответственно, меняются и требования к персоналу. Безусловно, что только высококвалифицированные кадры будут являться одним из инструментов влияния на повышение конкурентоспособности и стабильности деятельности организации.

Низкая квалификация кадров и, как следствие, недостаток знаний будут приводить к повышению финансовых затрат, снижению безопасности работ на предприятии, снижению качества производимой продукции или услуг, увеличению стрессовых ситуаций и невыполнению норм, предъявляемых предприятием к сотрудникам.

Для успешной деятельности организации ООО «Vita Juice» необходимо раскрывать и увеличивать потенциал трудовых ресурсов, оптимизировать затраты на производство продукции или услуг, формировать организационную и производственную культуру организации, и одним из эффективных рычагов влияния на данные процессы может стать внутрифирменное обучение.

Текущая текучесть кадров, потеря интереса к деятельности, не конкретизированные перспективы личного роста являются частыми проблемами на современных

предприятиях, а налаженная система обучения внутри организации позволит снизить данные проблемы, повысить мотивацию сотрудников.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности ООО «Vita Juice» в условиях современной рыночной экономики необходимы профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала. Более высокая, чем у конкурентов, готовность персонала к обучению послужит надежным фактором эффективной деятельности компании на рынке.

Повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью развития каждого предприятия, так как развитие организации и ее персонала – взаимосвязанные понятия. Одной из наиболее эффективной форм повышения квалификации персонала является внутрифирменное обучение.²⁸

С точки зрения В.П. Галенко, повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности²⁹

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Правильно организованное внутрифирменное обучение персонала способно выполнять две важные функции: раскрытие потенциала сотрудника и, как следствие более эффективное его использование, а также повышение мотивации сотрудника.³⁰

Эффективность налаженной системы внутрифирменного образования, которая позволит обучать персонал непрерывно от рабочего процесса, обуславливается следующими факторами:

– внедрение новой технической и технологической базы компании, рост коммуникационных возможностей, обновление производства товаров;

²⁸ Жирицкий А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: пособие. Вып. 1,2.–М.: Экономика, 2013.–С. 67.6.

²⁹ Галькович, Р.С., Основы менеджмента. Учебник. / Р.С. Галькович, В.И. Набоков– М.: ИНФРА-М, 2011, - 3286 С.

³⁰ Лагина А.Ж., Шакирова Р.Г. Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭгазпром, 2012. – 145с.

- высокий уровень конкурентоспособности предприятий, имеющих развитую систему непрерывного обучения персонала;
- повышение квалификации уже имеющихся сотрудников, повышение их интереса к профессиональной деятельности выгоднее, чем привлечение новых сотрудников, порождающее текучесть кадров.

Внутрифирменное обучение ООО «Vita Juice» должно осуществляться на основе специальной программы, алгоритм которой обычно включает в себя четыре этапа:

1. Предварительная оценка, проводимая с целью определения потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Этот этап необходим для выработки и уточнения прогнозируемых результатов в измеримых единицах, которых должны достигнуть сотрудники по окончании обучения.
3. Обучение персонала, Целью этого этапа послужит выбор метода обучения персонала и проведение самого обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является оценка эффективности обучения путем сравнения эффективности до и после проведения программы обучения.

Прежде чем начать обучение персонала ООО «Vita Juice» требуется определить, есть ли в нем необходимость и в каком именно методе обучения нуждается предприятие.

Существует два основных метода в определении необходимости обучения: анализ задач и анализ исполнения.³¹

Анализ задач – оценка необходимости обучения новых сотрудников. Общей практикой в данном случае является найм нового персонала с его последующим обучением.

Целью руководителя в данной ситуации будет развитие навыков, расширение знаний персонала, требующихся для эффективной работы, и обучение, основывающееся на анализе задач, стоящих перед ООО «Vita Juice»,

³¹ Цветаев, В.М. Управление персоналом. Учебник. / В.М. Цветаев. — СПб.: Питер, 2013. – 111 с

подробном изучении выполняемой работы с целью определения необходимых навыков.

В данном случае наиболее уместно использовать описание работы и ее специфики. Многие менеджеры используют форму записи анализа задач, которая содержит следующие типы информации:

- 1) Описание основных операций и приемом выполнения работ;
- 2) Частота применения операций и приемом работ;
- 3) Выделение стандартов выполняемых операций и приемом;
- 4) Условия выполнения работ;
- 5) Навыки и знания, необходимые для выполнения операций и работ;
- 6) Лучшее место для выполнения работ;

Суть данного анализа – определить причину затруднения в решении проблемы.

В первую очередь необходимо обозначить существование проблемы. Если проблема на самом деле существует, то каковы причины ее возникновения? Это могут быть:³²

- сотрудники, не обладающими достаточными профессиональными знаниями;
- Устаревшие стандарты и нормы, ограниченность самой организации;
- Недостаточность обучения;

Если причина данной проблемы в нежелании сотрудников решать поставленные перед ним задачи, стоит изменить систему стимулирования кадров, пересмотреть программу их вознаграждений, усилить систему мотивации. Зачастую определить возможности обучения труднее, чем обозначить проблемы в организации.

Потребности обучения играют ключевую роль при постановке целей. Именно из потребностей обучения формулируются цели, а правильно

³² Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие/Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева.-М.: Дашков И.К., 2016.-168с

поставленные цели обучения определяют спектр возможных работ, выполняемых новым сотрудником.

Для работника и работодателя цели, преследуемые им в процессе обучения, различны.

Цель проведения учебного процесса, с точки зрения работодателя:³³

- Организация и формирование управления персоналом
- Решение возникших кадровых проблем
- Воспроизводство персонала
- Интеграция персонала
- Гибкое формирование персонала
- Внедрение нововведений и адаптация к ним

Со стороны работника цели непрерывного образования будут сформулированы следующим образом:

- Повышение профессиональной квалификации
- Приобретение новых знаний, при помощи которых будет возможно

оставаться на соответствующем уровне.

При обучении и повышении квалификации персонала ООО «Vita Juice» используется ряд принципов:

1. Принцип объективности, подразумевающий, что обучение сотрудников проводится вне зависимости от мнений и отдельных суждений работников и организации.

2. Принцип надежности, предполагающий, что обучение будет проводиться независимо от каких-либо ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлого опыта)

3. Принцип достоверности, показывающий, насколько продуктивно применение сотрудником обретенных в процессе обучения знаний и навыков³⁴

³³ Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. Пособие. - К.: МАУП, 2012. – 148с.

³⁴ Ивановская Л.В. Технология управления персоналом и его развитие в организации. – М.: ГАУ, 2013. – 277с.

4. Принцип доступности, подразумевающий, что процесс обучения должен быть понятен для всех сторон, участвующих в нем, то есть как для преподавателя, так и для обучающихся.

Непрерывное обучение сотрудников позволяет удержать их на должности, так как повышается стимуляция, уменьшаются стрессовые ситуации, становятся более понятными перспективы карьерного роста и раскрытия потенциала.³⁵

Существует несколько видов обучения:³⁶

1. Подготовка кадров
2. Повышение квалификации кадров
3. Переподготовка кадров

Подготовка кадров ООО «Vita Juice» подразумевает обучение специалистов, готовых к деятельности в любой области, обладающих набором навыков и умений.

Повышение квалификации кадров подразумевает повышение знаний, умений, навыков в связи с изменениями требований к профессии и должности.

Переподготовка кадров подразумевает обучение уже имеющихся сотрудников организации новым знаниям и умениям, овладение новой профессией в связи с изменившейся ситуацией или требованиями к труду. В переподготовке используются активные формы обучения: дискуссии, деловые игры, методы мозговых атак, написание рефератов, разработка контрольных и курсовых работ. Учебный процесс включает в себя много различных форм и методов учебы.³⁷

Обучение может осуществляться как на рабочем месте, так и вне его.

Внепроизводственная профессиональная подготовка требует значительных финансовых затрат, хотя отличается более высокими результатами.

Внутрипроизводственная подготовка также влечет за собой расходы, но размер затрат существенно ниже, поскольку не требует выезда персонала к месту обучения. Преимуществом внутрифирменного обучения является и то, что

³⁵ Шлендер, П.Э. Управление персоналом. Учебник. / П.Э. Шлендер, М.: ЮНИТИ, 2015. – 110 с

³⁶ Герчикова, И.Н. Менеджмент. Учебник. / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2014. - 342с.

³⁷ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 528с.

программа учебного процесса составляется с учетом специфики данного предприятия, передача знаний осуществляется более легким для восприятия наглядным способом, результаты проведения подготовки проще контролировать.

Существуют определенные типы учебных программ внутрифирменной подготовки трудовых ресурсов. Они составляются в результате постановки организационных задач.³⁸

Типы учебных программ внутрифирменной подготовки персонала.³⁹

1. Поведенческий тренинг. Используется при необходимости специализированных программ обучения (тренингов продаж, введения переговоров, повышение креативности)

2. Активная межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые игры и анализ проблем организации производятся в том случае, когда компании необходимо провести программу командообразования.

3. Ролевые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры проводятся при необходимости налаживания командной деятельности и межличностной подготовке персонала организации.

4. Лекции, семинары, практические занятия необходимы при управленческой и теоретической подготовке персонала организации.

5. Организационно - мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций, возникших в результате деятельности организации, применяются в случае, когда необходимо подготовить персонал компании к организационной и инновационной деятельности.

Для повышения эффективности проведения внутрифирменного обучения ООО «Vita Juice» следует использовать модульный подход к обучению.

Модуль - это отдельная самостоятельная часть какой-либо системы. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения.

³⁸ Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров/А.В. Дейнека. - М: Дашков И.К, 2015.-168с

³⁹ Галькович, Р.С., Основы менеджмента. Учебник. / Р.С. Галькович, В.И. Набоков– М.: ИНФРА-М, 2011, - 286 С.

Они обеспечивают активное участие учащихся, усваивающих информацию в действии, и активную работу с учебным материалом.

Повышение эффективности программы обучения при использовании данного подхода обуславливается тем, что в модуле четко определены цели обучения, задачи, уровни, навыки, умения и компетенции. Модули позволяют разнообразить средства обучения, обеспечивают активно участие обучающихся, что способствует лучшему усвоению информации, учебный курс можно разделить на несколько частей, что позволит включить и теоретическую, и практическую, и итоговую составляющие учебной программы, и их количество не ограничено. Последовательность модулей можно менять, что позволит достигнуть гибкости в программе обучения.

Существует еще одна форма внутрифирменного обучения – наставничество.

Суть этой формы заключается во взаимодействии более опытного сотрудника организации и менее опытного или нового сотрудника. Данный метод подготовки позволяет одновременно, не отрываясь от рабочего процесса освоить как теоретические, так и практические требования к выполняемой работе. На обучаемого возлагается определенная ответственность, что позволяет ученику ощущать себя частью рабочего процесса и стимулирует подходить к освоению материала более ответственно. Данная форма обучения требует особых личных качеств и склада характера от наставника. Основными целями являются: передача знаний и опыта, корпоративной культуры, рост и развитие потенциала наставляемого, улучшение коммуникации.⁴⁰

Одной из самых распространенных программ внутрифирменного обучения и групповой работы является тренинг.

Тренинг возможно рассматривать как метод психологического воздействия в целях обучения человека, развития профессиональных качеств, свойств личностных характеристик. Тренинги позволяют свести количество ошибок к минимуму, так как дают возможность оценить плюсы и минусы тех или иных подходов в условиях тренингового зала. Участники тренинга имеют возможность

⁴⁰ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 179с.

приобрести теоретические и необходимые им навыки, как профессиональные так и деловые, при помощи концентрированного опыта; кроме того тренинг помогает специалисту ознакомиться с профессиональной средой, овладеть способами воздействия на нее для достижения целей, поставленных перед ним в ходе профессиональной деятельности⁴¹.

Таким образом, социальная и экономическая эффективность обучения ООО «Vita Juice» квалифицированных кадров заключается в снижении издержек организации, повышении производительности труда за счет снижения количества ошибок при выполнении своих обязанностей сотрудников. Обучение персонала также благоприятно влияет на самооценку сотрудников, как следствие – уменьшение стрессовых ситуаций, повышение способности реализации; также можно сделать вывод, что внутрифирменное обучение более выгодно с экономической стороны и со стороны контроля а процессом обучения. Вопрос организации процесса обучения на предприятии зависит от поставленных целей и задач, зависящих от выбранной стратегии компании.

3.2. Рекомендации по выбору методов обучения и деловой оценки персонала

Предлагаем провести аттестацию административного персонала. Для этого:

1. Дополним «Положение об аттестации» дополнительные пункты, связанные с проведением аттестации административного персонала.

Для этого необходимо прописать процедуру подготовки и проведения аттестации административного персонала, назначить ответственные лица.

1.1. Аттестация административного персонала заключается в оформлении таблицы к стандартам и знаниям таблицы и разработке мероприятий по обучению административного персонала.

1.2. Начальник отдела кадров за 1 день до начала аттестации раздает

⁴¹ Крупица В.В., Егоров Е.Е. Экономический анализ и оценка системы управления персоналом организации: Учебное пособие. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2012. – 367с.

сотрудникам из числа административного персонала пустые бланки «Стандарты к знаниям и квалификации». При обработке результатов анализа задействованы следующие сотрудники:

- маркетолог;
- начальник отдела кадров.

1.3. В трёхдневный срок начальник отдела кадров подводит итоги аттестации и заносит их в сводную ведомость.

1.4. Результаты аттестации административного персонала обсуждаются на общем собрании руководителей подразделений, на которых обсуждаются необходимые мероприятия по обучению и повышению квалификации.

1.5. Организацию и контроль за проведением и реализацией мероприятия по обучению и повышению квалификации возложить на начальника отдела продаж

1.6. Начальник отдела кадров в двухнедельный срок после окончания аттестации разрабатывает меры по обучению и повышению квалификации подвергавшихся аттестации, в отношении которых принято решение об участии в мероприятиях по обучению и повышению квалификации.

1.7. Итоги обучения подводятся на общем собрании руководителей отделов

2. Изложим в Приложении 18 форму «Приказа» о внесении изменений в «Положение об аттестации ООО «Vita Juice»

2. Укажем функции, дополнительно возникающие в связи с изменением порядка аттестации работников и ответственных за них:

2.1. Раздача сотрудникам из числа административного персонала пустые бланки «Стандарты к знаниям и квалификации» (начальник отдела кадров).

2.2. Обработка результатов аттестации

2.3. В 3-х дневной срок подвести итоги аттестации и занести их результаты в сводную ведомость (начальник отдела кадров).

2.4. Осуждение и разработка необходимых мероприятий по обучению и повышению квалификации сотрудников (общее собрание руководителей подразделений)

2.5. Организация и контроль за проведением и реализацией мероприятий по

обучению и повышению квалификации административного персонала (начальник отдела кадров).

3. Разработаем новый проект «Положения об аттестации и обучении персонала».

4. Разработаем критерии (стандарты) аттестации административного персонала.

Таблица 3.2

Состав административных работников ООО «Vita Juice»

| Наименование должности | наименование отдела | численность |
|---|---------------------|-------------|
| Генеральный директор | - | 1 |
| Главный бухгалтер | бухгалтерия | 1 |
| Маркетолог | отдел маркетинга | 1 |
| Менеджер по продажам и работе с клиентами | Отдел сбыта | 1 |
| Начальник отдела кадров | Отдел кадров | 1 |
| Итого: | | 6 |

На основании изученного нами была предпринята попытка разработать основные стандарты опыта, которые будут являться базовыми при оценке знаний и квалификации управленческого персонала.

Нами была проведена пробная аттестация административных работников в количестве шести человек в соответствии с разработанной анкетой для шести административных работников ООО «Vita Juice».

В результате проведенной пробной аттестации административного персонала ООО «Vita Juice» составим сводную таблицу результатов аттестации административных работников методом баллов и рассчитаем коэффициент соответствия занимаемой должности.

Таблица 3.3.

Сводная таблица административного персонала согласно полученному

коэффициенту соответствия занимаемой должности

| Должность | всего | коэффициент |
|---|-------|-------------|
| Директор | 26 | 1,92 |
| Главный бухгалтер | 19 | 2,63 |
| Маркетолог | 32 | 1,56 |
| Менеджер по продажам и работе с клиентами | 16 | 3,13 |
| Начальник отдела кадров | 28 | 1,79 |

При значении коэффициента выше двух рассматривается вопрос о повышении квалификации работника, при значении коэффициента от 1,5 до 2 работник продолжает работу в организации в той же должности, значение коэффициента ниже 1,5 говорит о высокой квалификации сотрудника и его особой ценности для организации.

В результате проведенного анализа результатов пробной аттестации сотрудников на предмет соответствия фактической и требуемой квалификации были выявлены отклонения между фактической и требуемой квалификацией у следующих работников: главного бухгалтера и менеджера по продажам.

Несоответствие квалификации персонала ООО «Vita Juice» её потребностям отрицательно сказывается на результатах её деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда укоренение научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс старения профессиональных навыков и знаний. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в важнейший элемент управления современной организацией. Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей и управляют им соответствующим образом.

Профессиональное обучение начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам работников, которыми они обладают в

действительности. Поскольку работники, квалификация которых не соответствует требованиям к должности, являются ключевыми фигурами в организации, принимающими управленческие решения, то нам для разработки плана обучения и повышения квалификации данных работников необходимо определить направления для повышения их квалификации. Главный бухгалтер ООО «Vita Juice»:

- не имеет актуального дополнительного образования в сфере бухгалтерского учета;
- владеет устаревшими компьютерными программами;
- не знаком с последними версиями прикладных компьютерных программ.

Менеджер по продажам и работе с клиентами ООО «Vita Juice»:

- не имеет никакого дополнительного образования в сфере продаж;
- не знаком с последними версиями прикладных компьютерных программ.

На основе анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет профессионального обучения. Исходя из данных направлений повышения квалификации для главного бухгалтера и менеджера по продажам и работе с клиентами, нами будет проведена разработка плана обучения и повышения квалификации данных работников. План обучения и повышения квалификации административного персонала направлен на ликвидацию несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам работников и фактическим состоянием. План обучения и повышения квалификации главного бухгалтера ООО «Vita Juice» изложен в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4

План обучения и повышения квалификации главного бухгалтера

ООО «Vita Juice»

| Отклонение | Пути обучения | Сроки и место обучения | Стоимость мероприятий |
|--|---|--|-----------------------|
| 2. Не имеет актуального дополнительного образования в сфере бухгалтерского учета | Обучение на курсах (бух. учет, налоги и налогообложение, аудит, информационные технологии в профессиональной деятельности (1С-Бухгалтерия 8) | Время обучения: Понедельник и пятница с 18.00-21.00 ч. 2 раза в неделю. Продолжительность обучения 40 ч., (1,5 месяца) Обучение во внерабочее время | 10 000 рублей |
| 4. Владеет устаревшими компьютерными программами (1С версия 6) | | | |
| 5. Не знаком с последними версиями прикладных компьютерных программ (1С 8.1) | | | |
| ИТОГО | | | 10 000 рублей |

Таким образом, на обучение главного бухгалтера организации придется выделить 10 000 рублей. План обучения и повышения квалификации менеджера по продажам и работе с клиентами ООО «Vita Juice» изложен в виде таблицы 3.6. На обучение менеджера по продажам организации придется выделить 8 000 рублей. На обучение главного бухгалтера организации придется выделить 10 000 рублей, на обучение менеджера по продажам - 6 000 рублей, всего затраты

составят 18 000 рублей.

Таблица 3.6.

План обучения и повышения квалификации менеджера по продажам и работе с клиентами

| Отклонение | Пути обучения | Сроки обучения | Стоимость мероприятий |
|---|--|--|-----------------------|
| 1. Не имеет никакого дополнительного образования в сфере продаж | Обучение на курсах менеджеров по продажам, в программе курса: менеджмент, маркетинг, психология делового общения и психология продаж, основы законодательства РФ, компьютерная грамотность (ПК + 1С: Торговля-склад), управление предприятием, основы бухгалтерского учета, подготовка данных к анализу, моделирование управленческих и экономических процессов в специализированных прикладных программах | Время обучения: Понедельник и пятница с 18.00-21.00 ч. 2 раза в неделю. Продолжительность обучения 40 ч., (1,5 месяца) Обучение во внерабочее время. | 8 000 рублей |
| 2. Не знаком с последними версиями прикладных компьютерных программ | | | |

3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Проведем анализ экономической эффективности от повышения квалификации указанных работников административного персонала ООО «Vita

Luice».

Система показателей экономической эффективности квалифицированного труда основана на соизмерении эффекта, получаемого за счёт использования квалифицированных кадров, с затратами на их подготовку.

Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности её деятельности (более полной реализации организационных целей) и соответствующим образом измеряет его эффективность. Помимо интегральной оценки эффективности системы обучения может оцениваться эффективность каждой отдельной программы обучения по степени достижения целей этих программ.

Эффективность квалифицированного труда определяется по двум группам показателей - общей (абсолютной) и сравнительной эффективности. Общая эффективность позволяет оценить эффективность подготовки кадров в целом и должна рассчитываться при планировании развития этой сферы. Расчет сравнительной эффективности подготовки кадров необходим для сравнения вариантов, различающихся по формам и методам подготовки кадров, и выбора наиболее экономичного из них.

Расчет эффективности результатов обучения и повышения квалификации проводится в три этапа

Этап 1. Определение затрат на обучение персонала.

Проводится в соответствии с производственно-экономическими показателями работы лиц, прошедших профессиональное обучение.

Общие издержки на профессиональное обучение ($Z_{\text{общ.}}$)

$$Z_{\text{общ.}} = Z_{\text{пр.об.}} + Z_{\text{кос.об.}} + \text{ПТ}_{\text{пот.}}, \quad (3.1)$$

где $Z_{\text{пр.об.}}$ - прямые издержки на обучение: затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, консультантам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений, руб.;

$Z_{\text{кос.об.}}$ - косвенные издержки на обучение: транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся сотрудников и др., руб. Согласно политике обучения и повышения квалификации ООО «Vita Juice» не берет на себя оплату расходов сотрудников, связанных с их транспортными расходами, расходами на питание, поскольку обучение происходит в том же городе, где проживает и работает сотрудник.

$ПТ_{\text{пот.}}$ - потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения:

Прямые издержки на обучение персонала составляют 18 000 рублей. Значение потерянной производительности, связанное с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения, рассчитывается по следующей формуле.

$$ПТ_{\text{пот.}} = \Phi_{\text{об.}} * Z_{\text{альт}} \quad (3.2.)$$

где $\Phi_{\text{об.}}$ - время, затраченное на обучение, час;

$Z_{\text{альт}}$ - издержки на рабочую силу связанные с упущенной прибылью организации либо необходимостью поиска сотрудников на замену отсутствующим, руб.

На обучение сотрудников планируется затратить:

1. Главный бухгалтер:

1.1. Обучение на курсах в 2017 году 40 часов.

Обучение на курсах планируется проводить во внерабочее время.

1. Менеджер по продажам: обучение на курсах в 2017 году, 40 часов

Обучение на курсах планируется проводить во внерабочее время.

Всего планируется затратить: $40+40=80$ часа на обучение административного персонала.

Величина издержек на рабочую силу рассчитывается в следующей таблице. Экономическая сущность данных издержек относится к потерянной прибыли,

которую мог бы принести сотрудник, если бы находился на своем рабочем месте.

Расчет произведен в таблице 3.7 на основании данных за 2016 год.

Таблица 3.7.

Показатели производительности персонала

| Наименование показателя | Значение, рублей |
|---|------------------|
| Объем реализации, в год | 27000000 |
| Прибыль организации, в год | 21600000 |
| Объем реализации на 1 сотрудника, в год | 900000 |
| Объем прибыли на 1 сотрудника, в год | 720000 |
| Объем реализации на 1 сотрудника, в месяц | 75000 |
| Объем прибыли на 1 сотрудника, в месяц | 60000 |
| Объем реализации на 1 сотрудника, в день | 3000 |
| Объем прибыли на 1 сотрудника, в день | 2400 |
| Объем реализации на 1 сотрудника, в час | 375 |
| Объем прибыли на 1 сотрудника, в час | 300 |

Таким образом, рассчитаем значение потерянной производительности, связанное с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения: $ПТ_{пот} = 80 * 300 = 24\ 000$ рублей.

Рассчитаем общие издержки на профессиональное обучение:

$$Z_{общ} = 18\ 000 + 24\ 000 = 42\ 000 \text{ рублей}$$

Этап 2. Анализ экономических результатов и социологической информации.

Основные показатели работы после повышения квалификации у специалистов:

- увеличение скорости работы;
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений;
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций;
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;
- обмен информацией с коллегами, распространение передового опыта и др.;
- сопоставление расходов с полученным экономическим результатом.

В перспективе определяется также социальный эффект (снижение внешней и внутренней текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом).

Таким образом, был проведен анализ эффективности от повышения квалификации административного персонала. Прежде всего, нами были определены затраты на обучение, которые складываются из прямых издержек в размере 18 000 рублей и затрат от потерь рабочего времени в размере 80 часов, убытки от которых оценены в 24 000 рублей, всего издержки на обучение оценены в 42 000 руб.

Для оценки эффективности обучения, переобучения и повышения квалификации персонала нами были использованы относительные показатели: доля сотрудников административного персонала, прошедших профессиональное обучение в отчетном периоде, доля часов, затраченных на профессиональное обучение в общем балансе рабочего времени организации и балансе рабочего времени административного персонала, среднее число часов профессионального обучения на одного обученного, издержки на одного обученного работника.

Таким образом, повышение профессионального мастерства положительно отразится на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в

должности, расширении внешнего рынка труда, на увеличение доходов организации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по совершенствованию повышения квалификации персонала в организации рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы.

1. Развитие собственного персонала, а именно, его профессиональных и личностных навыков и способностей, является одним из важнейших требований к любой современной компании, которая хочет быть успешной. Наиболее эффективным способом решения проблемы профессиональной подготовки и развития персонала, является организация внутрифирменного обучения. Анализ основных технологий внутрифирменного обучения персонала в рамках организации показал, что все они отличаются по степени сложности, стоимости и времени прохождения, каждой из них присущи свои достоинства и недостатки, учёт которых определяет выбор той или иной формы внутрифирменного обучения для организации. Стоит отметить, что если организация дифференцированно подойдёт к комбинированию набора методов, входящих в состав системы внутрифирменного обучения персонала, это обеспечит ей положительный качественный эффект и максимально повысит эффективность использования своего персонала.

2. Раскрыто понятие аттестации, выделены ее основные методы, обозначены цели введения системы аттестации на предприятии.

Аттестация - это периодическая оценка персонала, состоящая в определении соответствия знаний и квалификации работников занимаемым ими местам. Аттестация персонала проводится в соответствии с установленными отраслевыми нормативами. Аттестация способна также повышать ответственность и исполнительность работников, проходящих аттестацию, и способствует развитию их самостоятельности и инициативности. Повышение эффективности работы организации, то есть усиление её позиций с точки зрения конкурентоспособности, можно достичь при помощи правильно построенной системы аттестации на предприятии, которая, в свою очередь, обеспечивает большую отдачу от человеческих ресурсов предприятия

3. Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

4. Основным результатом анализа проведения аттестации персонала является приказ о начислении заработной платы персоналу.

Кадровое решение по результатам аттестации персонала о начислении заработной платы сотрудникам эффективно, так как является стимулом для эффективного производственного процесса, что в свою очередь повысило прибыль предприятия. Что касается социального аспекта эффективности кадрового решения, то сотрудники получили вознаграждение за свой труд в рамках собственных заслуг, что в свою очередь не вызвало каких – либо противоречий и конфликтов, как при попытке оценки потенциала и индивидуального вклада.

5. По итогам анализа оценки персонала ООО «Vita Juice» предлагается совершенствовать методы проведения деловой оценки кадров, в том числе, за счет уточнения и разнообразия критериев оценок.

Критерии оценки - это ключевые параметры, по которым будет оцениваться деятельность сотрудника. Методы разработки системы критериев

оценки разнообразны, каждое предприятие выбирает их самостоятельно и закрепляет этот выбор в своих Положениях об аттестации.

В плане совершенствования оценочной процедуры, в первую очередь, необходимо привести в соответствие с функциями оценки, основными направлениями формирования модели эффективного сотрудника все основные элементы оценки, а именно: извещение об оценке, процедуру оценки, письменные характеристики и решение оценочной комиссии.

6. Проведен анализ системы внутрифирменного управления подготовкой и аттестацией кадров в ООО «Vita Juice»

– От подготовленности работника к предстоящей аттестации во многом зависят результаты оценки его деловых компетенций. В ходе опроса было выявлено, что 54,66% работников никак не готовятся к аттестации; 26,6% вспоминают свои достижения в этой компании; 13,33% читают специальную литературу; 5,33% сотрудников используют другие методы подготовки к аттестации

– 36 человек (48%) считают, что система подготовки переподготовки кадров оправдала их ожидания, еще 21 человек (28%) утверждают, что оправдала только частично. Двенадцать человек (16%) затруднились ответить на поставленный вопрос. И только 6 человек (8%) высказались отрицательно. Таким образом, результаты достаточно обнадеживающие.

7. По итогам общего анализа основных направлений деятельности службы персонала ООО «Vita Juice», можно сказать, что в деятельности службы существуют сложности, вызванные в первую очередь загруженностью менеджеров по управлению персоналом и консервативным настроем руководства организации, которое скептически относится к различного рода инновациям. Анализ системы внутрифирменного обучения ООО «Vita Juice» свидетельствует об отсутствии в организации системного подхода к разработке и реализации программ внутрифирменного обучения персонала, который включает в себя постановку целей, подбор адекватного набора методов обучения, детальный анализ результатов и качества процесса обучения. Для того, чтобы достичь более

продуктивного и совершенного состояния, службе управления персоналом ООО «Vita Juice» необходимо включать в процесс внутрифирменного обучения всех, нуждающихся в обучении работников, а не только руководителей, оптимизировать и развивать свою деятельность и, возможно, нанять дополнительных сотрудников для формирования собственного тренерского состава, либо для проведения групповых тренингов, семинаров, дискуссий и лекций. Совершенствование вышеуказанных недостатков, по нашему мнению, даст организации возможность в дальнейшем развивать систему управления персоналом и, в частности, систему внутрифирменного обучения персонала как одного из важнейших факторов, влияющих на его профессиональное развитие и более эффективное использование. Подводя итог, можно сказать, что наиболее эффективным и менее затратным для организации станет повышение уровня профессионализма своих сотрудников, путём организации в ООО «Vita Juice», чем привлечение новых работников.

8. Был проведен анализ эффективности от повышения квалификации административного персонала. Прежде всего, нами были определены затраты на обучение, которые складываются из прямых издержек в размере 18 000 рублей и затрат от потерь рабочего времени в размере 80 часов, убытки от которых оценены в 24 000 рублей, всего издержки на обучение оценены в 42 000 руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреев А.А. Управление персоналом организации: учебник/А.А. Андреев. - М.: Диалог-наука, 2014.-291 с
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Учебник. - 8-е издание. Перев. с англ. / М. Армстронг, – СПб.:Питер, 2012. – 846 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие. / Д.А. Аширов,– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 432 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. Изд-е 8-ое, доп. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин — М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2015. – 316 с.
5. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник / Е.А. Борисова. Питер, 2012, - 212 с.
6. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2011. – 411с
7. Буторина, А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации. / Социальная работа: история, теория и технологии. Учебное пособие / под ред. И.Ф. Албеговой. – Ярославль, 2015. – 520 С.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие/В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013.-237с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 688с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление. Учебник О.С. Виханский, – М.: Экономист, 2016 . – 296 с.
11. Вучкович А.А. Оценка результатов деятельности. – М.:МЦФЭР, 2012. – 848с.

12. Галькович, Р.С., Основы менеджмента. Учебник. / Р.С. Галькович, В.И. Набоков— М.: ИНФРА-М, 2011, - 386 С.
13. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. - М.: Высшая школа, 2013. 439с.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Учебник. / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2014. - 480 с.
15. Гибсон, Дж.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. Учебник. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Джонелли. - М.: Инфра-М, 2014. - 662 с.
16. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. – 8-е изд., доп. / В.В. Гончаров,— М.: МНИИПУ, 2013. – 816
17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров/А.В. Дейнека. - М: Дашков И.К, 2015.-288с
18. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие/А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016.-304с
19. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. Пособие / Г.А. Дмитриенко. - М.: МАУП, 2012. - 192 с.
20. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. Пособие. - К.: МАУП, 2012. – 248с.
21. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2012. – 467с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. 8-е. изд. доп. и перераб./ А.П. Егоршин, – Н.: Новгород: НИМБ, 2015 г. - 720 с.
23. Жук, А.И. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения. Учебное пособие. / Жук, А.И., Н.Н. Кашель— Мн., 2014.
24. Жирицкий А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: пособие. Вып. 1,2.–М.: Экономика, 2013.–С. 67.6.

25. Жирицкий А.К. Подготовка кадров: содержание и методы // Кадры.– 2011.–№ 2. –С. 27.12.
26. Заварина Г.В., Черенков В. В. Вопросы квалификационно-должностного роста работников. – СПб.: СпбФЭИ,2012.–С. 334.11.
27. Зырянова, Н.Л. Assessment Centers – центры тестирования персонала. Кадровый менеджмент./ Н.Л. Зырянова - М.: СмартБук, 2014. - 123 с.
28. Иванов Н. Внутрифирменная подготовка кадров в экономически развитых странах // Кадры.–2011.–№ 2. –С.41.5.
29. Ивановская Л.В. Технология управления персоналом и его развитие в организации. – М.: ГАУ, 2013. – 377с.
30. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие/Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013.-64с
31. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник/А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013.-695 с.
32. Карпов, А.В. Психология менеджмента. Учебник. / А.В. Карпов,– М.: Гардарики, 2015. – 584 с
33. Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: Иван. гос. энер. ун-т, 2013. – 230с.
34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2014. – 414с.
35. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Инфра-М, 2012. – 368 с.
36. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 304с
37. Козленко, Н.Н. Деловые игры в экономике: монография. / Н. Н. Козленко. - М.: Изд-во МГОУ, 2016. - 79 с.
38. Коргов, А.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия .Учебник. / А.А. Коргов, – Пятигорск, 2013. – 113 с.

39. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Учебник. / Ф. Котлер, - М.: Ростинтэр 2012.. –534 с.
40. Красностанова, М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. Учебник. / М.Б. Красностанова. - М.: Норма, 2014.-318с.
41. Крупица В.В., Егоров Е.Е. Экономический анализ и оценка системы управления персоналом организации: Учебное пособие. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2012. – 587с.
42. Лагина А.Ж., Шакирова Р.Г. Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭГазпром, 2012. – 265с.
43. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавра/В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013.-492с
44. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. /Под. ред. П.В. Шелитова, Е.В. Маслов. - М.: Инфра – М, 2013. – 79
45. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании. Учебник. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа, 2013, - 264 с.
46. Макарова, И.К. Управление персоналом .Учебник. / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 304 с.
47. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства: социально-экономический аспект: учеб.пособие. – М.: Рос. экон. акад., 2013. –С. 287
48. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие/Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева.-М.: Дашков И.К., 2016.-280с
49. Моисеенко Н., Фокина Т., Чистякова Н. Опыт отбора и обучения профессиональных антикризисных управляющих // Проблемы теории и практики управления, №1, 2012. – 476с.
50. Норберт Т. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Теория и практика управления.–2015.–№ 2. –С. 41.10.
51. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 279с.

52. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом. Практик. пособие. / М.Ю. Рогожин, – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 312 с.
53. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2012. – 583с.
54. Сотников, С.А. Управление персоналом организации/С.А. Сотников.- М.:КноРус, 2013.-512с
55. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: АС «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2014.–С. 265.
56. Турчинова А.И. Управление персоналом.Учебник. / под. ред. А. И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2015 г. - 606 с.
57. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щёкин. — 3-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2013. — 280сРазмещ
58. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации. Учебник. / Федосеев, В.Н., С.Н. Капустин– М.: Экзамен, 2014. – 128 с.
59. Ховард,К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. Учебное пособие. Изд-е 7. / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 448 с.
60. Цветаев, В.М. Управление персоналом. Учебник. / В.М. Цветаев. — СПб.:Питер, 2013. – 301 с.
61. Шаталова, Н.И. Консультирование в управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И. Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 126 с.
62. Шлендер, П.Э. Управление персоналом. Учебник. / П.Э. Шлендер, М.: ЮНИТИ, 2015. – 320 с.
63. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Приложение 1

Правила внутреннего распорядка ООО «Компания Вита Джус».

1. Правила качественного продукта.

Каждый сотрудник несет личную ответственность за качество сделанного им сока.

Для сохранения качества продукта сотрудникам необходимо выполнять следующие правила:

1. Соблюдать правила ротации продуктов («Первый пришел, первый ушел»);
2. Соблюдать условия температурного режима при хранении фруктов;
3. Соблюдать качество и товарный вид фруктов согласно Приложению о качестве фруктов;
4. Всегда наносить маркировку на контейнеры с очищенными фруктами;
5. Заготовить столько очищенных фруктов, сколько переработается до истечения срока годности;
6. Фрукты для отжима должны тщательно промываться специальной губкой;
7. Строго соблюдать рецептуру и технологию приготовления напитков;
8. Не использовать испорченные фрукты для приготовления соков;
9. После приготовления сока необходимо промыть соковыжималку и мерный стакан;
10. После приготовления каждого коктейля, микса или смузи необходимо промыть стакан блендера;

Мы предоставляем гостю только качественный сок из свежих фруктов.

Некачественный продукт и испорченные фрукты должны быть списаны и выброшены!!!

Для приготовления соков мы используем только свежие фрукты и овощи, которые завозим каждый день.

2. Правила соблюдения чистоты и порядка.

В любое время чистота в торговой точке должна быть на высоком уровне, так как это залог безопасной пищи. Для достижения этого в компании принят принцип «чисти по ходу работы».

Для сохранения чистоты сотрудникам необходимо выполнять следующие правила:

2.1 8 случаев мытья рук:

1. Перед выходом на работу;
2. После посещения туалета;
3. После смены мусорных баков;
4. После уборки помещения и рабочих поверхностей;
5. После кашля и чихания, использования носового платка или салфетки;
6. После соприкосновения с волосами и лицом;
7. После соприкосновения с униформой;
8. После приема пищи.

Все процессы приготовления соков осуществляются в одноразовых перчатках.

2.2 Уборка торговой точки:

1. Каждые 20 мин. производить обход джус-бара : менять мусорные мешки в случае их заполнения;собрать чеки, стаканы; привести в порядок внешний вид барной стойки.
2. Ежедневно после рабочего дня произвести уборку джус-бара; тщательно промыть оборудование, рабочий инвентарь; выкинуть мусор.
3. Еженедельно (после выходных и праздничных дней) перед началом рабочего дня провести генеральную уборку джус-бара.

3.Правила внешнего вида.

3.1.Волосы.

1. Должны быть расчесаны и аккуратно уложены. У девушек с длинными волосами,волосы должны быть убраны в пучок, либо заплетены в косу.
2. Заколки не должны быть яркими и большими.
3. Челка должна быть заправлена под кепку и аккуратно уложена.
4. Если волосы создают впечатление, что за ними не ухаживают, то это не будет отвечать стандартам.
5. Запрещается причесывать волосы на территории торговой точки.

3.2. Личная гигиена.

1. Макияж разрешается умеренный;
2. Ногти должны быть чистые, коротко подстрижены, чтобы их не было видно с тыльной стороны ладони, не покрыты лаком (исключение бесцветный лак);
3. Запрещено употреблять жевательную резинку;
4. Руки всегда должны быть чистыми.

3.3. Униформа.

1. Перед каждой сменой работнику необходимо переодеваться и переобуваться.
2. Униформа должна быть чистая, опрятная и выглаженная.
3. Разрешается ношение униформы только стандартного образца
4. У каждого работника должен быть свой бейдж и имя на бейдже должно соответствовать имени сотрудника.

4.Правила ориентации на гостя.

Удовлетворенный и довольный посетитель в первую очередь определяет успех нашего дела в настоящем и будущем.

Помните, что клиент:

- по одной ситуации, то есть, встрече с Вами, делает вывод о компании в целом;
- о полученном впечатлении рассказывает как минимум 3-5 близким людям;
- имеет право быть неправым, ошибаться и быть в плохом настроении;
- имеет право высказывать свое мнение, требовать, быть нетерпеливым.

Качество обслуживания напрямую зависит от выполнения «стандартов обслуживания Вита Джус». Знать и использовать (точь-в-точь) стандарты обслуживания – это обязанность каждого продавца. В первую очередь, они помогают продавцу избегать возможных конфликтных ситуаций, и, конечно, дают клиенту возможность получить больше удовольствия от обслуживания.

Чтобы клиент получил удовольствие от посещения наших джус-баров, чтобы мы имели будущее и хорошее настроение на работе Вам необходимо:

- Быть доброжелательными и гостеприимными; улыбаться и поддерживать визуальный контакт с клиентом;
- Строго соблюдать стандарты обслуживания Вита Джус;

- Проявлять заинтересованность в клиенте и в удовлетворении его потребностей; проявлять инициативу в общении; заботиться о его комфорте;
- Извиняться перед гостем и исправлять ошибки немедленно;
- Брать на себя ответственность при общении с гостями: никогда не говорить «этого я не знал», «это было до меня», «мне не дали» и др., использовать все возможности, чтобы решить проблему, даже если она возникла не по вашей вине;
- Поддерживать высокую культуру общения, правила этикета, использовать фразы «Пожалуйста», «Спасибо», «Приятного аппетита», «Извините» и др. в процессе общения с клиентом, соответственно ситуации;
- Быть тактичными по отношению к клиенту, даже если он пришел в плохом настроении;
- Помнить о правиле: «клиент всегда прав».

Если клиент «вдруг» начал проявлять недовольство или скандалить, в первую очередь, необходимо сохранять спокойствие. Во вторую очередь, необходимо вспомнить, что у вас на «вооружении» есть уникальная 5-ти шаговая система, которая поможет вам ответить на возражение клиента таким образом, чтобы оно не переросло в конфликтную ситуацию. Большинство стандартных возражений и ответов на них имеются в нашем справочнике «отработка возражений». Если вы имеете дело с возражением, которое отсутствует в справочнике, то отвечайте клиенту, используя 5-ти шаговую систему:

1. ПАУЗА. Этим самым мы даем клиенту высказаться полностью и решаем, как вести себя дальше.
2. ПЕРЕФОРМУЛИРОВАТЬ возражение для выяснения правильности понимания сути возражения (использовать пункт при необходимости, если возражение клиента вам не понятно.)
3. ПРИСОЕДИНИТЬСЯ, выразить понимание, сочувствие. Это не значит, что вы должны согласиться, что вы не правы (если в данном случае нет вашей вины)
 1. ОТВЕТИТЬ на суть возражения.
 2. ПРИЗЫВ («Попробуйте!») Предложить альтернативу.

Помните:

Улыбка приведет к повторному посещению гостя, как самая вкусная еда в мире. И еще клиент всегда оценивает по достоинству вежливость и быстрое обслуживание.

Добиться высокой культуры обслуживания всегда легче, если помнить о золотом правиле:

**«Относитесь и обслуживайте каждого гостя так,
как вы бы хотели,
чтобы относились и обслуживали Вас!»**

Приложение 2

Методика присвоения квалификационной категории

Для присвоения категории проводится оценка сотрудника по ряду критериев с помощью соответствующих методов оценки (см.таблицу)

| № критерия | Критерий | Метод оценки | Коэффициент веса |
|------------|--|---|------------------|
| K1 | Соблюдение стандартов обслуживания продавцом | Тайный покупатель (экспертная оценка) | 0,25 |
| K2 | Соблюдение стандартов работы продавцом | Региональный управляющий, Управляющий (экспертная оценка) | 0,15 |
| K3 | Соблюдение стандартов дисциплины продавцом | Ревизор, Оператор (экспертная оценка) | 0,15 |
| K4 | Теоретические знания | Ответы по билетам | 0,15 |
| K5 | Практическая часть | Скорость приготовления напитка и знания состава | 0,1 |
| K5 | Работа с возражениями | Ролевая игра | 0,05 |
| K6 | Выполнение плана продаж | По итогам выполнения плана продаж за последние 6 месяцев (согласно таблице) | 0,15 |
| K7 | За выслугу лет и лояльность к компании | По решению председателя аттестационной комиссии | 0,05 |

| Критерий\ балл | 0 | 0,25 | 0,5 | 0,75 | 1 |
|------------------------------------|--|--|---|---|--|
| Теоретические знания | продавец не ответил ни на один вопрос, или дал полностью неправильный ответ | частично дан правильный ответ (до 75% информации упущено, много ошибок) | дан правильный и полный ответ на один вопрос, либо на оба вопроса ответы на 50% полные, есть ошибки | В целом ответ правильный и полный, но есть некие ошибки и упущения (до 25%). | Полный и правильный ответ на оба вопроса. |
| Работа с возражениями | варианты: 1) Оправдываться 2) Проявляет безразличие 3) Не выслушав претензию клиента, предлагает решение проблемы 4) Спорить с конфликтным клиентом: | Пытается отработать возражение, но не успешно, не присоединяется к клиенту | Частично отработывает возражение (приводит логичные аргументы, но не развернуто и сухо) | Отработывает возражение, приводит логичные аргументы; мало присоединяется к клиенту | Полностью отработывает возражение, приводит аргументы, присоединяется к клиенту; призывает к действию. |
| Выполнение плана продаж (%) | - | 16,7 | 50 | 66,7 | 80 |

Критерии отражающие показатели деятельности сотрудника (К6 «Выполнение плана продаж») - это среднее арифметическое значение данного показателя за последние полгода (6 месяцев); при первой аттестации работника в Компании учитываются показатель деятельности за период после испытательного срока.

Каждый критерий имеет определенную степень значимости, например, критерий «Выполнение плана продаж» более значимый для принятия решения по продавцу, нежели «Работа с возражениями», поэтому ему присваивается больший **коэффициент веса**. Коэффициенты веса распределяются по шкале от 0 до 1. Сумма всех коэффициентов = 1.

Итоговый балл по продавцу - это сумма всех оценок по критериям, каждая из которых умножена на свой коэффициент (см.таблицу выше)

В зависимости от итогового балла принимается решение по продавцу. Соответствие итоговых баллов категориям описано ниже:

| Решение | Диапазон значений итогового балла |
|---------------------------|-----------------------------------|
| «Инструктор» | 0,9 – 1 * |
| 1 категория | 0,85 - 1 |
| 2 категория | 0,70 - 0,84 |
| 3 категория | 0,50 - 0,69 |
| не соответствие должности | ниже 0,50 |

*Категория «Инструктор» присваивается только сотрудникам со стажем работы в Компании от 1 года.

Приложение 3

Анкета

Уважаемые сотрудники ООО «Vita Juice», в рамках научно – исследовательской работы мы проводим исследование по изучению подготовки и аттестации персонала. Вам предлагается ответить на предложенные вопросы. Нам очень интересны Ваши позиции по вопросам данной анкеты.

Заранее благодарим Вас.

1.Какую должность Вы занимаете?

- A.** управляющий;
- B.** инструктор;
- C.** продавец -кассир (1 категории);
- D.** продавец- кассир (2 категории);
- E.** продавец- кассир (3 категории);

2.Ваш возраст?

- A.** до 20 лет;
- B.** 21 – 30 лет;
- C.** 31 – 40 лет;
- D.** 41 – 50 лет;
- E.** более 50 лет;

3.Ваше образование

- A.** Среднее;
- B.** среднее специальное;
- C.** высшее;
- D.** незаконченное высшее;
- E.** несколько высших/ученая степень/ученое звание;

4.Какой у Вас стаж работы в данной организации?

- A.** менее 6 месяцев;
- B.** 6-12 месяцев;
- C.** 1-3 года;
- D.** 3-5 лет ;
- E.** более 5 лет;

5. Сколько раз за время работы в организации проходили аттестацию?

- A.** в этом году;
- B.** 1-3 раза;
- C.** 3-6 раз;
- D.** более 6 раз;

6.Каким образом обычно проходят аттестации?

- A.** тестирование;
- B.** беседа;

- C. опрос;
- D. другое.

7. За какое время Вам обычно сообщают о предстоящей аттестации?

- A. за один день;
- B. за 2-4 дня;
- C. за неделю и более.

8. Как Вы готовитесь к предстоящей аттестации?

- A. вспоминаю свои заслуги в данной организации;
- B. читаю специальную литературу;
- C. никак не готовлюсь;
- D. другое:

9. Много ли рабочего времени отнимает у Вас прохождение аттестации?

- A. менее одного часа;
- B. несколько часов;
- C. несколько дней.

10. После проведения последней аттестации Вас:

- A. повысили в должности;
- B. понизили в должности;
- C. остался(осталась) работать в той же должности.

11. Предоставляют ли Вам какие-либо результаты проведенной аттестации?

- A. да;
- B. нет.

12. Советуется ли высшее руководство предприятия с Вами при выборе метода проведения аттестации?

- A. да;
- B. нет;
- C. не знаю.

13. После проведения аттестации проходили ли с Вами личные беседы начальства?

- A. да;
- B. нет.

14. Видите ли вы перспективы профессионального и служебного роста?

- A. да;
- B. нет;
- C. не знаю.

15. Считаете ли Вы подготовку и аттестацию кадров важной составляющей кадровой политики Вашего предприятия?

- A. Да
- B. Нет
- C. Затрудняюсь ответить

16. Оправдала ли система подготовки и аттестаций кадров Ваши ожидания?

- A. Да
- B. Нет
- C. Частично
- D. Затрудняюсь ответить

17. Какие положительные моменты Вы могли бы отметить в проводимой в Вашей организации подготовке и аттестаций кадров?

- A. хорошая организация проведения подготовки и аттестации кадров
- B. альтернативная система обучения
- C. охват большого числа работников организации

18. Какие отрицательные моменты Вы могли бы отметить в проводимой в Вашей организации подготовке и аттестаций кадров?

- A. недостатки в организации проведения подготовки и аттестаций кадров
- B. узкая направленность обучения
- C. охват малого числа работников

19. На что, по Вашему мнению, прежде всего, влияют результаты подготовки и аттестации кадров?

- A. профессиональный рост
- B. увеличение заработной платы
- C. продвижение по службе
- D. развитие творческого потенциала

20. Какие новшества, на Ваш взгляд, следует внедрить в систему подготовки и аттестации кадров, существующую в Вашей организации?

- A. совершенствование организационного процесса подготовки и аттестаций кадров
- B. вложение денежных средств в обучение
- C. создание единой системы обучения на предприятии
- D. расширение диапазона обучающих курсов и программ

