

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки «Менеджмент организации»  
Кафедра социальных коммуникаций

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
Управление системой повышения квалификации персонала в организации сетевого типа (на примере ООО «Нордстрой»)

УДК 005.963

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0 - 11401	Афонина Ирина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фелл Елена Владимировна	PhD		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Социальных коммуникаций	Лукьянова Наталия Александровна	Доктор философских наук		

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности.
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности.
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности.
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти.
<i><b>Универсальные компетенции</b></i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт Социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки (специальность) Менеджмент организаций  
 Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы
------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-11401	Афониной Ирине Александровне

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	04.03.16, № 1824/с.
---	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Для повышения квалификации персонала в организациях ведется обучение, которое помогает организации успешно развиваться, так как квалифицированные специалисты на сегодняшний день очень ценятся на рынке труда. Организации сетевого типа не являются исключением и также стремятся к развитию своего персонала. Чем выше уровень квалификации персонала, тем сложнее и четче должна быть разработана система обучения персонала. Вопрос о способах, видах и правилах ведения и организации обучения всегда актуален, по причине стремления каждой организации к качественному персоналу и продуктивному рабочему процессу</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</i></p>	<p>Анализ успешных практик повышения квалификации персонала как в России, так и за рубежом.              Охарактеризовать специфику системы повышения квалификации персонала в организации сетевого типа на примере «Нордстрой»;              Предложить рекомендации по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала в</p>

<i>конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	ООО «Нордстрой» с учетом современных видов и способов обучения.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	нет
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Раздел 2.1,2.2, 2.3.	Начальник отдела первичного учета документов ООО «Нордстрой» - Ежова З.И.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
На русском	Реферат, введение, глава 1, глава 2, заключение
На английском	Реферат

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	22.03.16.
---	-----------

**Задание выдал руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фелл Елена Владимировна	PhD		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О - 11401	Афони́на Ирина Александровна		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 100 с., 6 рисунков и таблиц, 22 источника, 6 приложений.

Ключевые слова: анализ повышения квалификации, обучение, персонал, повышение квалификации, процесс повышения квалификации, профессиональное образование, компетенции.

Объектом исследования является система повышения квалификации персонала

Цель работы – анализ системы повышения квалификации в ООО «Нордстрой» с целью выявления достоинств и недостатков в системе повышения квалификации персонала в организации сетевого типа.

В процессе работы собран и систематизирован материал по проблеме исследования повышения квалификации персонала в организациях сетевого типа и анализа влияющих на это факторов.

В результате работы было выявлено, что эффективное повышение квалификации персонала достигается и возможно в результате внедрения комплексной системы повышения квалификации персонала. Инструментом для решения стратегических задач развития персонала в организации может служить разработка и построение усовершенствованной модели повышения квалификации персонала. Создание на этой основе последовательной системы повышения квалификации персонала, адекватной современному рынку, на сегодняшний день является одной из главных целей любой организации.

## THEABSTRACT

Final qualifying work is stated on 100 pages, contains six figures and tables, 22 sources, 6 references.

Key words: the analysis of upgrading, teaching, the staff, advanced training, the process of upgrading, professional education, competence.

The object of research is the system of upgrading the staff.

The aim of research is the analysis of upgrading in Ltd «Nordstroy» in order to identify the advantages and disadvantages in the system of upgrading the staff in the organization of network type. In the process of research, there was compiled and systematized the material on the problem of researching the upgrading of the staff in the organization of network type and the analysis affecting these factors.

As a result, there was revealed that the effective upgrading of the staff is achieved and possible in the result of implementation of an integrated system of upgrading the staff.

The tool for solving the strategic tasks of staff development in the organization may serve the development and construction of an improved model of upgrading the staff.

Creation on this basis the consecutive system of upgrading the staff adequate to modern market, today is one of the main goals of any organization.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями, обозначениями, сокращениями.

**Аналитик:** специалист, занимающийся изучением аналитических исследований и обобщений в определенной сфере деятельности.

**Инновация:** внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.

**Кандидат:** человек, который предполагается к избранию, назначению или приёму куда-либо.

**Коммуникатор:** специалист, объединяющий участников дискуссии.

**Компетенция:** способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области.

**Креативность:** способность сделать или какие-либо иным способом осуществить нечто новое.

**Наблюдатель:** человек, проводящий не включенное наблюдение за сотрудниками.

**Наставник:** опытный специалист, обучающий людей на производстве

**Специалист:** человек, обладающий специальными навыками, знаниями и умениями.

**Фасилитатор:** человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию.

**Холдинг:** структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует.

**Эксперт:** специалист, приглашаемый или нанимаемый за вознаграждение для выдачи квалифицированного заключения или суждения по вопросу, рассматриваемому или решаемому другими людьми, менее компетентными в этой области.

Эффект ореола: процесс, когда оцениваемый сотрудник предстает субъективно для наблюдателя в более выгодном свете, нежели реально является.

ООО – общество с ограниченной ответственностью.

США – Соединенные Штаты Америки.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	10
1. КОНЦЕПЦИИ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	14
1.1 ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ .....	14
1.2 ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕТЕВОГО ТИПА В РОССИИ .....	26
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОРДСТРОЙ» .....	37
2.1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «НОРДСТРОЙ» .....	37
2.2. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОРДСТРОЙ» .....	46
2.3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОРДСТРОЙ» .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Г .....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Д .....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ К .....	100

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время каждое предприятие имеет свою службу персонала. Во многих организациях ежедневно рассматривается множество вопросов по поводу моделирования компетенций, оценки, обучения, развития своих сотрудников и принимается значительное количество решения на разных уровнях. Развитие персонала в организации по праву заняло достойное место в системе управления персоналом наряду с такими ключевыми подразделениями организации, как финансовый отдел, отдел продаж, производственный отдел ит.д. Таким образом, для повышения квалификации персонала в организациях ведется обучение, которое помогает организации успешно развиваться, так как квалифицированные специалисты на сегодняшний день очень ценятся на рынке труда.

Организации сетевого типа не являются исключением и также стремятся к развитию своего персонала. Чем выше уровень квалификации персонала, тем сложнее и четче должна быть разработана система обучения персонала. Вопрос о способах, видах и правилах ведения и организации обучения всегда актуален, по причине стремления каждой организации к качественному персоналу и продуктивному рабочему процессу.

Источниковой базой данной работы стали учебные пособия и книги, посвященные различным аспектам повышения квалификации и обучения персонала в организациях. Они учитывают последние разработки в области методического обучения персонала. Можно выделить следующие значимые работы: Т. Базаров «Технология центров оценки персонала: процессы и результаты», В.Р. Веснин «Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе», А. П. Волгин, В.И. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики, И.Б. Дуракова «Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта», В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т Пихало «Управление персоналом», П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов «Технология управления персоналом.

Настольная книга менеджера», Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов «Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом», А.Я. Кибанов «Основы управления персоналом», М.Н. Киселева «Оценка персонала», М.И. Королевский «Поиск и отбор персонала», Б.Г. Мазманова «Управление оплатой труда: Учеб. пособие», Е.В. Маслов «Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие», Н.В. Самоукина «Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство», Н.В. Самоукина «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах», Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом: Учебное практическое пособие», Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова «Управление персоналом в малом и среднем бизнесе», Я. Фитценц «Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала», А. Хайэм «Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управления эмоциями», В.П. Шейнов «Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера», С.В. Шекшня «Управление персоналом современной организации», В.И. Шкатулла «Настольная книга менеджера по кадрам».

В данных источниках представлена информация о видах, методах, процессах повышения квалификации персонала, а также примеры зарубежных опытов обучения и развития персонала.

Объект выпускной квалификационной работы: система повышения квалификации персонала.

Предметом данной работы выступает система повышения квалификации персонала в организации сетевого типа «Нордстрой».

Цель работы: Анализ системы повышения квалификации в ООО «Нордстрой» с целью выявления достоинств и недостатков в системе повышения квалификации персонала в организации сетевого типа.

В ходе написания данной работы необходимо подробно изучить несколько задач:

1. Провести анализ успешных практик повышения квалификации персонала как в России, так и за рубежом.
2. Охарактеризовать специфику системы повышения квалификации персонала в организации сетевого типа на примере «Нордстрой»;
3. Предложить рекомендации по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Нордстрой» с учетом современных видов и способов обучения.

Основными методами исследования являются метод сравнительного анализа использованных источников, системный анализ, а также процессный подход, который был использован для анализа процессов в системе подготовки персонала в организациях сетевого типа.

Теоретическая значимость данного проекта характеризуется тем, что сделанные выводы и предположения вносят определенный вклад в понимание процессов, определяющих эффективность подготовки персонала, и могут быть использованы для формирования модели конкурентоспособности организации.

Практическая значимость результатов проявляется в предложении рекомендаций по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала в организации сетевого типа ООО «Нордстрой», предполагается внедрение данных рекомендаций.

Новизна исследования:

1. Установлено, что основное развитие систем, методов и видов повышения квалификации персонала было разработано в зарубежных успешных компаниях, таких как TOYOTA, Procter&Gamblee, Hewlett-Packard. Наиболее активным периодом развития систем повышения квалификации персонала стали 90-е годы за рубежом и 2000-е в России. Выявлено, что наиболее успешные практики повышения квалификации персонала в России были разработаны компанией «Протек», за рубежом компанией TOYOTA.

2. Определено, что специфика системы повышения квалификации персонала в организации сетевого типа на примере ООО «Нордстрой» заключается в унификации образовательных модулей без учета специфики регионального развития, уровня подготовки персонала и личностных устремлений каждого работника.

3. Предложены следующие рекомендации по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Нордстрой»: провести исследование карьерных устремлений и предпочтений сотрудников компании, создать Центр развития и оценки персонала с целью создания лично-ориентированных программ подготовки персонала.

Базой для написания работы является ООО «Нордстрой» города Томска. ООО «Нордстрой» официальный представитель и партнер различных российских и зарубежных производителей на рынке строительно – отделочных материалов г. Томска. Данная организация занимается продажей строительно – отделочных материалов и сервисным обслуживанием своих клиентов с 1993 года.

Алгоритм проведения исследования позволил разработать структуру дипломной работы, состоящей из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

# 1. КОНЦЕПЦИИ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, колледжах, техникумах, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.д. Целью обучения является получение образования. Образование – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов проведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование – процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку при изменяющихся условиях и стимулирование постоянного самообразования.<sup>1</sup>

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы образования, а как результат – подготовленность человека

---

<sup>1</sup>Волгин А.П., Матирко В.И. и др., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2012, с. 43.

к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом об окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая в себя: профессионально-технические училища, колледжи, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных образовательных стандартов о подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ.

В дальнейшем речь пойдет о профессиональном образовании персонала, которое осуществляется посредством его обучения в организации.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.<sup>2</sup>

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой

---

<sup>2</sup>Кибанов А.Я., Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013, с. 323.

профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.<sup>3</sup>

Российский и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющему отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.
2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.
3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя.<sup>4</sup>

В мировой практике наблюдается тенденция возрастания затрат на профессиональное обучение сотрудников. Например, в 1993 году в США коммерческие организации потратили на развитие и обучение персонала 53 миллиарда долларов, то в 1999 году – около 100 миллиардов долларов.

---

<sup>3</sup>Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Управление персоналом. – М.: Академия, 2010, с. 118.

<sup>4</sup>Дуракова И.Б., Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2008, с. 54.



В Англии в 1991 году внепроизводственное обучение прошли 35% работающего населения, а в 1998 году количество обучающихся составляло уже 55%.

Исходя из статистических данных было выявлено, что японские организации тратят на повышение квалификации своих сотрудников из расчета на одного работающего человека в 3 – 4 раза больше, нежели американские. В этой стране непрерывное обучение является частью процесса труда, каждый сотрудник тратит на обучение около 3 часов рабочего времени, и 4 часа личного времени в неделю. Практика показывает, что большая часть зарубежных организаций, осознали всю суть важности развития своего персонала, об этом свидетельствуют их затраты на профессиональное развитие персонала, эти расходы составляют от 3 до 5% от всего бюджета организации.<sup>5</sup>

При этом мировой опыт показывает рост сотрудников, прошедших профессиональное обучение в организациях всех видов. Во многих зарубежных организациях существуют собственные центры по обучению персонала. Практически в всех крупных организациях за рубежом существует свой штат преподавателей по соответствующим квалификациям и специальностям.

Основная часть крупных организаций стала нанимать сотрудников непосредственно сразу после окончания университета, и вновь прибывшие сотрудники проходили уже непосредственное профессиональное обучение непосредственно в организации

По статистическим данным наиболее значительные изменения понесли тренировки к профессиональным навыкам и повышению квалификации сотрудников. Об этом свидетельствуют существенное возрастание затрат на обучение персонала.

---

<sup>5</sup>Дуракова И.Б., Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2008, с 63.

Рассмотрим систему переподготовки и повышения квалификации персонала на примере США. Она может быть представлена в несколько этапов:

- краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах (2-4 недели);
- вечерние курсы, рассчитанные на обучение высшего и среднего управленческого персонала;
- американская ассоциация менеджмента, рассчитанная на низкий и средний управленческий персонал;
- внутрифирменные курсы повышения квалификации;
- центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами;
- переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами;
- переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций;
- вечерняя школа Американского института мировой торговли.<sup>6</sup>

Руководители крупных развивающихся организаций в США считают, что работник должен получать универсальное образование в изменяющихся рыночных условиях, так как квалифицированные сотрудники являются фактором стабильности организации.

Российская практика тоже непрерывно развивается в системе эффективного управления персоналом. Согласно статистическим данным, в 2010 году был проведен опрос среди руководителей российских негосударственных организаций. В нем приняли участие 15 негосударственных организаций, и соответственно 15 руководителей.

---

<sup>6</sup>Дуракова И.Б., Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2008, с. 74.

Главным вопросом этого опроса был: «Считаете ли вы обучение и повышения квалификации значимым и полезным в развитие организации?». Из всех опрошенных 65% руководителей считают, что обучение персонала необходимо в организации и ими были названы наиболее удачные формы системы обучения и квалификации персонала, а именно – разнообразные курсы, семинары, тренинги, ротация персонала по филиалам организации, а также возможность повышения квалификации на рабочем месте.<sup>7</sup>

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что российские организации так же, как и зарубежные стараются тщательно заниматься образованием своего персонала.

Остановимся более подробно на примерах повышения квалификации персонала в России и за рубежом. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод что в организациях должно быть профессиональное развитие персонала. Если все в организации сделано правильно, то отлаженный стратегический этап развития персонала позволяет организации стать эффективной и стабильно развивающейся. Многие западные и российские фирмы успешно работают десятилетиями, так автомобилестроительная компания TOYOTA была основана в 1933 году и успешно существует по сегодняшний день. В компании TOYOTA, очень популярен метод повышения квалификации персонала – кружок качества.<sup>8</sup>

Кружок качества – это метод повышения квалификации, где специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложение, принимает по ним

---

<sup>7</sup>Самоукина Н.В., Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – М.: ЭКСМО, 2010, с. 234.

<sup>8</sup>Якокка ли, Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 2008. – 201 с.

решение и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.<sup>9</sup>

Этот метод применяется в США и в Европе. В Германии этот метод называется «вместо учебы». Оба метода имеют ряд одинаковых, аналогичных особенностей: рабочие группы хотят управлять самостоятельно. Производственная иерархия в рабочей группе не имеет значения, результаты работы группы предоставляются вышестоящим инстанциям. Группы отличаются друг от друга прежде всего постановкой цели. Кружок качества старается подчеркнуть ориентированную на результат экономическую эффективность обучения квалифицированных кадров, в то время как группа «вместо» учебы на передний план выставляет элементы обучения квалифицированного работника, ориентированные на личность, то есть выработку манеры поведения, способов общения.

Еще один пример повышения квалификации персонала в компании Procter&Gamble. Компания Procter&Gamble – это американская компания по производству товаров ухода за семьей, семьей и домом. Компания начала свое существование в качестве небольшого семейного бизнеса в 1837 году, а в 2012 году она отпраздновала свое 175-летие.<sup>10</sup>

В Procter&Gamble применяется корпоративное обучение для повышения квалификации персонала. Обучение проводится с помощью чтения лекций, семинаров, тренингов, а также деловых игр.

Рассмотрим каждый метод отдельно. Чтение лекций в данной организации используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта. Семинары считаются активным методом обучения, так как участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Тренинги в Procter&Gamble проводятся ежедневно с разными сотрудниками. Это

---

<sup>9</sup>Веснин В.Р., Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2010, 116 с.

<sup>10</sup>Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2008, с. 179.

процесс, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности. И наконец проведение деловых игр в организации. Суть данного метода заключается в обучении поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

Благодаря, корпоративному обучению сотрудники в компании Procter&Gamble успешно развиваются профессионально и постоянно стремятся к совершенствованию. Квалифицированные сотрудники – залог успешного бизнеса.

Также можно привести пример компании Hewlett-Packard, которая это компания одна из крупнейших в США, которая занимается информационными технологиями и кибернетикой, является поставщиком аппаратного и программного обеспечения, как для крупных организаций, так и для индивидуальных потребителей. В компании Hewlett-Packard практикуют принцип ротации – перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, чтобы они научились работать в разных направлениях. Достижения каждого оцениваются по пятибалльной шкале, каждый сотрудник может подать заявку на любую вакансию внутри компании.

Российские примеры не менее убедительны. Например, компания «Протек» – одна из крупнейших российских фармацевтических компаний, работающая во всех основных сегментах фармацевтической отрасли: дистрибуции, аптечной торговле и производстве. Была основана в 1990 году и до сих пор успешно функционирует.

Для профессионального развития своих сотрудников руководство компании использует такие методы обучения, как casestudy – это метод

обучения в основе которого лежит анализ, решения и обсуждение конкретных ситуаций, как искусственно созданных, так и реальных.<sup>11</sup>

Достоинства метода casestudy заключаются в том, что:

- кейсы могут показать, как способности сотрудника будут использоваться в реальной бизнес ситуации;
- кейс направлен в будущее, и даже если сотрудник не имеет нужного опыта, с помощью кейса мы можем прогнозировать его поведение в будущем;
- в отличие от биографического и фактологического интервью кейсы позволяют избежать социальной желательности, желание сотрудника приукрасить действительность и имеющиеся способности. Кейсы автоматически исключают односложные ответы и использование «домашних заготовок»;
- сотрудник получает возможность самостоятельно и объективно оценить свои возможности и сделать выводы, над чем стоит поработать.

Метод casestudy позволяет оценить определенные навыки и компетенции, например, умение принимать управленческое решение, действовать в нестандартной ситуации. Кейсы прольют свет на то, способен ли сотрудник успешно решать аналитические, стратегические и управленческие задачи.<sup>12</sup>

Еще один пример повышения квалификации персонала в российском банке – «Сбербанк». Сбербанк - это российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России. Сбербанк был основан в 1841 году, как народный банк, недавно он праздновал 170 лет. Сегодня – это универсальный банк, который активно посещают пенсионеры и люди бизнеса.

---

<sup>11</sup>Шкатулла В.И., Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2008, с. 103.

<sup>12</sup>Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, 2013, с. 112.

Сотрудники Сбербанка постоянно проходят обучение и повышение квалификации. В данном российском банке применяется такое же обучение, как в Procter&Gamble, то есть - корпоративное. Данный метод повышения квалификации используется во многих крупных и средних организациях, как в российской, так и в зарубежной практиках.

В России популярна еще одна эффективная технология, разработанная нашими специалистами и направленная на использование интеллектуального потенциала персонала, - технология организационно-деятельностных игр. Эту технологию активно используют для принятия инновационных решений в бизнесе в форме мозговых атак по подразделениям, а также активного обучения в формате командного типа.

Коллективный интеллект – это команда людей, консолидированных единой целью. В такой команде должны быть участники, несущие обязательные коллективные роли:

- организатор (интеллектуальный лидер, собирающий общую картинку движения по принятию решения);
- носители конкретных компетенций в разных профессиональных областях;
- критики (выделяющие ошибки и риски в ходе принятия решения);
- коммуникаторы (объединяющие участников дискуссий);
- вопрошатели (задающие вопросы для активизации дискуссии);
- рефлексирющие (проводящие анализ способов коллективного мышления);
- схематизаторы (визуализирующие результаты коллективного поиска).<sup>13</sup>

Как правило, коллективный интеллектуальный список проходит такие этапы: постановка проблемы и проблематизации; поиск всех возможных вариантов решения проблемы; фильтрация и выбор одного или нескольких лучших решений; разработка программы действий по реализации

---

<sup>13</sup>Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, 2013, с. 121.

выбранного решения; назначение ответственных; определение ключевых показателей решения, контроля по результатам и временным параметрам.

Организационно-деятельностная игра – это современный командный тренинг: презентация проблемы, организация команд, мозговые штурмы в командах, презентация решения от каждой команды на общем обсуждении, выбор лучшего решения.<sup>14</sup>

Данный метод применяется в таких организациях, как сеть супермаркетов «Магнит», сеть супермаркетов «Эльдорадо», банк «ВТБ24».

В заключение данного раздела можно сказать, что зарубежные практики наиболее эффективные, чем российские. Сравнивая практики системы повышения квалификации персонала в России и за рубежом, видно, что основное развитие систем, методов и видов повышения квалификации было разработано именно за рубежом. В зарубежной практике наблюдается тенденция возрастания затрат на профессиональное обучение и развитие персонала еще с 90-х годов, так как именно с этого времени появлялись методы повышения квалификации и с каждым годом они были более эффективные и соответственно затратные. Также зарубежные практики можно назвать лучшими так как именно иностранными практиками пользуются большинство российских организации и со временем они не теряют своей востребованности. В России же организации стали активно заниматься развитием своего персонала относительно недавно и в основном все системы, и методы заимствованы у зарубежных организаций, так как там большое разнообразие эффективных систем повышения квалификации. Проанализировав системы повышения квалификации на примерах российских организаций видно, что организации пользуются самыми

---

<sup>14</sup>Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г., Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2009, с. 115.



популярными и эффективными зарубежными методами повышения квалификации и стараются следить за новшествами.

## 1.2 ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕТЕВОГО ТИПА В РОССИИ

Современный рынок образовательных услуг предоставляет руководству организаций выбор между внешней и внутренней формой повышения квалификации или же объединять эти формы для эффективного развития персонала.

Внутреннее обучение и повышение квалификации персонала менее затратное, так как предполагает непосредственное обучение на рабочем месте.

Внутреннее повышение квалификации представляет собой ряд методов обучения, к ним относятся:

1. Наставничество – сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных. Применение эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков;
2. Смена рабочего места (ротация) – получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности производственных задач;
3. Направленное приобретение опыта – систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения;
4. Производственный инструктаж – общая информация. введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой;

5. Стажировка – обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.

На сегодняшний день в современных организациях сетевого типа, внутреннее обучение используют, как дополнительные методы к профессиональному обучению выходящему за рамки организации. Руководство организаций стремится развивать своих сотрудников и поэтому предпочитают более эффективные внешние методы обучения персонала.

Внешнее повышение квалификации позволяет организации через специально обученных консультантов, экспертов в своей области приобрести новые знания, умения, навыки.

Еще один плюс данной формы обучения — это возможность общения в своей профессиональной среде. Сотрудники разных организаций обмениваются опытом друг с другом и завязывают деловые неформальные контакты.

Внешнее обучение подразумевает использование разных методов для повышения квалификации персонала. В организациях сетевого типа чаще всего применяются следующие методы:

Пассивные (традиционные) методы обучения. К ним относятся:

1. лекции – это изложение теоретических знаний (информация для менеджеров активных продаж, менеджеров по управлению персоналом и т.д.);
2. семинары - это групповые решения проблемы, поиск решений и новых идей;
3. просмотр учебных фильмов – чаще всего используется совместно с другими методами повышения квалификации.<sup>15</sup>

Также существуют активные методы обучения, к ним относятся:

---

<sup>15</sup>Королевский М.И., Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008, с. 12.

1. тренинги – это метод профессионального обучения, в результате которого сотрудник, проходящий тренинг с помощью смоделированной ситуации имеет возможность закрепить необходимые навыки (планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентации);
2. дискуссия – метод с помощью которого происходит обмен мнениями и опытом по конкретному вопросу с участием всех членов группы;
3. метод мозгового штурма – это метод повышения квалификации, который применяется еще и для решения актуальных проблем группой. Технология метода включает такие этапы, как подготовка, формирование креативной группы, проведение непосредственно «мозговой атаки», подведение итогов и заключение. В начале мозгового штурма фасилитатор (человек занимающейся организацией и ведением групповых форм работы) формулирует цель и проблему обсуждения и предлагает участникам высказывать любые идеи ее решения. В ходе генерации идей поддерживаются и рассматриваются самые разные, неожиданные, свежие, креативные и парадоксальные идеи. Вводится запрет на критику и оценку. Все идеи фиксируются на бумагу в виде записей, моделей или схем.<sup>16</sup> Обсуждение проводится часто в виде вспышек и пауз. В случае вспышки мозговой активности группы фиксации новых идей может на нескольких листах. В случае паузы необходимо чтобы фасилитатор мотивировал сотрудников на активное участие, задавал специальные вопросы для повышения их творческой активности. Хорошим результатом мозгового штурма является около ста новых идей за полтора часа мозговой атаки. В конце мозгового штурма фасилитатор перечисляет те идеи, которые появились в результате активного группового анализа. В ходе перечисления этих

---

<sup>16</sup>Самоукина Н.В., Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство – Феникс, 2013, с. 176.

идей он может сгруппировать их по степени важности или по возможности реализации. Он может также выбрать одну-две или группу креативных идей, представляющих наибольший интерес со стороны обучения. В заключение фасилитатор рассказывает группе, как могут быть реализованы идеи, которые оказались самыми креативными и новыми.<sup>17</sup>Целью мозговой атаки кроме развития навыков креативности, может быть также повышение активности и лояльности участников, а также получение ими позитивного опыта решения проблем. Действительно, статистика показывает, что тот, кто участвовал в мозговом штурме, надолго запоминает то интеллектуальное удовольствие и даже наслаждение, которое возникает при общем коллективном поиске инновационного решения актуальной проблемы.

4. деловые игры – этот метод повышения квалификации с помощью которого достигается до 100% активности всех участников. На сегодняшний день существует большое разнообразие деловых, развивающих и учебных игр:

- командные игры – участники распределяются в команды, которые отдельно друг от друга решают одинаковые или разные учебные задачи в форме мозговой атаки, затем каждая команда выбирает лидера, который презентует результат групповой работы;
- ролевые игры – участники получают от игротехника определенные роли и участвуют в деловой игре с позиций заданных ролей – это могут быть роли докладчика, критика, аналитика, задающего вопросы, слушателя, коммуникатора и т.д.;
- имитационные игры – выбираются профессиональные ситуации, которые проигрываются в имитационном режиме с возможно более

---

<sup>17</sup>Самоукина Н.В., Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство – Феникс, 2013, с. 177.

точным воспроизведением условий реальной профессиональной деятельности;

- моделирующие игры – конструируются абстрактные ситуации, в которых у слушателей развиваются компетенции, необходимые для успешной работы в офисе.<sup>18</sup>
5. метод 360 градусов – это универсальный метод обучения для самомотивации и саморазвития сотрудника, а также способ оценить компетенции сотрудника. Остановимся более подробно на данном методе, так как на сегодняшний день это достаточно популярный метод обучения в организациях сетевого типа в РФ.

Западный метод обучения и оценки персонала необычным названием «360 градусов» стал популярным в России примерно 9-10 лет назад. Интерес к данному методу был вызван простой технологией и в то же время возможностью получить объективную информацию о компетенциях сотрудника и коммуникациях, складывающихся в компании или подразделении.<sup>19</sup>

Идея метода заключается в том, что для повышения объективности оценки необходимо получать информацию не только при помощи самооценки человека, но также при помощи оценок других людей, взаимодействующих с данным сотрудником. Чем больше людей оценивает сотрудника, тем более объективной становится оценка и самообучение сотрудника. Таким образом, метод 360 градусов направлен на сбор информации по кругу от четырех внутренних и внешних групп сотрудников от руководителя (или руководителей), коллег, подчиненных, клиентов, партнеров, подрядчиков и других.

---

<sup>18</sup>Самоукина Н.В., Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство – Феникс, 2013, с. 178.

<sup>19</sup>Киселева М.Н., Оценка персонала. – СПб: Питер, 2015, с. 152.

Процедура обучения и оценки по методу 360 градусов состоит в следующем. Для участия выбирается группа 7-12 человек (сотрудник, руководители – непосредственный, вышестоящий; клиенты – внутренние и внешние, подчиненные коллеги из своего и других подразделений). Составляются списки компетенций, по которым проводится оценка и обучение, по каждой компетенции задается шкальная оценка, опросник заполняется на бумажном листе или в электронном виде.<sup>20</sup>

Оценка при помощи метода 360 градусов проводится в двух случаях – для повышения самомотивации сотрудника к саморазвитию и для принятия управленческих решений. В первом случае, если оценка по методу 360 градусов проводится с целью самомотивации и саморазвития сотрудника, он получает определенное количество оценочных бланков и самостоятельно раздает руководителям и коллегам. Обычно сотрудник раздает опросные листы тем людям, которые для него значимы и мнением которых он дорожит. После заполнения оценочных бланков они отсылаются внешнему консультанту для обработки, анализа и формулирования рекомендаций по обучению. Отчет отправляется самому сотруднику, который проходил оценку, он выступил внутренним заказчиком и теперь получил материал, на основании которого будет проходить обучение в соответствии с личным планом самообразования и профессионального саморазвития.

Во втором случае, если метод проводится для постановки в резерв или замещения свободной вакансии в организации, оценочные листы раздаются: самому оцениваемому сотруднику, руководители (или руководителям), коллегам, клиентам, партнерам, подрядчикам. После получения заполненных анкет специалисты организации-консультанта обрабатывают полученные данные и формулируют рекомендацию.

---

<sup>20</sup>Киселева М.Н., Оценка персонала. – СПб: Питер, 2015, с. 154.

Обязательно проводится сравнительный анализ самооценки оцениваемого сотрудника и средних оценок опрошенных руководителей, коллег, подчиненных и партнеров. Сами оценочные листы остаются у консультантов. В отчете приводится анонимная аналитическая информация без указания на конкретные имена участников опроса. Материалы отправляются в отдел кадров и непосредственному руководителю сотрудника.

В целом анализ результатов оценки и обучения методом 360 градусов содержит такие обязательные этапы. Сначала вычерчивается профиль самооценки оцениваемого сотрудника. Затем производится расчет средних арифметических оценок по каждому вышестоящему руководителю, коллег, подчиненных, партнеров и клиентов. В конце получается сравнительный профиль самооценки сотрудника и оценок окружающих. Завершает работу процедура анализа описания плана развития обучения сотрудника по компетенциям, оцененным ниже самооценки и профиля должности, занимаемой сотрудником.<sup>21</sup>

Преимущества метода 360 градусов состоят в следующем:

- при помощи метода организуется сбор обратной связи, что всегда необходимо и полезно при принятии управленческих решений и саморазвития сотрудника;
- анализ информации, получаемой в результате применения метода, укрепляет корпоративную идентичность каждого сотрудника, прошедшего данную оценочную процедуру.
- в результате опроса людей, контактирующих с оцениваемым сотрудником, предметом анализа является достаточно объективная экспертная оценка;

---

<sup>21</sup>Киселева М.Н., Оценка персонала. – СПб: Питер, 2015, с. 155.



- метод 360 градусов является универсальным, так как сначала сотрудник с помощью этого метода оценивает свои компетенции, а затем занимается саморазвитием, тем самым организация получает целеустремленных и профессионально развитых сотрудников.

Наряду с выделением преимуществ метода нельзя обойти вопрос о трудностях или рисках данного метода:

- происходит оценка только компетенций, а не реальных результатов работы. В получении экспертных оценок, таким образом, содержится субъективная информация на основе личного опыта, предпочтений и установок опрошенных людей;
- для правильного применения метода 360 градусов требуется высокая степень конфиденциальности. В противном случае возможны конфликты и противостояния;
- естественно, поскольку работу по аналитике выполняет внешняя организация, в бюджет расходов на персонал требуется заложить расходы на оплату внешних консультантов.

Данный метод активно используется в российских организациях сетевого типа, например, «Техносила» - одна из крупнейших торговых сетей, работающих на рынке электроники и бытовой техники. На сегодняшний день под управлением в России находится 158 торговых объектов. Торговая сеть «Эльдорадо» представлена во многих российских городах. Это крупнейшая сеть бытовой техники и электроники. Сейчас в России находится 328 торговых объектов, принадлежащих сети «Эльдорадо». Детский мир – это торговые сети товаров для детей. На территории России находится 100 торговых объектов. Азбука вкуса – российская розничная сеть продуктов премиум-класса. На территории России расположено 40 т торговых объектов. Сеть ювелирных магазинов «585», тоже пользуется методом 360 градусов. Это тоже достаточно крупная сеть, более 370 торговых объектов.

Проанализировав внутреннюю и внешнюю форму повышения квалификации персонала, можно сделать вывод, что у каждой формы есть как плюсы, так и минусы. Внутренняя форма привлекательна тем, что не несет за собой затрат, так как все обучение проходит непосредственно на рабочем месте, без специально приглашенных специалистов. Однако минус внутренней формы заключается в том, что это обучение не эффективное и не развивает сотрудников в разных компетенциях и направлениях. Внешняя форма обучения более затратная и требует не малых расходов на специалистов в области повышения квалификации, но эта форма считается более эффективной, так как сотрудник проходит профессиональное обучение с помощью различных методов.

На сегодняшний день организации стараются объединять эти формы повышения квалификации, внутреннюю форму использовать, как дополнительное обучение, а внешнюю, как основное. Этот способ позволяет контролировать затраты и постоянно развивать своих сотрудников.

Проанализировав лучшие практики повышения квалификации персонала, как в России, так и за рубежом, можно сделать вывод что организациям сетевого типа наиболее подходят следующие методы повышения квалификации – это ротация персонала, корпоративное обучение, метод casestudy, а также метод 360 градусов.

Использование активно ротации персонала в организации сетевого типа позволяет большому количеству сотрудников учиться и работать в разных направлениях. С помощью данного метода сотрудники могут профессионально развиваться и обучаться, и соответственно продвигаться по карьерной лестнице. Благодаря ротации сотрудники, например, недавно принятые в организацию могут обучаться без затрат. Сначала можно пройти обучение на рабочем месте, а затем посещать различные курсы повышения квалификации, предоставляемые организацией. Для

руководства организаций это оптимальный вариант развития сотрудников. Корпоративное обучение тоже является эффективным способом повышения квалификации персонала в организациях сетевого типа. В это обучение входят различные лекции, семинары, а также тренинги – это неотъемлемые методы обучения для сотрудников. Организации сетевого типа необходимо отправлять своих сотрудников на данный вид обучения, так как в сферах продаж и обслуживания постоянно присутствует разнообразие новшеств. Для того чтобы быть популярным на рынке, нужно чтобы персонал постоянно совершенствовался в разных направлениях и узнавал новую информацию с помощью корпоративного обучения. Метод casestudy, достаточно новый на рынке образовательных услуг, но тоже пользуется популярностью у организаций. Для организаций сетевого типа такой метод необходим, так как он позволяет проверить способности сотрудника в нестандартных ситуациях, а затем указать на преимущества и недостатки сотрудника в той или иной ситуации. С помощью этого метода можно узнать готов сотрудник к новой должности или нет. В организациях сетевого типа достаточно часто происходит перемещение персонала по должностям, благодаря методу casestudy можно выявить стоит ли повышать сотрудника или оставить его на той же должности для дальнейшего развития. Метод 360 градусов – это универсальный метод для организации сетевого типа так как он предназначен для саморазвития и самомотивации сотрудников. В наше время сотрудники, которые стремятся к саморазвитию очень ценятся на рынке труда.

В заключение данной главы можно сделать вывод, что существует большое разнообразие методов обучения и повышения квалификации персонала, и в каждом есть свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при построении системы обучения персонала, независимо от того какая организация, крупная торговая сеть или молодая

развивающаяся компания. Главным критерием при выборе того или иного метода должна являться эффективность для достижения целей обучения каждого сотрудника.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОРДСТРОЙ»

### 2.1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «НОРДСТРОЙ»

Общество с ограниченной ответственностью «Нордстрой» предприятие выполняет работы, оказывает услуги с целью извлечения прибыли и удовлетворения общественных потребностей.

Основными целями деятельности предприятия является оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами и сервисное обслуживание.

ООО «Нордстрой» официальный представитель и партнер различных российских и зарубежных производителей на рынке строительно – отделочных материалов г. Томска. ООО «Нордстрой» занимается продажей строительно – отделочных материалов и сервисным обслуживанием своих клиентов с 1993 года.

На сегодняшний день ООО «Нордстрой» имеет оптовую базу, расположенную по адресу ул. Нижне - Луговая 16/, сеть супермаркетов под брендовым названием «Стройся» расположенных по следующим адресам: г. Томск, пр. Кирова 51а; г. Томск, пл. Ленина 174; г. Северск, пр. Коммунистический 46, а также цех по изготовлению собственных сухих смесей и лакокрасочных материалов под названием «Колибри», который находится по адресу ул. Нижне – Луговая 16/1.

Площадь оптовой базы ООО «Нордстрой» составляет более 13000 кв. м., а площадь супермаркетов более, чем 10000 кв. м., все торговые площади находятся в собственности ООО «Нордстрой».

Ассортиментный портфель составляет более 35000 наименований товаров:

- гипсокартон и комплектующие;
- сухие строительные смеси (в том числе и собственного производства);
- керамическая плитка и керамогранит;
- лакокрасочные материалы;

- навесные потолки, а также широкий выбор материалов для декора потолков;
- сантехника и санфаянс;
- электрика, электроинструмент, свет и вентиляция;
- изделия из ПВХ, обои;
- различные напольные покрытия;
- входные и межкомнатные двери;
- грунты и различный садовый инструмент.

Поставка товаров осуществляется в 75% случаев напрямую от фирм производителей. Многолетние налаженные отношения с поставщиками позволяют предприятию формировать комплексные поставки строительных и отделочных материалов вне зависимости от ассортимента и количества.<sup>22</sup>

Особое внимание руководство ООО «Нордстрой» уделяет собственному производству сухих строительных смесей и лакокрасочной продукции под названием «Колибри», это является сферой стратегического развития предприятия. ООО «Нордстрой» старается постоянно совершенствоваться при производстве продукции «Колибри» и уделяет большое внимание качеству производимой продукции, а также с недавнего времени появилась новая услуга – выпуск продукции по индивидуальному заказу.

ООО «Нордстрой» представляет своим клиентам:

- гибкую, прогрессивную и удобную систему скидок;
- возможность бесплатной доставки;
- возможность эксклюзивной поставки товара вне основного ассортимента;

---

<sup>22</sup>Официальный сайт ООО «Нордстрой». <http://www.stroysa.tomsk.ru>

- получение услуг персонального менеджера: посещение объекта, консультация по всем видам товаров и подбор варианта оптимального по цене и результату.

Таким образом, ООО «Нордстрой» располагает всеми необходимыми внутренними ресурсами для успешного роста, в том числе и профессионально работающим персоналом.

Чтобы успешно функционировать организация должна иметь эффективную организационную структуру. Для ООО «Нордстрой» характерна линейно-функциональная организационная структура. Возглавляет администрацию предприятия генеральный директор. Он является владельцем предприятия, то есть является частным лицом, в чьем ведении находится предприятие. Директор действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает приказы, осуществляет наем и увольнение работников, накладывает на них взыскание или определяет меры поощрения за хорошую работу.

Директор распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчетный счет и распоряжается денежными средствами на счетах.

Часть своих полномочий генеральный директор передает своему заместителю (исполнительному директору). Функцией исполнительного директора является контроль за деятельностью внутри предприятия.

Диспетчерский отдел осуществляет оперативное регулирование хода работы на предприятии: организует устранение сбоев режима работы, добивается равномерности загрузки мощностей предприятия, докладывает руководству предприятия о ходе выполнения всех заданий.

В обязанности транспортного отдела входит организация перевозки груза внутри предприятия и за его пределами.

Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов на предприятие, рабочей силы, готовит отчеты о деятельности предприятия и предоставляет их руководителю предприятия, а также государственным и местным хозяйственным органам.

На отдел кадров возлагается: подбор и изучение кадров; наем и увольнение работников; регистрация явки персонала на работу; контроль за соблюдением режима рабочего дня и трудовой дисциплины; планирование потребности и организация подготовки и повышения квалификации работников; инструктаж по технике безопасности сотрудников. Также отдел кадров организует медицинское и медико-профилактическое обслуживание персонала, питание на предприятии, контролирует соблюдение трудового законодательства.

Отдел маркетинга исследует рынки сбыта, заключает договоры на поставку продукции и осуществляет ее доставку потребителям. Помимо этого, отдел маркетинга разрабатывает комплексные долгосрочные и текущие планы деятельности предприятия, определяет экономическую эффективность капитальных вложений, организует анализ хозяйственной деятельности предприятия и его звеньев.

Эффективность линейной структуры состоит в наличие четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами. Каждый исполнитель имеет только одного начальника, и все полномочия – прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации – ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Однако линейным структурам свойственны и недостатки: отсутствие функциональных специалистов и зачастую неполная и недостаточно надежная информация на различных



уровнях управления. Информация часто теряется и искажается, переходя от уровня к уровню. Серьезной проблемой линейной организации является и то, что руководство должно быть компетентно во всех вопросах работы подчиненных звеньев. Появление функциональной структуры явилось неизбежным результатом увеличения сложности управления и шагом вперед в развитии системы управления. Эффективность управления возрастает за счет того, что появляются специализированные функциональные отделы по конкретным областям знаний (маркетинг, производство, финансы), и поэтому принимаются более квалифицированные решения. Деятельность функциональных служб зависит от уровня специальных знаний, в них больше ценят знания и опыт. Однако управления в этой структуре резко затрудняется, так как каждый исполнитель подчиняется нескольким функциональным службам.

Таким образом, трудности, возникающие в линейной организации, и недостатки функциональной организации вызвали необходимость комбинирование этих двух подходов, что получило свое выражение в построение линейно-функциональной структуры.

Персонал ООО «Нордстрой» это главная ценность организации. Поэтому нужно внимательно проводить анализ кадров, работающих на предприятии.

На сегодняшний день в организации работает более 700 профессиональных и опытных сотрудников.

Сотрудники организации делятся на несколько групп:

- Управленческий персонал;
- Производственный персонал;
- Обслуживающий персонал.

Управленческий персонал занят деятельностью, где преобладает доля интеллектуального труда. Эти сотрудники заняты обработкой различной информации.

Производственный персонал занят трудовой деятельностью в производстве, где основным характером работы является физический труд. Эти сотрудники занимаются выпуском продукции, ее сбытом, а также сервисным обслуживанием.

Обслуживающий персонал – это сотрудники, не относящиеся к выполнению производственного процесса и его управления, а исполняющие вспомогательные обслуживающие функции. Численность персонала ООО «Нордстрой» представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Численность персонала ООО «Нордстрой»

Должность	Показатели						
	Год / Численность						
	2012	2013	2014	2015	2012 – 2013	2013 – 2014	2014 – 2015
Руководители	5	5	5	5	0	0	0
Управленческий персонал	20	20	21	21	0	1	0
Специалисты	240	240	244	244	0	4	0
Производственный персонал	280	280	285	285	0	5	0
Обслуживающий персонал	140	140	145	145	0	5	0
Всего	685	685	700	700	0	15	0

Из таблицы 1 Численность персонала ООО «Нордстрой» можно сделать вывод, о том, что количество сотрудников в организации только увеличивается, прежде всего это связано с открытием новых филиалов.

В ООО «Нордстрой» огромную роль играет квалификация персонала, так как вся суть организации ориентирована на клиентов. На предприятие

работают сотрудники с различным уровнем образования, но это не мешает каждому сотруднику знать свое дело и хорошо разбираться в своей работе. На рис. 1 представлена структура численности сотрудников по образованию.



Рисунок 1 Структура численности сотрудников по образованию

Из рис. 1 можно сделать вывод, что в организации преобладают сотрудники с высшим образованием — это руководители, почти все начальники отделов и многие специалисты. Среднем специальным образованием обладает производственный персонал и часть обслуживающего персонала. Среднее образование в основном у обслуживающего персонала. ООО «Нордстрой» следит за уровнем образования и развития своих сотрудников, и многие сотрудники отправляются на дополнительное обучение с целью повышения своей квалификации.

У ООО «Нордстрой» множество конкурентов, все данные представлены в таблице 2. В непростых условиях жесткой конкуренции на рынке продаж, а также и персонала организации приходится бороться за

каждого клиента и сотрудника поэтому ООО «Нордстрой» стремится к постоянному развитию, внедрению новых технологий и расширению ассортимента и старается заботиться о своих сотрудниках, для того чтобы конкурентные организации не предложили лучшие условия и сотрудники не ушли, а также чтобы не потерять своих постоянных клиентов и приобрести новых.

Таблица 2 - Потенциальные конкуренты ООО «Нордстрой»

№	Название	Сфера деятельности
1	Супермаркет «FORMA»	Продажа строительно – отделочных материалов
2	Магазин «Бобер»	Продажа строительно – отделочных материалов
3	Магазин «Народный»	Продажа строительно – отделочных материалов
4	Супермаркет «Стройпарк»	Продажа строительно – отделочных материалов
5	Магазин «Том – Строер»	Продажа строительно – отделочных материалов
6	Магазин «Союз – Строй»	Продажа строительно – отделочных материалов
7	Супермаркет «Талиман»	Продажа строительно – отделочных материалов
8	Магазин «Ударник»	Продажа строительно – отделочных материалов

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что все организации работают в одной сфере деятельности. ООО «Нордстрой» добивается успеха и занимает лидирующие места на рынке несмотря на жесткую конкуренцию.

В заключение данного раздела можно сделать вывод, что ООО «Нордстрой» это успешно развивающаяся организация, как в продажах, так и в собственном производстве товаров. Руководство ООО «Нордстрой» стремится следить за всеми инновациями в области собственного производства, продаваемых товаров и оказываемых услуг. В настоящее время ООО «Нордстрой» занимает лидирующее место на рынке продаж строительно-отделочных материалов. Безусловно, все эти заслуги благодаря грамотному руководству и высококвалифицированному персоналу, так как это важнейшие факторы в ведении бизнеса.

## 2.2. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОРДСТРОЙ»

В ООО «Нордстрой» ответственность за работу с персоналом лежит на специалистах отдела кадров.

Главной целью отдела кадров в ООО «Нордстрой» является сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильной рыночной ситуации и наем новых сотрудников.

Основные функции отдела кадров в ООО «Нордстрой»:

- Обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение);
- Вести кадровое делопроизводство;
- Анализировать текучесть кадров;
- Следить за дисциплиной труда;
- Учитывать движение персонала;
- Подготавливать кадровые приказы;
- Организовывать обучение персонала;
- Организовывать повышение квалификации и переподготовку персонала;
- Разрабатывать штатное расписание;
- Осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, а также правил внутреннего распорядка;
- Организовывать работу по аттестации рабочих мест;
- Разрабатывать формы социальной защиты работающих;
- Оформлять пенсионные дела;
- Осуществлять медицинское и другие виды страхования сотрудников;
- Разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по повышению удовлетворенностью трудом.

Безусловно, работа отдела кадров тесно связана с поиском работников. Подбор сотрудников является одной из основных функций управления

персоналом, так как именно люди обеспечивают всю работу предприятия, а от этого зависят экономические показатели и конкурентоспособность организации.

В связи с открытием новых филиалов ООО «Нордстрой» достаточно часто нуждается в новых кадрах. Когда организации необходимо принять новых работников возникает два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников о имеющихся рабочих местах. Существует два источника набора персонала:

- Внутренний (из работников организации);
- Внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

В ООО «Нордстрой» пользуются как внутренним, так и внешнем источником набора кадров. Внутренний источник стимулирует уже работающий персонал, выполнять свои обязанности качественно, так как любой может занять освободившуюся вакантную должность. Также в организации есть распространенные внешние источники набора кадров такие как: объявления в газетах, частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, а также интернет. Результаты отбора кадров в ООО «Нордстрой» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели отбора персонала

Должность	Год /Численность	
	2011	2012
Руководители	4	5
Управленческий персонал	19	20
Специалисты	234	240
Производственный персонал	250	280
Обслуживающий персонал	127	140
Внешние источники	21	

Внутренние источники	30
----------------------	----

Исходя из данных приведенных в таблице 3, можно сделать вывод, что в организации присутствует ротация персонала, но и есть подбор работников из внешних источников. Принятие на работу людей из внешних источников осуществляется в основном в обслуживающий персонал, после чего сотрудники могут подниматься по карьерной лестнице, так как руководство организации старается повышать своих работников в должности.

Для того чтобы сотрудники выполняли свою работу лучше, качественнее в ООО «Нордстрой» существует система стимулирования труда.

С целью построения системы материальной мотивации, которая бы стимулировала сотрудников к эффективной работе, в ООО «Нордстрой» выделяют базовый оклад и переменную часть заработной платы. Перечень материальных стимулирующих систем в ООО «Нордстрой»:

- Базовый оклад – это фиксированная часть заработной платы (может составлять от 30 до 70% общего дохода). Его размер зависит от квалификации сотрудника, сложности работы, рыночного уровня базовых выплат и темпа роста квалификации. Также в ООО «Нордстрой» базовый оклад способствует поддержанию сотрудников в выполнении работ, непосредственно не влияющие на финансовые результаты: ведение базы данных, дежурство в офисе, бесплатные консультации клиентов и другое.

Если руководство организации планирует сделать рывок в продажах, то базовую часть материальной мотивации персонала уменьшают до минимума, так как избыточный базовый оклад расслабляет сотрудников с люмпенизированным темпом мотивации, то есть стремящихся не зарабатывать, а получать деньги.



В ООО «Нордстрой» соотношение постоянной и переменной частей зарплаты зависит от положения сотрудника в системе иерархии организации. Чем выше ранг сотрудника, тем больше он оказывает на результат деятельности организации и соответственно, тем большая часть его зарплаты должна зависеть от показателей отдела и организации в целом.

- Переменная часть зарплаты. Часто в организациях присутствуют риски непродуманных переменных прибавок к базовому окладу сотрудников, которые скорее не мотивируют, а демотивируют сотрудников. Например, традиционная тринадцатая зарплата к Новому году не мотивирует, поскольку воспринимается сотрудниками как еще одна заработная плата, которую всем и всегда выплачивают. Поэтому в ООО «Нордстрой» существует система ключевых показателей эффективности, по которой становится понятно за какие результаты и как платит организация;
- Квартальные премии, эти премии входят в переменную часть зарплаты, так как они завязаны на результат работы подразделения и организации в целом. В ООО «Нордстрой» эти премии составляют от 5 до 10% годового дохода;
- Доплаты за квалификацию. В ООО «Нордстрой» приняты доплаты за квалификацию. Например, оплата программистов, каждый программист-стажер получает к окладу 15% от стоимости выполненных им работ. Получив профессиональный сертификат, он становится инженером – программистом и получает доплату в 20%. За два сертификата он получает должность ведущего инженера-программиста и доплату в 27%. Такая система оплаты стимулирует сотрудников к профессиональному развитию и повышению квалификации;
- Доплата за выслугу лет. В ООО «Нордстрой» сумма денежной мотивации увеличивается по мере возрастания стажа сотрудника в

организации. Например, после третьего года работы в организации сотрудник получает премию в размере 5% от своего суммарного годового дохода. После четвертого года работы – 8%, пятого и более – 11%;

- Доплата за наставничество. В ООО «Нордстрой» система оплаты за наставничество: за первый год наставник получает прибавку 5% от месячного оклада, за второй месяц – 10%, за третий – 15%. При дальнейшей работе в качестве наставника держится прибавка 15% к ежемесячному окладу.
- Соцпакет – это набор компенсаций, социальных бонусов, которые получает сотрудник. В ООО «Нордстрой» в набор соцпакета входит оплата отпуска и больничного листа, отчисление в пенсионный фонд, медицинское страхование, оборудование рабочего места и создание оптимальных условий работы. Стоимость соцпакета составляет 10% от заработной платы сотрудника;
- Предоставление служебного транспорта, с частичным обслуживанием;
- Организация питания – выделение 50% от суммы на питание в столовой организации;
- Скидки для детей сотрудников 50% на обучение в дайвинг центре;
- Предоставление путевок в санатории и лагеря для детей сотрудников с их частичной оплатой;
- Продажа товаров, выпускаемых организацией со скидками;
- Программы обучения – покрытия расходов на организацию обучения, переподготовку и повышение квалификации.
- Льготные кредиты на приобретения и строительство жилья.

ООО «Нордстрой» делает ставку не на материальную мотивацию, а на мотивацию нематериальную. В первую очередь это связано с невозможностью постоянного увеличения зарплат для сотрудников, повышающего себестоимость продукции и услуг организации, что делает

ее неконкурентоспособной. Кроме того, денежная мотивация имеет краткосрочный характер, уже через полгода можно заметить, что люди привыкают к постоянным финансовым прибавкам и воспринимают зарплату как должное. Действие материального стимула быстро ослабевает. Кроме того, сотрудников, мотивированных только деньгами, легко переманивают конкуренты, предлагая мотивационную прибавку в деньгах.

Поэтому в ООО «Нордстрой» кроме материальной мотивации активно ведется система нематериальной мотивации, в которую входят мероприятия для всех сотрудников. Перечень нематериальных стимулирующих систем в ООО «Нордстрой»:

- Корпоративные праздники (день рождения организации, Новый год, 23 февраля, 8 марта);
- Подарки на дни рождения сотрудникам;
- Спецодежда с корпоративной символикой для рабочих и обслуживающего персонал;
- Доска почета;
- Конкурс наставников на звание «Лучший наставник года»;
- Корпоративные спортивные мероприятия (футбол, баскетбол, теннис и т.д.)
- Бесплатное посещение спортивного зала располагающегося на территории организации;
- Обучение мастерству «Вторая профессия»;
- Билеты в театр на премьеру (поощрение успешных сотрудников).

Благодаря сильной системе мотивации в ООО «Нордстрой», сотрудники обладают самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

В ООО «Нордстрой» важное место занимает профессиональное образование персонала, которое осуществляется посредством его обучения в организации.

При разработке целей обучения директор ООО «Нордстрой» руководствуется бизнес – стратегией организацией организации продолжительностью от одного года до трех лет. Например, были ситуации, когда руководство ООО «Нордстрой» планировало повысить рентабельность бизнеса и развивать активные продажи, тогда было логично обучение и повышение квалификации сотрудников отдела продаж навыкам активных продаж. Другой пример: в ООО «Нордстрой» часто бывает открытие новых филиалов, в этом случае было необходимо запланировать обучение новых сотрудников, тем технологическим навыкам продаж, которые сформировались в организации. Наконец, если ООО «Нордстрой» будет сокращать расходы на персонал, но стремится удержать эффективность работы сотрудников на высоком уровне, то в системе обучения будет планироваться введение новых форм малобюджетного обучения.

При выборе участников обучения и повышения квалификации сотрудников организация свободна в своих решениях. Отдел кадров часто совмещает слушателей по их должностному положению. Было замечено, что слушатели чувствуют себя более комфортно, если в группе находятся одинакового с ними должностного уровня. Поэтому среди участников обучения ООО «Нордстрой» выделяет три группы – группу руководителей высшего звена (обучение стратегическому менеджменту и повышение квалификации администрирования), группу линейного менеджмента или руководителей среднего звена (повышение квалификации профессионализма, а также обучение навыкам управления персоналом) и группу линейного персонала или специалистов (повышение квалификации и профессиональное обучение).

Обучение персонала в ООО «Нордстрой» проводится:

- при появлении инновационных технологий;
- при повышении сотрудников на новую должность;
- при изменении условий клиентов или заказчиков;
- при возникновении условий повышения эффективности работы и качества производимой продукции.

В ООО «Нордстрой» существует три вида обучения: подготовка кадров, переподготовка кадров и повышение квалификации кадров.

Подготовка кадров – это планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Переподготовка кадров – это обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Повышение квалификации кадров – это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или к повышению в должности.<sup>23</sup>

Более подробно остановимся на рассмотрении и анализе повышения квалификации кадров в ООО «Нордстрой».

В ООО «Нордстрой» повышением квалификации является корпоративное обучение. Корпоративное обучение в ООО «Нордстрой» осуществляется с помощью чтения лекций, конференций, семинаров, бесед за круглым столом, встреч с руководством, тренингов, а также самостоятельного обучения. С помощью этого обучения сотрудники повышают свои знания, умения, навыки и способы общения, что позволяет

---

<sup>23</sup>Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2008, с. 98.

организовывать работу в организации максимально эффективно. Также с помощью повышения квалификации можно мотивировать сотрудников на использование полученных знаний и навыков на практике.

Обучение в ООО «Нордстрой» может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Методы обучения персонала на рабочем месте в ООО «Нордстрой»:

1. Направленное приобретение опыта – систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
2. Производственный инструктаж – общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой;
3. Смена рабочего места (ротация) – получения знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач;
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров - обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности;
5. Наставничество – сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных;
6. Подготовка в проектных группах – сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

В ООО «Нордстрой» обучение на рабочем месте осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте.

Методы обучения персонала вне рабочего места в ООО «Нордстрой»:

1. Чтение лекций –метод обучения и бизнес-образования направленный на преподнесение слушателям информации по теме занятия и строится в формате 80:20 (80% учебного времени лектор предоставляет слушателям учебную информацию, 20% учебного времени отводится на обсуждения полученной информации, вопросы слушателей и ответы лектора). Следует отметить, что в ООО «Нордстрой» менеджеры предпочитают именно лекционный метод преподавания, выделяя в нем присущее ему преимущество: высокую насыщенность аналитической информации и новыми идеями. Тем не менее нельзя забывать и о недостатках лекционного метода: отсутствие условий для проявления активности со стороны слушателей;
2. Семинары (конференции, беседы за «круглым столом», встречи с руководством, тестирование) – активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. На семинаре ставится цель предоставления информации и проведения обсуждения, поэтому преподаватель стремится структурировать учебное время в формате 60:40, что означает: в течение 60% учебного времени слушателям преподносится учебная информация, а 40% времени отводится на активность со стороны аудитории (развернутые вопросы учащихся и ответы преподавателя, решение учебных задач, тестов и.т.д.). Очевидное преимущество данного метода преподавания состоит в том, что повышается активность со стороны слушателей, что всегда позитивно сказывается на результате обучения. Возможный недостаток состоит в необходимости специального подбора групп учащихся, имеющих примерно одинаковый уровень образования и опыта. Сотрудниками

ООО «Нордстрой» отметили, что более активные слушатели «захватывают» учебное пространство семинара, задают интересующие их вопросы. На которые преподаватель не может не ответить, а другие более пассивные участники испытывают недовольство и зажатость;

3. Тренинги – направлены на развитие у участников конкретных профессиональных навыков работы (управление персоналом, планирование рабочего времени, продаж и т.д.). Данный метод обучения построен в формате 80:20, при котором 80% учебного времени затрачивается на упражнения, проигрывания рабочих ситуаций, анализ результатов игр и упражнений, а 20% нередко и меньше, учебного времени тратится на обсуждение учебной информации. Преимущество метода состоит в том, что при его правильной организации создаются условия для быстрого, оперативного, начального формирования профессиональных навыков работы. Конечно, при переносе новых действий и приемов работы в условиях работы в офисе необходима посттренинговая поддержка, но все же высокая популярность этого метода у сотрудников ООО «Нордстрой» в последние годы вполне оправданна. Риски метода состоят в том, что он предполагает предельно демократичную организацию, при которой все участники должны быть равны в своих возможностях, оценках, попытках, экспериментах и т.д. Должностные, профессиональные, образовательные и другие различия не учитываются, либо, что является более оптимальным, желательно организовывать однородные группы по указанным выше критериям. Кроме того, харизматичность, активность, энергия, способность к интенсивным нагрузкам, оперативность, гибкость, опыт и профессионализм бизнес – тренера выступают приоритетным фактором успешности тренинга.
4. Самостоятельное обучение – наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни



определенное время. Обучающийся учится там, тогда и как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.

В ООО «Нордстрой» методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки в организации.

Руководство ООО «Нордстрой» кроме обучения на рабочем месте и вне рабочего места практикует сочетание одного и другого метода. Например, метод демонстрации и практики под руководством в этом случае обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством.

Эффективность бизнеса напрямую зависит от компетентности персонала. В ООО «Нордстрой» рабочее время сотрудников планируется в соответствии с формулой 60:20:20. А именно, 60% рабочего времени – это выполнение рабочих задач, 20% - форс – мажорные ситуации, которые заранее не планируются, 20% - время, которое должно быть затрачено на получение новой информации, обучение и повышение квалификации персонала. Но следует отметить, что в ООО «Нордстрой» довольно часто рабочий день проходит в напряженном, плотном режиме и ежедневные затраты времени на получение новой информации и освоение новых навыков недопустимы, в этих случаях учебное время накапливается, с тем чтобы потратить его одномоментно концентрированно, например, один раз в квартал, на участие в учебном семинаре или тренинге.

Кроме того, необходимо правильно выбирать даты и дни недели для обучения и повышения квалификации персонала. Если обучение сотрудников проводится в субботу или в воскресенье (с целью не задействовать их рабочее время), то люди по существу две недели работают без отдыха. Усталость, накопленная в конце первой недели,

скажется на эффективности обучения в негативную сторону. Кроме того, отсутствие отдыха не очень позитивно влияет и на успешность переноса в работу навыков, полученных на обучении.

ООО «Нордстрой» проводит обучение и повышение квалификации в рабочие дни, этот выбор наилучший для эффективного проявления навыков, а также – заботы о своих сотрудниках.

В ООО «Нордстрой» успешно внедрилась технология тренинг – пакета, для повышения квалификации сотрудников. Данная технология состоит из следующих обязательных этапов. Первый этап: перед плановым тренингом при помощи анкетирования, наблюдения и интервью проводится предтренинговая диагностика потребностей сотрудников в обучении (примерно за одну – две недели перед началом тренинга). В результате составляется программа тренинга и раздаточный материал, в которых учитываются не только стратегические цели организации, но и потребности и интересы сотрудников. Такую скорректированную программу обычно обозначают адаптированной на цели сотрудников организации. Кроме сугубо учебных потребностей сотрудников могут быть учтены даже времена года. Например, в ООО «Нордстрой» было замечено, что в декабре перед Новым годом и апреле – перед майскими праздниками потребность сотрудников в стресс – менеджменте возрастает. Поэтому плановая программа тренинга, проводимого в эти периоды, дополняется вопросами по регулированию стресса и повышению работоспособности. Кроме потребности слушателей в адаптированной программе учтены и новые проблемы организации, которые появились в условиях изменения рынка, внешних политических и экономических факторов, инноваций и.т.д. Второй этап – это уточнение дат и учебного времени тренинга, составление групп учащихся, проведение внутренней рекламы по необходимости обучения. Ко второму этапу относятся также непосредственно организация и проведение тренинга. В заключение второго этапа организуются

обязательные оценочные процедуры: оценка тренером активности и учебной мотивации и оценка участников работы тренера. В завершение второго этапа тренер составляет первый отчет об успешности проведенного тренинга и прогнозе его эффективности относительно рабочих результатов. Третий этап – пост-тренинговая поддержка процесса внедрения информации и навыков, полученных в ходе обучения на втором этапе (примерно в течение полутора месяца после проведения тренинга). По запросу сотрудников, прошедших тренинг внутренние или внешние тренеры проводят консультирование, наблюдение и корректировку работы сотрудников в реальных рабочих условиях, отвечать на все вопросы, которые у них появляются, предлагать дополнительную информацию, если в этом возникнет необходимость. После завершения третьего этапа тренер составляет второй отчет, в котором формулирует оценку успешности внедрения информации и навыков, полученных на тренинге.

Структура отчета по результатам повышения квалификации с помощью тренинга в ООО «Нордстрой» представлена в приложение А.

Еще один метод повышения квалификации сотрудников в ООО «Нордстрой» - тестирование, представлен в приложении Б и В.

После диагностики системы обучения в организации необходимо продумать затраты на обучение и повышение квалификации в ООО «Нордстрой». Критериями вида обучения являются с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются подсчетам, то относительно легко подсчитываются расходы.

Расходы в ООО «Нордстрой» на повышение квалификации и обучения персонала в благоприятный период развития организации составляют 5% от общего дохода. Динамика средств на повышение квалификации сотрудников за 2015 год представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика средств на повышение квалификации за 2015 год

Должность	Количество человек	Сумма, тыс., руб.
Руководители	2	35000
Управленческий персонал	7	58000
Специалисты	63	112300
Производственный персонал	112	207750
Всего	184	413050

Руководство ООО «Нордстрой» учитывает следующие статьи расходов на повышение квалификации и обучение персонала:

- Принятие решения и планирование обучения;
- Определение целей, участников, содержания, методов и сроков обучения;
- Определение компетенций (чему учить);
- Составление программы обучения;
- Подготовка внутренних консультантов, наставников или тренинг – менеджеров;
- Выбор и оплата внешних бизнес-тренеров;
- Оплата предтренинговой диагностики;
- Комплектование групп слушателей;
- Оплата командировочных расходов (при необходимости);
- Выбор помещения – в офисе компании, или оплата аренды в бизнес-центре;

- Покупка или аренда технических средств обучения (проектора, ноутбука);
- Покупка канцелярских принадлежностей для слушателей и преподавателя;
- Подготовка анкеты для анкетирования преподавателя по оценке участников и группы в целом;
- Подготовка анкет для анкетирования участников по результатам обучения;
- Подготовка отчетов по результатам обучения.

Проведенный анализ системы повышения квалификации в ООО «Нордстрой» раскрыл как преимущества, так и недостатки данной системы.

Преимущества:

1. В ООО «Нордстрой» обучение и повышение квалификации с отрывом от производства проводится в рабочее время сотрудников, а не в выходные дни;
2. По итогам повышения квалификации сотрудники оптимально расставляются по рабочим местам, с учетом повышения в должности;
3. В ООО «Нордстрой» сотрудники, прошедшие испытательный срок, имеют возможность сразу посещать лекции и семинары по своей специальности;
4. В ООО «Нордстрой» уделяется большое внимание компетентности специалистов, проводящих курсы повышения квалификации;
5. В ООО «Нордстрой» учитываются пожелания сотрудников о прохождении курсов повышения квалификации.

Так же в ООО «Нордстрой» существуют и недостатки системы повышения квалификации персонала:

1. Для некоторых сотрудников если их назначают наставниками существует проблема обратной связи, то есть предоставление

работникам негативной информации: указание на допущенные ошибки, недочеты или низкие рабочие показатели;

2. С помощью обучения персонала в ООО «Нордстрой» рассматриваются многие важные аспекты в работе, но они не полностью раскрывают интересующие вопросы сотрудников;
3. Система повышения квалификации персонала в ООО «Нордстрой» однообразная, в ней отсутствуют новые методики, где больше практических заданий нежели теоретических.

Разработка оптимальной системы повышения квалификации персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации и ее потребностям довольно сложная задача. В ООО «Нордстрой» необходимо ввести оптимальную систему обучения персонала, соответствующую современным требованиям.

Проанализировав существующую систему повышения квалификации сотрудников можно сделать следующие выводы: во-первых, в ООО «Нордстрой» существует чтение лекций, этот метод предпочтителен для сотрудников, так как содержит много аналитической информации; во-вторых, ООО «Нордстрой» широко применяет в обучение своих сотрудников такой метод, как семинары; в-третьих, организация широко практикует тренинги, направленные на конкретное развитие профессиональных навыков у персонала.

В заключение данного раздела можно сказать, что руководство ООО «Нордстрой» уделяет внимание персоналу. Организация стремится к проведению регулярного обучения всего персонала; к развитию у сотрудников способности усвоения нового управленческого и профессионального опыта, быстрому внедрению новых идей и изменению рабочих целей и задач в результате обучения; к поддержанию активной мотивации сотрудников, к постоянному обучению и собственной профессиональной компетентности; и наконец, к продвижению и развитию

карьеры сотрудников, получивших высокие результаты в работе после прохождения курсов повышения квалификации. Наряду с достоинствами повышения квалификации персонала в организации сетевого типа «Нордстрой», существуют и недостатки, которые заключаются в унификации образовательных модулей без учета специфики регионального развития, уровня подготовки персонала и личностных устремлений каждого работника.

### 2.3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НОРДСТРОЙ».

На сегодняшний день новинки на рынке услуг по обучению и повышению квалификации персонала очень востребованы, так как персонал является основным залогом в достижение успехов организации. ООО «Нордстрой» является организацией сетевого типа, где трудится большое количество сотрудников, которых нужно профессионально развивать. Проанализировав систему повышения квалификации и обучения сотрудников в ООО «Нордстрой», было выявлено что в организации существуют методы повышения квалификации, но так как это холдинг предприятие, предложением по улучшению системы повышения квалификации и обучению персонала будет создание комплексной системы и оценки персонала AssessmentCenter.

AssessmentCenter или Центр развития и оценки персонала – один из методов комплексного обучения и оценки персонала, основанный на использование взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требования должностных позиций, а также выявления потенциальных возможностей специалистов.<sup>24</sup>

Как правило, система методов оценки и развития в рамках AssessmentCenter направлена на реализацию стратегических целей организации в достижение успеха и стабилизации на рынке, эффективного удовлетворения потребностей клиентов и развития бизнеса. Что касается ООО «Нордстрой», то стратегические цели этой организации достижимы при постоянном повышении качества персонала. Таким образом, классическими целями AssessmentCenter выступают именно – цели обучения развитие специалистов.

---

<sup>24</sup>Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010, с. 183.



Сотрудники проходят центр развития и оценки для решения следующих задач:

1. Составление личного плана развития;
2. Организация адаптации и обучения на рабочем месте при участии в новых проектах;
3. Формирование управленческого резерва;
4. Выполнение новых задач на работе;
5. Ротация внутри организации (перемещение на другие позиции);
6. Развитие по ускоренной схеме.

Общая характеристика Центра развития и оценки персонала состоит в том, что предметом оценки выступают реальные, поведенческие навыки, которыми обладают сотрудники организации.

Прописывая технологию Центра развития и оценки, можно выделить шесть основных этапов его реализации:

- Первый этап – принятие решения и внедрение его внутренней коммуникации, а также разработка моделей компетенций;
- Второй этап включает выбор дополнительных методов развития и оценки;
- Третий этап – это разработка упражнений, игр, а также подготовка наблюдателей;
- Четвертый этап – проведение пробного мероприятия;
- Пятый этап – организация обучения и развития по результатам оценки в условиях пробного мероприятия;
- Шестой этап – введение Центра оценки и развития как стандартной процедуры в организации, регулярная оценка результатов, обучение и развитие сотрудников.

Первый этап – принятия решения – проведение регулярных мероприятий в формате Центра развития и оценки, коммуницирование этого решения, а также разработка компетенций, которые будут оцениваться у сотрудников.

Кроме того, на первом этапе формируется команда сотрудников Центра развития и оценки:

- Руководитель, отвечающий за общую процедуру и впоследствии отчитывающийся перед руководством (часто в этой позиции выступает руководитель консалтинговой группы оценщиков или руководитель отдела кадров);
- Наблюдатели проводящие не включенное наблюдение за участниками;
- Ролевые игроки (в качестве ролевых игроков могут быть другие сотрудники).

Численность сотрудников, вовлеченных в работу Центра развития и оценки может быть довольно объемным. Есть рекомендации относительно того, сколько участников должно быть в группах, а также сколько должно работать модераторов и наблюдателей. Для точности оценки при объеме группы кандидатов или внутренних сотрудников в шесть человек могут работать шесть наблюдателей (один наблюдатель оценивает одного сотрудника) или же три наблюдателя (один наблюдатель оценивает двух сотрудников). Не рекомендуется предельно сокращать количество наблюдателей. Так, если один наблюдатель оценивает трех сотрудников, валидность оценки существенно снижается. При этом, чтобы снизить влияние момента установление контакта наблюдателя и оцениваемого кандидата или сотрудника, рекомендуется ротация после каждого упражнения и каждой игры.

Если AssessmentCenter проводится своими силами, то модератором выступает собственный тренинг – менеджер, а наблюдателями – сотрудники отдела кадров или других подразделений.

На первом этапе самой непростой выступает задача преподнесения идеи AssessmentCenter руководителям и сотрудникам организации. Руководитель формулирует свои сомнения и возражения, а специалисту необходимо грамотно на них отвечать.

На втором этапе разработки и внедрения Центра развития и оценки должно быть составлено положение о Центре развития и оценки в организации, в котором будут представлены следующие разделы:

1. Цель Центра развития и оценки персонала;
2. Кто будет участниками Центра развития и оценки;
3. Кто будет наблюдателями (если предполагается участие наблюдателей);
4. Как будет использоваться информация, полученная в результате обучения и оценки;
5. Кто является внешними и внутренними консультантами, ответственными за результаты, их квалификация и опыт;
6. Как будет обеспечиваться валидность оценки, проводимой в ходе данной процедуры.

На третьем этапе Центра развития и оценки разрабатываются упражнения, игры и методы по обучению, повышению квалификации и оценке персонала, а также идет подготовка наблюдателей (если они участвуют в проекте).<sup>25</sup>

Подготовка наблюдателя, если они участвуют в работе Центра развития и оценки, состоит в следующем. Во-первых, желательно провести отбор наблюдателей по таким критериям, как внимательность к деталям, ответственность, внутренняя устойчивость и т.д. Во-вторых, наблюдатели должны иметь ориентацию по целям, задачам и технологии Центра оценки и развития, а также разделять позицию руководителя Центра и модераторов по теоретическим вопросам лидерства, эффективности, управления персоналом. Кроме того, наблюдатели должны хорошо знать содержимое компетенций, которые они оценивают. В-третьих, примерно за неделю перед началом работы Центра развития и оценки, с наблюдателями необходимо провести семинар, в котором нужно дать информацию, о том

---

<sup>25</sup>Морнель П., Технология эффективного найма. Новая система оценки и подбора персонала. – М.: Добрая книга, 2010. – 178 с.

какие поведенческие индикаторы из каких компетенций и в каких действиях участников будут проявляться. В-четвертых, очень хорошо, если разработку и первичное проигрывание упражнений и игр будут проводить сами наблюдатели, попеременно оценивая друг друга.<sup>26</sup>

Типичными ошибками наблюдения является эффект ореола, эффект переноса (когда наблюдатель проецирует недовольство самим собой и дает негативную оценку). В приложение Г и Д приведены примеры протоколов для наблюдателей.

После проведения обучения и упражнений проводится общее обсуждение полученных результатов и оценок. Целью такого обсуждения выступают получение оценки сотрудника по компетенциям по конкретным поведенческим показателям и фиксация баллов или категорий, отражающих уровень профессиональных знаний. В аудитории остаются руководитель Центра развития и оценки персонала, модератор и наблюдатели. Обсуждение проводится довольно просто: зачитываются оценки всех наблюдателей по одному кандидату или сотруднику, в случае необходимости проводится дискуссия с аргументацией каждой высказываемой позиции, в результате оцениваемый специалист получает однозначные оценки по всем компетенциям, которые диагностировали в ходе Центра развития и оценки. По подведенным результатам оформляются заключения на каждого сотрудника. Форма таких заключений достаточно свободная. Пример формы заключения из Центра развития и оценки представлен в приложение К.

Четвертый и пятый этапы Центра развития и оценки – это проведение пробного мероприятия. Для участия в пробном мероприятии Центра развития и оценки персонала могут быть выбраны сотрудники из разных подразделений. Важно, чтобы после полученных результатов оценки было

---

<sup>26</sup>Киселева М.Н., Оценка персонала. – СПб: Питер, 2015, с. 109.

проведено обучение участников и в их работе появились реально высокие показатели.

Если все сделано правильно и были получены результаты, можно приступать к шестому этапу – к введению Центра развития и оценки персонала в качестве стандартной и регулярной процедуры обучения, повышения квалификации и оценки компетенций персонала.

Программа AssessmentCenter состоит из различных заданий для участников. Это могут быть кейсы, дискуссии, деловые и ролевые игры, тесты, интервью по компетенциям, презентации. Выбор заданий зависит от специфики деятельности оцениваемых участников и от компетенций, которым необходимо обучить либо оценить. В таблице 5 приведены данные по распространенности упражнений в организациях сетевого типа в РФ.

Таблица 5 - Распространенность методов обучения и оценки персонала в организациях сетевого типа в РФ

Упражнения	Распространенность, %
Групповая дискуссия	95%
Презентация	87,9%
Ролевые игры	82,3%
Кейс-метод	63,8%
Организационный тест	50,4%
Прочие методы	29,5%

Перечень методов обучения и оценки персонала Центра развития и оценки и особенности их применения:

1. Презентация. В презентациях должны разработать и сделать доклад. Наблюдатели в зависимости от постановки цели могут либо только наблюдать презентацию, либо также задавать вопросы, которые побуждают участников к ответственным действиям. Презентационные

упражнения являются относительно легко конструированными заданиями. Они способствуют регистрации как риторических умений, так и использование коммуникативных средств, способности к самокритике, устойчивости к нагрузкам и дидактических умений. Они экономичны в проведение, так как на каждого сотрудника требуется затратить небольшой отрезок времени.

2. Организационный тест – это классическое письменное упражнение-почтовая корзина. Участника просят разобраться в корреспонденции (письменные почтовые поступления) менеджера, который был в отъезде или недавно вступил в должность. Почтовая корзина содержит 15 – 20 документов: служебных записок, писем, докладов, второстепенной информации. Обработка происходит письменно, часто при небольшом недостатке времени. Необходимо определить приоритеты и принять наиболее важные решения. Поведение при делегировании, техники контроля, установление приоритетов, организаторская способность и поведение при принятии решений являются важными объектами, которые повышают квалификацию персонала и их можно оценивать. Минусы – большие временные затраты на проведение, оценку и дополнительную беседу. Этот метод рассчитан на менеджеров среднего и высшего звена.
3. Групповая дискуссия – это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить и обсудить мнения, позиции и установки участников группы.

Порядок проведения групповой дискуссии следующий:

- Ведущий озвучивает цель, задачу дискуссии. Если условие сложное оно дается участникам под запись;
- Предоставляется время для индивидуального решения. Затем поочередно заслушиваются ответы участников. На этом этапе нужно пресекать побуждения участников сразу объяснять ответ или начать

спорить. Это нужно для того чтобы все четко поняли расстановку ответов;

- Самая важная часть дискуссии – обсуждение. Это то ради чего все и затевалось. Участникам дается время и ставится задача. На этом этапе критически важно поведение ведущего. Его роль – процедурное лидерство, то есть лидерство не по сути задачи, а только по организации процедуры (вовремя начать и закончить). Он никак не должен участвовать в процессе обсуждения;
  - Участники оглашают ответ, ведущий комментирует результат (либо положительно, либо отрицательно);
  - На этом этапе можно спросить у участников об их впечатлениях о дискуссии, о том, что им мешало и ли помогала. При обучении сотрудников это делается для достижения обучающего эффекта.
4. Ролевая игра – это метод обучения, участники которого действуют в рамках определенных ролей, руководствуясь характером своей роли и внутренней логикой среды действия, вместе создают сюжет или следуют уже созданному. Действия участников игры считаются успешными или нет в соответствии с принятыми правилами. Игроки могут свободно импровизировать в рамках выбранных правил, определяя направление и исход игры. В данных упражнениях имитируется непосредственное взаимодействие между двумя контрагентами (начальник и подчиненный, продавец и покупатель и.т.д.) Участники получают инструкцию и за установленное время должны решить конкретные проблемы.

Порядок проведения упражнений «Ролевая игра»:

- Участникам раздаются инструкции к упражнению, дается время на прочтение и вопросы к ведущему;
- Организуется пространство для диалога (в зависимости от ситуации либо за столом, либо два стула под углом друг к другу);

- Дается время и запускается диалог;
  - Ведущий спрашивает у участников об их впечатлениях, удовлетворенности, достигнутых целях.
5. Метод кейсов – это искусственно смоделированная, предполагаемая ситуация, требующая принятия решения или действий. Кейсы могут быть связаны как с профессиональной деятельностью, так и с ценностно-мотивационной, личностной сферой. Специалисты по управлению персоналом могут использовать кейсы как для развития персонала, так и для его оценки. Особенно ценны кейсы разработанные на основе информации о своей организации, они носят более прикладной характер, что повышает обучающий эффект. В рамках кейс-метода имитируются отдельные аспекты профессиональной деятельности, что позволяет развивать актуальные знания, умения и навыки, эффективные модели поведения, причем в непосредственной и неразрывной связи с конкретным видом деятельности. Использование кейс-метода позволяет существенно сэкономить время. Участники не только овладевают теоретическими знаниями, но и имеют возможность сразу же применить их на практике, опробовать те или иные варианты решений. Они должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Обучение происходит не путем пассивного усвоения информации, а через осознание собственных эффективных и неэффективных действий, при этом эффективные модели поведения получают положительное подкрепление, что значительно повышает результативность их дальнейшего использования.

Рассмотрев методы, которые используются в Центре развития и оценки персонала, можно сделать вывод, что эта комплексная система обучения, повышения квалификации и оценки персонала идеально подходит для ООО «Нордстрой», так как это организация является



организацией сетевого типа, там трудятся большое количество сотрудников, которых нужно постоянно развивать, а комплексное обучение затрагивает все аспекты при развитии персонала.

Не в последнюю очередь барьером перед внедрением в работу организации Центра развития и оценки персонала выступают финансовые затраты, которые необходимо планировать для его реализации.<sup>27</sup>

Список предполагаемых затрат для ООО «Нордстрой», в случае внедрения Центра развития и оценки персонала:

1. Принятие решения, внутренняя реклама при введении Центра развития и оценки как стандарта работы с персоналом, пробный проект (от 3 до 6 месяцев);
2. Выбор руководителей Центра развития и оценки, наблюдателей внутри организации или по аутсорсингу;
3. Подготовка наблюдателей (от недели до месяца в зависимости от опыта сотрудников);
4. Подготовка протоколов для наблюдателей;
5. Аренда помещения в бизнес-центре;
6. Выбор и закупка канцелярских принадлежностей;
7. Оплата кофе-пауз во время прохождения обучения;
8. Оплата времени наблюдателей;
9. Обратная связь внутренним сотрудникам о результатах (от часа до трех на одного сотрудника).

Следовательно, перед тем, как принять решение об организации мероприятий в формате Центра развития и оценки персонала, ООО «Нордстрой» необходимо оценить финансовые затраты, а также отдачу от инвестиций, вложенных в персонал.

---

<sup>27</sup>Фитценц Я., Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2009, с. 53.

Таким образом, функционирующий в организации Центр развития и оценки существует во взаимосвязи с решением таких задач сотрудников отдела кадров, как поиск и подбор кандидатов, оценка кандидатов, адаптация новых сотрудников, наставничество, аттестация, мотивация, оценка, обучение и развитие сотрудников, работающих в организации.

Ключевым преимуществом Центра развития и оценки персонала в ООО «Нордстрой» будет оптимизация на обучение и повышение квалификации сотрудников, работающих в организации, что приведет к созданию условий для высокой отдачи от инвестиций, вложенных в персонал. Действительно, в организации в которой действует Центр развития и оценки, с сотрудниками работают наставники, развивая их недостаточно развитые компетенции. Также сотрудников учат не всем возможным компетенциям, а именно только тем, которые в результате оценки оказались в зоне ближайшего развития и требуют определенного продвижения относительно требований, предъявляемых организацией и функционалом рабочих мест.

Такой подход к системе обучения персонала отнюдь не отрицает обучения сотрудников новым компетенциям с ориентацией на решение запланированных целей и задач в организации, прописанных в стратегии бизнеса. Напротив, постоянно оценивая и обучая людей, бизнес стремится к высокой эффективности на каждом этапе своего развития, и в настоящем, и в будущем.

Важно отметить, что результаты оценки, полученные сотрудникам при прохождении технологии AssessmentCenter, позволяют обоснованно развивать их карьеру, поддерживать их высокую лояльность к бизнесу, учебную мотивацию и мотивацию к работе.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что ключевой рекомендацией для руководства ООО «Нордстрой» является создание собственного Центра развития и оценки персонала. Центр развития и

оценки персонала – это оптимальный вариант для такой организации сетевого типа, как «Нордстрой» в таких областях как подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка кадров, а также аттестация персонала. С помощью данного центра можно развивать и поддерживать компетенции уже работающих сотрудников и оценивать вновь принятых. Таким образом цель Центра развития и оценки персонала совпадает с целью ООО «Нордстрой», то есть развивать у сотрудников профессиональные знания, умения и навыки, требуемые для реализации стратегии организации.

В заключение данной главы можно сделать вывод, что ООО «Нордстрой» - это успешно развивающаяся организация сетевого типа, в которой большое количество сотрудников, которым нужно постоянно профессионально развиваться. Анализ системы повышения квалификации показал, что руководство ООО «Нордстрой» занимается обучением своего персонала, но как показала практика — это обучение является однообразным. В связи с этим мною были предложены рекомендации об усовершенствовании системы обучения персонала в ООО «Нордстрой», создать Центр развития и оценки персонала, с целью создания личностно-ориентированных программ подготовки персонала. Если внедрить в ООО «Нордстрой» Центр развития и оценки персонала, то методы повышения квалификации будут гораздо эффективнее и интереснее для самих сотрудников. Для ООО «Нордстрой» это самый оптимальный вариант, так как высококвалифицированные специалисты — это неотъемлемая часть успешного бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в настоящее время трудно представить себе какую-либо организацию, где не существовало бы профессионального развития персонала. Для успешного и продолжительного цикла организации на рынке, она должна обладать системой повышения квалификации персонала.

Актуальность исследования выбранной темы действительно подтверждена тем, что разнообразие систем, методов, видов может служить в качестве эффективного профессионального развития персонала и соответственно развитию организации. Инструментарием для решения стратегических задач повышения квалификации персонала может служить разработка и построение универсальной системы повышения квалификации персонала.

При написании работы была достигнута общая цель: разработана универсальная система повышения квалификации персонала в организации сетевого типа «Нордстрой». А также достигнуты следующие результаты:

- на основе сравнительного анализа существующих систем повышения квалификации персонала в России за рубежом, были выявлены наилучшие практики повышения квалификации персонала, наиболее эффективными оказались зарубежные практики;
- установлено, что для сетевых организаций характерно объединение внутренней и внешней форм повышения квалификации персонала, внутреннюю форму использовать, как дополнительное обучение, а внешнюю, как основное. Этот способ позволяет контролировать затраты и постоянно развивать своих сотрудников;
- определена специфика системы повышения квалификации персонала в организации сетевого типа ООО «Нордстрой» с помощью внутреннего анализа организации;

- предложены рекомендации по усовершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Нордстрой»: провести исследование карьерных устремлений и предпочтений сотрудников компании, создать Центр развития и оценки персонала с целью создания лично-ориентированных программ подготовки персонала.

В настоящее время динамично развивается сфера обучения и повышения квалификации персонала. Данный процесс обучения сотрудников с каждым днем привлекает внимание и рождает интерес у большинства руководителей разных организаций. Сетевые организации требуют наибольшего внимания в профессиональном развитии своих сотрудников, так как в данных организациях трудится большое количество людей, которых нужно постоянно обучать для того, чтобы организация успешно функционировала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т., Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. – М.: Кнорус, 2011. – 205 с.
2. Веснин В.Р., Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2010. – 216 с.
3. Волгин А.П., Матирко В.И. и др., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2012. – 118 с.
4. Дуракова И.Б., Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2008. – 102 с.
5. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Управление персоналом. – М.: Академия, 2010. – 302 с.
6. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г., Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2009. – 215 с.
7. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2008. -134 с.
8. Кибанов А.Я., Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
9. Киселева М.Н., Оценка персонала. – Спб: Питер, 2015. – 256 с.
10. Королевский М.И., Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 105 с.
11. Мазманова Б.Г., Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 188 с.
12. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 211 с.
13. Маслоу А., Мотивация и личность. – Спб.: Питер, 2011. – 154 с.

14. Морнель П., Технология эффективного найма. Новая система оценки и подбора персонала. – М.: Добрая книга, 2010. – 178 с.
15. Пуденко Т.И., Продуктивная работа персонала. – Б.6 Изд-во МГУ, 2009. -78 с.
16. Самоукина Н.В., Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство – Феникс, 2013. – 331с.
17. Самоукина Н.В., Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – М.: ЭКСМО, 2010. – 211 с.
18. Спенсер Л.М., Спенсер С. М., Компетенции atwork. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НРРО, 2008. – 214 с.
19. Старобинский Э.Е., Как управлять персоналом: Учебное практическое пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 258 с.
20. Уорд П., Метод 360 градусов. – М.: НРРО, 2009. - 228с.
21. Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, 2013. – 253 с.
22. Фитценц Я., Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2009. – 145 с.
23. Хайэм А., Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управления эмоциями. – М.: Вершина, 2009. – 176 с.
24. Шейнов В.П., как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. – М.: Ассиана, 2006. – 223 с.
25. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел- Синтез», 2010. – 312 с.
26. Шкатулла В.И., Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2008. – 198 с.
27. Якокка ли, Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 2008. – 201 с.
28. Официальный сайт ООО «Нордстрой». <http://www.stroysa.tomsk.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Краткий отчет по результатам семинара «Личная эффективность руководителя и нематериальная мотивация персонала», проведенного в организации.**

«...» (дата)

**План отчета.**

1. Цели семинара.
2. Технология проведения семинара.
3. Динамика развития групповых взаимодействий в условиях семинара.
4. Рекомендации.
5. Приложения.

### **1. Цели семинара**

По результатам анализа учебной потребности сотрудников программа семинара была перестроена, а именно в программу семинара был внесен новый раздел «Нематериальная мотивация подчиненных как инструмент повышения эффективности».

В итоге в качестве целей семинара выступили:

- обсуждение групп ключевых сотрудников;
- формирование эффективных коммуникаций с подчиненными;
- обсуждение механизмов нематериальной мотивации подчиненных как инструмента стабилизации и повышения эффективности персонала;
- обсуждение и тренировка управленческой харизмы;
- дальнейшее развитие навыков антистрессовой само регуляции и поддержание активной энергии в течение всего рабочего дня;
- консолидация группы руководителей, поддержание высокой лояльности к организации.

### **2. Технология проведения семинара**

На семинаре были организованы упражнения, ролевые игры и учебные задачи:



- «Метафоры корпоративной культуры»;
- «Позитивный PR управленческих решений в коллективе»;
- «Мотивация рабочих (учебная задача)»;
- «Мотивация кандидатов (учебная задача)»;
- «Нематериальная мотивация сотрудника, пришедшего за повышением заработной платы»;
- «Деловой разговор с сотрудником с целью уведомления о понижении заработной платы всего коллектива организации».

Кроме того, в ходе семинара применялось психологическое тестирование с целью выявления и оценки мотивационного профиля участников. В конце семинара были предложены тесты участников.

При завершении семинара каждому слушателю были подарены книги автора семинара «Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах» и «Незаменимый сотрудник кадровая безопасность».

### **3. Динамика развития групповых взаимодействий в условиях семинара**

Группа слушателей проявила активность и заинтересованность в обучении. Следует отметить высокую лояльность сотрудников к организации, а также их приверженность ценностям корпоративной культуры организации.

Команда высших руководителей характеризуется сплоченностью, умением открыто обсуждать сложные вопросы управления персоналом, а также взаимным доверием и взаимопониманием в деловых коммуникациях.

Корпоративным преимуществом команды выступают профессионализм, компетентность, оптимизм, чувство юмора и способность анализировать рабочие ситуации с учетом всех возможных условий, применяя технику многофакторного анализа.

### **4. Рекомендации**

В качестве рекомендаций на дальнейшее обучение можно предложить новый формат тренинга: командные игры и управленческие турниры. Полезными будут также тренинги по командообразованию.

Перед тренингом необходимо сделать анкетирование с целью формирования тематической направленности командных игр, актуальных для организации.

Кроме того, может быть полезным освоение техники мозгового штурма как эффективного метода разработки новых решений в ситуации перемен и инноваций.

## **5. Приложения (программы семинара, отзывы участников).**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### **Профессиональное тестирование на должность менеджера по продажам в ООО «Нордстрой»**

1. Какой прием стоит использовать при обсуждении цены?
  - a) чем более твердо и напористо себя ведешь, тем быстрее уступит клиент;
  - b) уступлю м максимально, лишь бы клиент купил;
  - c) определив потребности клиента, объясню, за что именно он платит.
2. Какое из качеств, по вашему мнению, является главным для менеджера по продажам?
  - a) активная жизненная позиция;
  - b) способность вызывать доверие;
  - c) образ успешного человека.
3. В чем главная задача менеджера по продажам?
  - a) удовлетворить потребности клиента посредством предоставления продукта (товара) своей организации;
  - b) сделать так, чтобы клиент остался доволен;
  - c) чтобы начальники были довольны и не уволили с работы.
4. Перед тем как сделать звонок в организацию потенциального клиента, какой информацией нужно располагать?
  - a) информацию собирать не обязательно – ее можно получить в ходе разговора;
  - b) информацией, которую можно найти;
  - c) собрать всю информацию по предварительно составленному плану.
5. Работая в режиме личных продаж, успешный продавец ищет клиентов среди:
  - a) тех, кто звонит и приходит в вашу организацию;
  - b) своих друзей и знакомых;
  - c) всех потенциальных клиентов, у которых может возникнуть потребность в вашем товаре.

6. Как вы считаете, должен ли менеджер по продажам повышать свою компетентность на специальных тренингах и самостоятельно?
- a) нет, лучше больше времени тратить на продажи;
  - b) только если на обучение направит руководитель;
  - c) без обучения невозможно эффективно предлагать новые решения по реализации товара.
7. Когда люди судят о качестве вещи по ее цене?
- a) всегда;
  - b) никогда;
  - c) если не хватает информации о качестве вещи.
8. Клиент обратился к вам с необоснованной жалобой, например, «У меня с вашим компьютером расходы на интернет увеличились в два раза». Каковы будут ваши действия?
- a) объясню ему, что он не прав – дело не в компьютере;
  - b) посоветую приобрести более быстрый модем;
  - c) спрошу, что я могу для него сделать.
9. Как активизировать старого клиента?
- a) позвонить и поинтересоваться, как у него дела;
  - b) предложить ему новый товар;
  - c) предложить товар, который будет дополнением к ранее сделанной им покупке.
10. Что такое холодные звонки?
- a) обзвон потенциальных заказчиков с предложением своих услуг;
  - b) звонки заказчиков в организацию;
  - c) когда приходится наговаривать информацию в автоответчик.
11. Менеджер по продажам должен быть ориентирован:
- a) исключительно на индивидуальную работу;
  - b) на взаимодействие с командой;
  - c) 50% - на индивидуальную работу, 50% - на взаимодействие с командой.

12. Клиент: «Предоставьте возможность испытать это оборудование у нас на производстве бесплатно!» Вы:
- a) хорошо, я сейчас договорюсь с начальством;
  - b) нет, это не положено;
  - c) после выяснения причин приведете дополнительные аргументы, которые позволяют клиенту принять решение здесь и сейчас.
13. Что такое жизненный цикл товара?
- a) его гарантийный срок или срок годности;
  - b) период, когда он приносит прибыль производителям и продавцам;
  - c) период от разработки до окончательного выхода с рынка.
14. Клиент: «Мне в другой компании предлагали скидку». Вы:
- a) а сколько они дают? я тоже могу дать;
  - b) что для вас важнее: получить скидку или купить качественную технику, которая имеет оптимальное сочетание «цена-качество» и соответствует всем требованиям, которые вы к ней предъявляете?
  - c) они дают скидку, потому что у них строительные материалы неясного происхождения и без соответствующей гарантии.
15. Что означает аббревиатура FMCG?
- a) Financial Marketing Commercial Growing;
  - b) Free Market Commercial Goods;
  - c) Fast Moving Consumer Goods.
16. Что такое отрицательный спрос?
- a) нет такого понятия;
  - b) потенциальные клиенты знают о товаре, но избегают покупок;
  - c) рост продаж не только замедлился, но и начал падать;
17. При проведении переговоров лучше?
- a) начать с изложения моментов, дающих вам преимущество;
  - b) дождаться момента, когда другая сторона выложит свои козыри;
  - c) выяснить в чем между вами существенное разногласие;

18. Какие виды скидок применяются реже всего?
- a) зависящие от объема покупок;
  - b) зависящие от условий оплаты или доставки;
  - c) социальные (для определенной части населения);
19. Ваши действия если клиент пропустил срок перечисления денег вашей компании договориться вам не удастся?
- a) подождете еще возможно клиент заплатит через какое-то время;
  - b) позвоните клиенту и пригрозите подать на него в суд;
  - c) подключите к улаживанию конфликта начальника отдела продаж своей компании.
20. Клиент просит скидку, которую вы дать не можете. Ваши действия:
- a) передать клиента старшему по должности;
  - b) дать скидку, несмотря ни на что;
  - c) предложить обсудить вопрос скидки после того как будет ясно, что именно нужно клиенту.
21. Стоит ли спорить с клиентом доказывая преимущества своего товара?
- a) нет, потому что даже выигрышный спор не поможет совершить вам продажу;
  - b) да, потому что спор – это способ убедить клиента;
  - c) в ответ нужно промолчать, дать клиенту выговориться.
22. Что вы наденете на первую встречу с новым малоизвестным клиентом?
- a) очень дорогой костюм;
  - b) джинсы и свитер;
  - c) повседневный опрятный костюм.
23. Какой способ продвижения нового продукта наиболее эффективный?
- a) предлагать его клиентам как способ решения их проблем (предварительно выяснить болевые точки);
  - b) разослать всем клиентам стандартные предложения;

с) построить презентацию нового продукта на описании его отличий от продукта конкурентов.

24. Когда во время презентации товара стоит назвать его цену?

- а) не имеет значения, когда;
- б) в самом начале презентации;
- с) в конце презентации.

25. в какое время лучше проводить презентацию нового товара?

- а) не имеет значения;
- б) после 15:00, чтобы в заключении устроить фуршет;
- с) с утра на свежую голову.

26. Вы нашли покупателя, и он готов купить товар. Что теперь наиболее важно?

- а) чтобы он купил много;
- б) чтобы он купил дорогой товар;
- с) чтобы он купил товар по оптимальной цене и столько, сколько ему нужно в данный момент, а затем снова обратился за этим товаром в нашу компанию.

27. Покупатель уже был готов купить продукцию вашей компании. но тут на рынке появился аналогичный товар, более дешевый и менее качественный. Ваши действия?

- а) предложите покупателю более низкую цену;
- б) скажете ему, что он выиграет в цене и потеряет в качестве;
- с) посоветуете ему провести сравнительные испытания, предложив образцы своей продукции.

28. У вашего постоянного клиента появились временные трудности. Что вы предпримите?

- а) выйдете с предложением к руководству временно предоставить клиенту более выгодные условия;

b) выясните, какие компании являются конкурентами клиента и предложите им свой товар;

c) возьмете тайм-аут до лучшего времени.

29. У ваших конкурентов появился товар, аналогичный вашему по цене и качеству. Что вы предпримите?

a) начнете распространять негативную информацию про конкурентов;

b) придумаете, как сделать так, чтобы вашим клиентам было удобнее работать именно с вашей компанией;

c) предложите руководству тратить больше денег на рекламу.

30. Каковы задачи менеджера по продажам на профильной выставке?

a) как можно больше продать;

b) собрать как можно больше визитных карточек;

c) активно продвигать свою компанию и продукцию.

31. VIP-клиент – это:

a) крупная компания, приносящая основную часть прибыли

b) клиент, с которым менеджер по продажам сотрудничает более трех лет;

c) крупная компания, которую следует привлечь к сотрудничеству.

32. Считаете ли вы, что сможете убедить человека в своей правоте?

a) да, считаю;

b) нет, не считаю;

c) убеждать не требуется, товар все скажет сам за себя.

33. Когда во время трудовых переговоров следует устраивать перерыв?

a) через два часа;

b) через три часа;

c) тогда, когда об этом попросит клиент.

Ключ к профессиональному тесту: 1) в; 2) б; 3) а; 4) в; 5) в; 6) в; 7) в; 8) б;

9) в; 10) а; 11) в; 12) в; 13) в; 14) б; 15) в; 16) б; 17) в; 18) в; 19) в; 20) в; 21)

а; 22) в; 23) а; 24) в; 25) б; 26) в; 27) в; 28) а; 29) б; 30) в; 31) а; 32) а; 33) а.

Интерпретация ответов:



23-35 правильных ответов. Сотрудник сумел правильно ответить на большинство вопросов. Он хорошо знает специфику продавца, знает, как вести переговоры с клиентами, умеет выходить из сложных ситуаций. Такого сотрудника можно повысить в должности, например, до старшего продавца.

13-22 правильных ответа. Сотрудник имеет представление о специфике работы продавца. Знает основы работы с клиентами и умеет находить выход из сложных ситуаций. Однако, ошибки, допущенные при ответе на тестовое задание, говорят о том, что сотруднику не хватает опыта успешных продаж. Чтобы повысить этого сотрудника в должности ему потребуется дополнительное обучение под руководством более опытного наставника.

1-12 правильных ответов. При ответе на тестовое задание сотрудник допустил большое количество ошибок. Следует его понизить в должности, либо перевести на испытательный срок.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Профессиональное тестирование на должность инспектора по кадрам в ООО «Нордстрой»

1. Если кадровик ошибся при заполнении титульного листа трудовой книжки, его действия:
  - a) зачеркнуть неверную запись, а рядом написать правильную;
  - b) списать бланк как испорченный и заполнить новый;
  - c) ничего не предпринимая, продолжить заполнять трудовую книжку.
2. Если в трудовую книжку была внесена неправильная запись, кадровик должен:
  - a) зачеркнуть неверную запись, а рядом написать правильную;
  - b) ничего не предпринимать;
  - c) признать неверную запись недействительной и внести правильную запись.
3. Если работник идет в очередной оплачиваемый отпуск, а сразу после него в учебный отпуск, можно ли оба отпуска оформить одним приказом?
  - a) да, можно для этого существует специальная форма приказа;
  - b) нет, нельзя.
4. Обязательно ли наименование должности (профессии) в трудовой книжке должно соответствовать квалификационным справочникам должностей и профессий?
  - a) да, обязательно;
  - b) нет, не обязательно;
  - c) обязательно, если по данной должности (профессии) законом предусмотрены льготы и ограничения.
5. Является ли заявление о приеме на работу обязательным документом?
  - a) да, является;
  - b) нет, не является;

- с) да, в некоторых случаях.
6. Если трудовая книжка работника утеряна, порвана, испачкана, нужно:
- а) завести новую трудовую книжку;
  - б) оформить дубликат;
  - с) возможны оба варианта.
7. Предоставляется ли отпуск по беременности и родам женщинам, которые работают по совместительству?
- а) предоставляется и оплачивается;
  - б) предоставляется, но не оплачивается;
  - с) вместо него предоставляется отпуск без сохранения заработной платы.
8. Обязан ли работодатель создать на предприятии комиссию по трудовым спорам?
- а) да, обязан;
  - б) нет, не обязан;
  - с) обязан, в случае если этого потребуют работники.
9. Какие из перечисленных документов предъявляются при приеме на работу по совместительству в другую организацию?
- а) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
  - б) справка о доходах с основного места работы;
  - с) письменное согласие работодателя по основному месту работы.
10. Номенклатура дел – это:
- а) папки с документами;
  - б) план по работе с документами;
  - с) систематизированный перечень заголовков дел с указанием сроков и хранения, оформленный в установленном порядке.
11. Закончите фразу: «При составлении графика отпусков...
- а) мнения работников не учитывается;
  - б) обязательно учитывается мнения всех работников;

с) обязательно учитывается мнение сотрудников, которым по закону отпуск предоставляется в удобное для них время.

12. Сколько времени должны храниться личные дела руководителей организации?

- а) постоянно;
- б) 50 лет;
- с) 75 лет;

13. Кто принимает решение о выделении кадровых документов к уничтожению?

- а) начальник отдела кадров;
- б) директор по персоналу;
- с) экспертная комиссия.

14. Приказы по личному составу группируются в дела:

- а) по видам и хронологии;
- б) по срокам хранения и хронологии;
- с) по видам и срокам хранения.

15. Проверка наличия и состояния документов осуществляется:

- а) не реже чем один раз в пять лет;
- б) ежегодно;
- с) по мере необходимости.

16. Закончите фразу: «Работа надомников в нерабочие дни оплачивается...

- а) в одинарном размере;
- б) в двойном размере;
- с) не оплачивается.

17. Сотрудник подал заявление по собственному желанию, а на следующий день заболел. Двухнедельный срок предупреждения об увольнении подходит к концу, а временная нетрудоспособность еще не закончилась.

Когда оформит увольнение работника?

- a) по истечении двухнедельного срока, несмотря на то что временная нетрудоспособность продолжается;
- b) в первый день выхода на работу после закрытия больничного листа;
- c) через две недели после закрытия больничного листа, так как этот срок сотрудник должен отработать.

18. Организация ликвидируется. Почти все работники уволены в порядке перевода к другому работодателю. Но в организации все еще числятся две беременные женщины. Как с ними поступить, чтобы они не потеряли работу?

- a) также уволить переводом по их просьбе или с их согласия на работу к другому работодателю;
- b) уволить по пункту 1 статьи 81 ТК (ликвидация организации), а затем при их согласии, принять на работу к другому работодателю;
- c) можно использовать как первый, так и второй способ.

19. Положено ли выходное пособие сотруднику, который увольняется в связи с истечением срока трудового договора?

- a) положено, если это предусмотрено трудовым или коллективным договором;
- b) безусловно, положено;
- c) нет, не положено.

20. Сотрудника увольняют в связи с неудовлетворительными результатами испытания. Какую статью Трудового кодекса следует указать в трудовой книжке в качестве основания для увольнения?

- a) часть первую статьи 71 ТК РФ;
- b) пункт 4 части первой ст. 77 ТК РФ;
- c) пункт 5 части первой ст. 81 ТК РФ.

21. В каком из перечисленных случаев работнику предоставляется учебный отпуск с сохранением заработной платы?

- a) работник получает второе высшее образование;

b) работник, уже имея высшее образование в другой области, впервые получает среднее профессиональное образование по определенной специальности;

c) работник обучается в вузе на очной форме обучения.

22. При сокращении численности штата работника следует уведомить за два месяца:

a) в любой форме;

b) в письменной форме;

c) в письменной форме, под роспись.

23. При расторжении трудового договора с несовершеннолетним работником нужно уведомит:

a) государственную инспекцию труда и территориальный орган Пенсионного фонда;

b) комиссию по делам несовершеннолетних и налоговую инспекцию;

c) комиссию по делам несовершеннолетних и защите их прав и соответствующую государственную инспекцию труда.

24. Индивидуальные споры между работником и работодателем рассматриваются:

a) районными судами и комиссиями по трудовым спорам;

b) мировыми судьями и комиссиями по трудовым спорам;

c) только комиссиями по трудовым спорам.

25. Руководитель организации работать по совместительству у другого работодателя:

a) может;

b) не может;

c) может только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника имущества организации.

26. Ваши действия в случае, если уволенный работник длительное время не является за трудовой книжкой:

- a) направить работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте;
- b) подшить трудовую книжку к личному делу и сдать в архив;
- c) хранить трудовую книжку до момента явки бывшего работника.

27. Когда нужно подшивать документы в дело?

- a) в конце календарного года;
- b) после их исполнения;
- c) как только появляется документ, относящийся к делу, его нужно сразу же подшить в соответствующую папку.

28. Постановления Правительства РФ о переносе праздничных нерабочих дней должно быть:

- a) официально опубликовано за два месяца до наступления следующего календарного года;
- b) принято не позднее чем за месяц до наступления даты переносимого выходного дня в текущем году;
- c) официально опубликовано не позднее чем за два месяца до наступления даты переносимого выходного дня в следующем году.

29. Выберите неверное утверждение – Испытание при приеме на работу не устанавливается:

- a) для беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- b) при заключение срочного договора на трехмесячный срок;
- c) для лиц, выбранных на выборную должность на оплачиваемую работу.

30. Страница, на которой указано количество листов дела, особенности его нумерации, а также проставлены отметки о состоянии и составе дела, называется...

- a) внутренняя опись;
- b) номенклатура;
- c) лист-завершитель;

d) примечание.

31. Работник в возрасте 17 лет имеет право на очередной оплачиваемый отпуск в размере:

a) 31 дня;

b) 28 дней;

c) рассчитывается пропорционально, в зависимости от дня наступления совершеннолетия.

32. При ликвидации структурного подразделения изменения в штатном расписании вступают в силу:

a) сразу после принятия решения о ликвидации структурного подразделения;

b) по окончании двух месяцев после принятия руководством решения о ликвидации структурного подразделения;

c) после уведомления сотрудников о предстоящей ликвидации подразделения.

33. Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника:

a) 130 часов в год;

b) четырех часов в течение двух дней подряд;

c) двух часов в день;

d) четырех часов в течение недели.

34. Как вы поступите, если обнаружите ошибку в нумерации листов дела?

a) воспользуюсь ластиком, ведь дело нумеруется простым карандашом, который легко стирается;

b) ничего не поделаешь – придется воспользоваться корректирующей жидкостью;

c) оставлю все, как есть – не такая уж серьезная ошибка;

d) зачеркну старые номера, а рядом поставлю новые.

Ключ к профессиональному тесту на должность инспектора по кадрам:



1) б; 2) в; 3) а; 4) в; 5) б; 6) в; 7) а; 8) в; 9) а; 10) в; 11) в; 12) а; 13) в; 14) в; 15) а; 16) а; 17) а; 18) в; 19) а; 20) а; 21) б; 22) в; 23) в; 24) а; 25) в; 26) а; 27) б; 28) в; 29) б; 30) в; 31) а; 32) б; 33) б; 34) г.

Интерпретация ответов:

25-34 правильных ответа. Сотрудник правильно ответил на большинство вопросов. Он знает трудовое законодательство и практику работы инспектора по кадрам. Сотрудник имеет практический опыт и может быть повышен в должности.

24-13 правильных ответов. Сотрудник сумел правильно ответить более, чем на половину вопросов. Это говорит о том, что у него есть отдельные пробелы в знаниях, которые могут быть устранены в процессе руководства более опытного наставника.

1-12 правильных ответов. Сотрудник не справляется с тестовым заданием. Он не знает основ трудового законодательства и кадрового делопроизводства. Его нужно перевести на испытательный срок и предоставить дополнительное обучение.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Протокол наблюдателя Центра развития и оценки персонала (вариант 1)

Инициативность		
Предпочитает не брать ответственность	0 1 2 3 4	Предлагает новые решения
Комментарии: ...		
Не планирует рабочее время	0 1 2 3 4	Четко структурирует рабочее время
Комментарии: ...		

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Протокол наблюдателя Центра развития и оценки**  
**(вариант 2)**

<p>Командность</p> <p>Способность сотрудника эффективно работать в коллективе</p> <p>Руководитель высшего звена управления (топ-менеджер)</p>	
<p>Принимает стратегические решения по развитию организации с учетом бизнес-целей подразделений и взаимодействий между ними</p>	<p>Примеры</p>
<p>Организует и сплачивает команду единомышленников</p>	<p>Примеры</p>
<p>Опирается на коллективные методы принятия решений: совещание, мозговую атаку, консультации</p>	<p>Примеры</p>
<p>Вдохновляет и мотивирует команду единомышленников</p>	<p>Примеры</p>
<p>Заключение</p> <p>Оценка 0 1 2 3 4</p> <p>ФИО</p>	

**ПРИЛОЖЕНИЕ К**  
**Отчет по результатам Центра развития и оценки персонала**  
**(на должность: менеджер активных продаж)**

Компетенции	Оценка уровня развития компетенц ии (1-5)	Описание
1. Навыки продаж		
Навыки продаж по телефону	3	<p>Демонстрирует подстройку снизу. Использует фразу «Вас беспокоит», обещает не занять много времени, чем сам обесценивает свой звонок.</p> <p>Озвучивает причину звонка: предложение продукции. Второй раз заходит более эффективно – через изучение ситуации клиента и показ преимуществ. На сопротивление клиента задает уточняющий вопрос, предлагает интересные аспекты своей продукции. При этом использует неоптимальные формулировки (выгоду для себя, а не для клиента). В ответ на просьбу выслать информацию не сдается, пытается выяснить имена, предлагает встречу. Он</p>

		«нахватался» способов, но пока применяет их все подряд (к месту и не к месту).
Навыки вступления в контакт и выявление потребностей	3	Вступая в контакт при личной встрече, теряется, мнется. Знает способы в теории, но выполняет их пока искусственно и неловко, нет достаточной уверенности и опыта. При этом настойчиво пробует. Пытается выглядеть более непринужденным, чем чувствует себя на самом деле. Где-то переходит границы. Торопится с высказываниями. При выяснении потребностей сам себе создает сложности: задает много уточняющих закрытых вопросов, сужает тему. Умеет резюмировать слова клиента.
Навыки презентации и работы на выставках	3-4	Способен ярко презентовать организацию. Рассказывает об условиях в рамках пожеланий клиента, подчеркивая: «именно для вас». Но не готов к условиям выставки, когда нужно удержать клиента, произвести впечатление с нескольких слов, вести диалог с клиентами на равных.

<p>Навыки работы с возражениями</p>	<p>3</p>	<p>На возражение сразу отвечает игнорированием: «Такого быть не может...» Не совсем к месту начинает убеждать и предлагать встречу. При работе с претензией не предлагает клиенту оптимального решения. Не знает вариантов приемлемого решения. Не зная, как действовать, уходит от ситуации.</p>
<p>Навыки письменной коммуникации</p>	<p>4-5</p>	<p>Демонстрирует общую грамотность при написании писем. Способен структурировать информацию. Придерживается официального стиля. По шаблонным вариантам способен работать самостоятельно</p>
<p>2. Особенности мотивации</p>		<p>Есть внутренняя мотивация на работу в активных продажах, важен как процесс, так и результат. Важно достижение и развитие.</p>
<p>3. Стремление к развитию</p>	<p>4</p>	<p>Понимает необходимость развития. Возможно, не хватает конкретики в понимании того, что нужно развивать. По собственной инициативе</p>

		повышает уровень знаний и навыков.
4. Потенциал на позицию менеджера по продажам:		
Коммуникабельность	4	На среднем уровне, есть возможности для дальнейшего развития.
Инициативность	4	Инициативен, проявляет активную позицию при совершении звонков клиенту и назначении встреч. Однако пока не вполне самостоятелен. Нужно направлять. С готовностью вносит предложения по совершенствованию продаж.
Общий интеллектуальный уровень	4	Средний уровень
Лидерский потенциал		Не проявил