## Особенности профессионального обучения персонала: компетентностный подход

# **2016**

# **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

# Глава 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

1.1 Теоретико-методологический анализ проблемы обучения персонала в отечественной и зарубежной литературе

1.2 Компетентностный подход в обучении персонала

1.3 Влияние компетентностного подхода в обучении на профессиональный рост персонала

Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

2.1 Анализ и выявление необходимых компетенций в рамках выбранной специальности (логистика)

2.2 Технология исследования проблемы профессионального обучения и развития компетенций в ООО «Леруа Мерлен»

Глава 3. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ

КОМПЕТЕНЦИЙ

3.1 Разработка программы развития профессиональных компетенций в ООО «Леруа Мерлен»

3.2 Внедрение программы и контекстные пути развития организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность исследования** заключается в том, что профессиональное обучение персонала как особая схема развития персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности организации. В сегодняшних условиях работники, их способности и квалификация становятся наиболее ценными ресурсами организации, кроме того, эти условия требуют постоянной эволюции в компетенции работников, в том числе потенциальной, которую необходимо развивать. Чем сильнее развит человеческий потенциал, личный фактор, тем быстрее совершенствуются и лучше используются материально-вещественные факторы производства.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Ведущие организации затрачивают на развитие персонала значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т. е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Важно понимать, что целостная система обучения персонала, обеспечивающая воспроизводство квалифицированного персонала в соответствии с потребностями развития торговли и ее постоянного обновления как профессиональная деятельность, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в ходе всей его трудовой деятельности. Каждая ступень профессионального обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям сферы торговли. Однако этот процесс до сих пор во многих организациях явно недостаточно обеспечен методически и дидактически. Прежде всего, это подтверждается весьма ощутимым дефицитом эффективных технологий обучения, ориентированных на взрослую аудиторию. Причем важным вопросом является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки персонала для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Система профессионального обучения может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Вместе с тем в конкретных торговых организациях сегодня наблюдается ситуация, когда система обучения персонала в организации не выстроена: обучение проводится стихийно разными специалистами, которые не всегда вникают в специфику работы организации, а полученные знания не

«приживаются» в организации, это ведет к росту затрат на обучение, а производительность при этом не повышается.

В современных условиях задача любой организации - не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех организации напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников, поэтому, проблема обучения персонала, сегодня актуальна и определяет выживаемость организации в условиях рынка.

**Проблема исследования** заключается в том, что без изменений в системе профессионального обучения персонала практически невозможно обеспечить эффективность деятельности организации, а, следовательно, делает тему дипломной работы актуальной.

Проблема профессионального обучения и развития персонала глубоко исследована в работах многих отечественных и зарубежных специалистов как: А.Р. Алавердов, Н. Г. Алдакаева, П.И. Ананченкова, В.А. Болотов, Г.И. Ибрагимов, И.А. Зимняя, М.А. Коробкина, Н.Г. Мовчан, М.Б. Ротанова, Г. Селевко, А.Л. Слободский.

**Цель исследования** - проанализировать существующую систему профессионального обучения персонала отдела логистики ООО «Леруа Мерлен», а также разработать программу развития профессиональных компетенций работников отдела логистики и дать экономическую оценку.

# **Задачи исследования:**

3.2.1 провести теоретико-методологический анализ проблемы обучения персонала;

3.2.2 провести анализ существующей системы профессионального обучения персонала отдела логистики ООО «Леруа Мерлен»;

3.2.3 разработать программу развития профессиональных компетенций в ООО «Леруа Мерлен» и оценить эффективность.

**Объект исследования** - особенности профессионального обучения персонала.

**Предмет исследования** - особенности обучения работников с учетом профиля компетенций занимаемой должности в ООО «Леруа Мерлен».

**Методы сбора и обработки теоретической и прикладной информации.** В процессе исследования использовались методы анализа, синтеза, сравнительно-аналитический метод. Также в работе использовались материалы периодических изданий, нормативные правовые акты Российской Федерации, статистические и справочные материалы, опубликованные как в периодической печати, так и в информационной сети Интернет, внутренняя документация ООО «Леруа Мерлен».

**Практическая значимость исследовани**я заключается в том, что ее рекомендации носят целенаправленный характер и позволяют повысить эффективность труда менеджеров и управления персоналом как в исследуемой торговой организации, так в целом в организациях, способствуют максимально объективному и эффективному отбору управленческих кадров и совершенствованию управления профессиональным развитием.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе - «Профессиональное обучение персонала» произведен теоретико-методологический анализ проблемы обучения персонала в отечественной и зарубежной литературе, описан компетентностный подход в обучении персонала, рассмотрено влияние компетентностного подхода в обучении на профессиональный рост персонала.

Во второй главе - «Эмпирическое исследование проблемы профессионального обучения» проведен анализ и выявлены необходимые компетенции в рамках выбранной специальности (логистика), описана технология исследования проблемы профессионального обучения и развития компетенций в ООО «Леруа Мерлен».

В третьей главе - «Программа развития профессиональных компетенций» представлена разработка программы развития профессиональных компетенций в ООО «Леруа Мерлен», произведено внедрение программы и контекстные пути развития организации.

# **Глава 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

**1.1 Теоретико-методологический анализ проблемы обучения персонала в отечественной и зарубежной литературе**

Обучение персонала - один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи знаний и навыков сотрудникам организации. Майкл Армстронг определяет обучение персонала как «плановое систематическое изменение поведения с помощью обучающих событий, программ, и инструкций, дающих индивидууму возможность достижения необходимого уровня знаний, умений и компетенции для эффективного исполнения работы». Обучение оказывает целенаправленное воздействие на навыки, рабочее поведение, мотивацию сотрудников, способствует раскрытию их трудового потенциала.

Система обучения персонала представляет собой набор мероприятий по обучению и развитию персонала, направленных на достижение определенных целей и задач, установленных организацией.

Обучение и развитие персонала - одно из основных направлений системы обучения персоналом организации или проводимой кадровой политики предприятия.

По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала представляет «основной путь получения профессионального образования», необходимого для эффективного функционирования и развития предприятия. С одной стороны, обучение и развитие персонала является подсистемой (направлением) всей системы обучения персоналом, с другой стороны, частью подсистемы мотивации труда работников организации, которая также активно влияет на стабильность предприятия. Методологию обучения и развития персонала во многом определяют формы, виды, научные принципы, подходы и методы, применяемые для подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадровых работников предприятия. Цели и задачи обучения и развития персонала должны быть направлены на достижение главной цели предприятия - получение прибыли, но не менее важной задачей является укрепление «кадров» организации, как необходимого ей «человеческого ресурса».

В отечественном профессиональном образовании А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, И.И. Магура, В.Р. Веснин, Е.Б. Моргунов и другие выделяют следующие виды обучения и развития персонала, то есть профессионального обучения (приложение 1):

профессиональная подготовка: получение начального, среднего или высшего профессионального образования, от рабочего до магистра, срок обучения от 1 года до 6 лет;

— повышение квалификации: обучение на различных курсах и факультетах повышения квалификации, в основном, по направлению организации, срок обучения от 1 дня до 6 месяцев;

— переподготовка кадров: переобучение или обучение другой профессии или специальности, овладение новыми знаниями и умениями, срок обучения от 6 месяцев до 2 лет;

— послевузовское профессиональное образование: получение высшей профессиональной или научной квалификации, срок обучения от 2 до 4 лет.

Все эти виды обучения персонала отличаются друг от друга задачами, научными подходами и методами обучения, развития и совершенствования знаний, умений и навыков, то есть получением набора профессиональных компетенций, но все они опираются на «правила» и «требования» обучения, то есть принципы.

Основные принципы обучения сформулировал еще чешский педагог, автор труда «Великая дидактика» Я.А. Коменский. К ним относятся следующие: наглядности, сознательности, постепенности, последовательности, прочности и посильности. По мнению А.К. Луковцевой, в настоящее время «в педагогике и психологии нет единого подхода в определении состава и системы принципов педагогического процесса», она отмечает такие как «научности», «творческой активности», «прочности результатов обучения» и другие. Наряду с классическими принципами обучения, в профессиональном образовании существуют свои обязательные правила обучения, игнорирование которых может привести к искажению конечного результата процесса.

На основании работ ученых - специалистов по обучению персоналом организации А.Я. Кибанова, В.Г. Коноваловой, М.В. Ушаковой, А.П. Егоршина, Т.Ю. Базарова, Е.Б. Моргунова авторами представлены принципы профессионального обучения и развития персонала в организации и определена их сущность (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Принципы профессионального обучения

Цели обучения персонала с точки зрения работодателя и самого специалиста существенно различаются. Российские социальные психологи Т.Ю. Базаров и В.А. Толочек вслед за немецкими специалистами В. Бартцем и X. Шайблом приводят эти различия.

Точка зрения работодателя на цели обучения персонала:

организация и формирование персонала управления;

- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

- воспроизводство персонала;

интеграция персонала;

гибкое формирование персонала;

адаптация;

внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника на обучение:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

- развитие способностей в области планирования и организации производства.

В соответствии с целями определяются формы обучения, которые должны быть приспособлены к требованиям рабочего места, учитывать особенности личности и потребностей организации. Эти требования сводятся к следующему:

1. мотивация: для обучения нужна мотивация (то есть, что я получу в результате учебы в будущем);

2. условия обучения. Нужно создать благоприятный для обучения климат (обучение в хорошо оборудованных, проветриваемых помещениях);

3. этапность обучения. Знания, которые получаются в процессе обучения, необходимо разбить на последовательные этапы (учеба от более простых явлений к более сложным);

Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры HR-наличие обратной связи. В процессе и после обучения слушатели должны почувствовать обратную связь относительно результатов учебы. Содержание программ обучения определяется целями организации и создается как для формирования и закрепления профессиональных навыков и умений, так и для формирования определенного типа мышления (экономического, экологического) и поведения. Следует помнить, что приемы и методы учебы, которые используются в школах, колледжах, институтах, могут быть не совсем пригодными для обучения взрослых людей.

Обучение этой категории должно планироваться с учетом таких принципов:

- актуальность - учебный материал должен быть конкретным и иметь непосредственное отношение к профессии слушателей. Взрослые плохо воспринимают абстрактность темы;

- осведомленность в том, что изучается;

- участие - слушатели должны активно участвовать в учебном процессе и применять полученные знания в практической работе уже во время обучения;

- повторение материала помогает слушателям закрепить в памяти и превратить знание в навыки;

- обратная связь - слушателям нужно предоставлять информацию, о том, как они усвоили пройденный материал. Формой обратной связи является оценка, выставленная преподавателем. При этом нужно быть очень тактическим: не соответствие фактических оценок ожидаемым может иметь демотивационное влияние. В обратной связи взрослые ценят не абсолютную оценку, а возможность выступить, дать предложение и быть услышанным;

- неформальная атмосфера занятий. Обучение должно быть:

1) постепенным и дозированным, учитывать способности и интересы тех, кто учится;

2) предусматривать четкие цели, методы учебы, уровень соответствия слушателей и преподавателей, возможность проведения учебы поэтапно; создание благоприятных условий для неформальных и комфортных обстоятельств.

Слушатели должны быть заинтересованными в результатах, уверенными в своих способностях, необходимости учебы, иметь нормальные отношения с коллективом.

Основными факторами, которые мотивируют работников активно участвовать в профессиональном обучении, являются:

- желание сохранить место работы или должность;

- заинтересованность в увеличении заработной платы;

- желание получить новую должность или повысить уровень должности (мастер, старший мастер, начальник и т. д.);

- интерес к процессу освоения новых знаний и навыков;

- желание установить контакт с другими слушателями.

Традиционная модель организации профессионального обучения, как правило, состоит из трех стадий: планирование, реализации и оценки. Системность непрерывной учебы реализуется в наличии обратной связи в данном процессе, то есть это значит, что результаты последнего этапа анализируются и учитываются на первом.

При организации обучения осуществляется:

1. Выявление потребности в учебе работников с помощью анализа и сопоставления знаний, умений и навыков, которыми владеет персонал, а также, которые необходимы для осуществления цели предприятия.

2. Разработка плана обучения, который включает следующие действия: составление программы учебы, содержание которой определяется целью, которая отображает потребности в профессиональной учебе работников, а также характеристиками потенциальных учеников; выбор преподавателей, то есть своих или приглашенных со стороны; выбор методов и форм учебы, анализируя преимущества и расходы; определение терминов учебы; разработка критериев оценки эффективности учебы; распределение расходов на учебу. Итогом планирования готов, утвержденный высшим руководством детальный план учебы работников предприятия.

3. Реализация плана учебы, которая предусматривает непосредственную подготовку, организацию и проведение учебы. Особенностью этого этапа является выявление недостатков имеющихся планов, что при системной работе позволит избежать проблем в будущем.

4. Оценка эффективности учебы. Основная задача оценки - понять, или в полной мере работники используют знание и навыки, какие они получили в результате учебы.

Таким образом, в настоящее время профессиональное обучение являет собой комплексный, непрерывный процесс и включает несколько этапов. Обучение процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала, а также необходимостью выполнения работниками своих текущих производственных заданий и обязанностей.

# **1.2 Компетентностный подход в обучении персонала**

Термин «компетентностный подход» был разработан американскими учеными в 60-х годах прошлого века, а в 70-х годах включен к профессиональным образовательным программам США и в 80-х годах до профессиональных подготовительных программ Великобритании и Германии. В основе профессиональной деятельности предусматривается способность использовать имеющиеся знания, умения и навыки на практике. В связи с этим, под компетентностным подходом понимает «стандарт эффективного выполнения работы».

Этот стандарт задается совокупностью индивидуальных и профессиональных качеств сотрудника. Психологические «конструкторы», которые позволяют использовать комплекс имеющихся знаний, умений и навыков в области профессиональной и социальной деятельности получили название компетенций. Отметим, что детальный анализ компетентностного подхода выполнен в диссертационном исследовании И. Колодкиной. Прежде всего, даются разъяснение терминов «компетенция» и «компетентность». Компетенция является характеристикой работы, компетентность - способностью сотрудника ее выполнять.

В качестве инструментальных средств компетентностного подхода выступают такие новые мегаобразовательные конструкты, как компетентности, компетенции, профессионально важные качества. В связи с этим интерес представляют труды ученых, в которых изложены разные по содержанию характеристики компетентности и ее видов.

По мнению М.А. Чошанова, компетентность - это интерактивное понятие, которое включает такие составляющие, как: мобильность знаний, вариативность метода и критичность мышления.

По В.И. Загвязинскому, компетентность означает уровень подготовленности к деятельности в определенной сфере, степень овладения знаниями, способами деятельности, необходимыми для принятия правильных и эффективных решений.

Соответственно, компетентность являет собой личностную характеристику, совокупность интериоризированных мобильных знаний, умений, навыков и гибкого мышления. Кроме того, компетентность включает в себя три взаимосвязанных компонента: знание и понимание; навыки и способности; поведение и отношение.

Эти компоненты, по мнению М. Петрова, международного эксперта Европейской Комиссии, неразрывно связаны между собой в процессе определения результатов, процедур и расходов просветительского сектора, и их следует принимать во внимание в структурности, принимая во внимание то, что ни один из аспектов не может существовать без двух других. Также все они связаны с контекстом, в котором приобретаются или демонстрируются.

Российский исследователь И. Вачков определяет компетентность как: интегральное качество личности; способность личности успешно решать проблемные ситуации, которая проявляется как смысловая связь знаний и ценностей человека, обусловленные его способностями, интересом к деятельности и умением эффективно взаимодействовать с окружающим миром. Ученым сделан вывод, что все виды компетентности интегрируются в общую компетентность, компонентами которой является автономность, самоэффективность, самоценность, самоменеджмент, умение работать в команде, умение убеждать и учить. Научный интерес представляет предложенная автором методика диагностирования уровня общей компетентности личности специалиста на основе многофакторного анализа всех компонентов компетентности с использованием валидизированного опросника и показателя надежности «а-Кронбаха» - в границах 0,73-0,867.

Среди компетентностей работника важная роль предоставляется ценностным, которые незаслуженно были отодвинуты на задний план. По мнению А. Новикова, они выражают определенный аспект способности, возможности, а именно: количественную величину и качественную характеристику реализационного стремления, без наличия которых реализация, в принципе, не может случиться. Иначе человек в первую очередь делает не то, что знает или умеет, а то, что хочет, к чему стремится, даже если он и не осведомлен с объектом деятельности и не умел в достижении желаемых целей.

Отсюда исходит, что ценности являются мотивирующими компетентностями, определенными направляющими и ускоряющими драйвами человеческого поведения, деятельности, в частности, профессиональной. Учитывая это, ученый разделяет ценностные компетентности на общие (ключевые) и специальные (предметные).

Считаем важным утверждение В. Исаева о том, что компетентность - это способность реализовать свой потенциал (знание, умение, опыт) для успешной творческой деятельности. От персонала требуется умение ориентироваться в информационных потоках, осваивать новые технологии, самостоятельно учиться, находить и использовать новые знания, владеть такими качествами, как мобильность, динамизм, универсальность мышления. То есть идет речь о компетентности как о новой единице измерения образованности человека, при этом внимание акцентируется на результатах учебы, в качестве которых рассматривается не сумма заученных знаний, умений, навыков, а способность находить правильные решения в конкретных жизненных и профессиональных ситуациях. Сотрудники, которые имеют общую теоретическую подготовку, но не в состоянии применять знание в практической деятельности, фирме не выгодные.

Учитывая, что обучение персонала в компаниях ведется с абсолютно определенными бизнес-целями, то сотрудник должен не только получить определенный набор знаний и отработать совокупность умений - по завершению учебы он должен свободно делать все то, ради чего, собственно, организовывался процесс учебы.

Конечная цель учебы в рамках этого подхода заключается в том, чтобы сотрудник освоил такие формы поведения, и приобрел такой набор знаний, умений и личностных характеристик, что позволит ему успешно осуществлять ту профессиональную деятельность, которой он планирует заниматься, то есть - овладел набором необходимых компетенций.

В условиях стремительных технологических и информационных изменений часто случается так, что на время окончания подготовки персонала программа становится не актуальной. Причина проблемы, как справедливо замечают ученые, кроется в том, что разработанная система компетенций все-таки имеет детерминированный характер. Поэтому она как можно лучше подходит к стабильным условиям. По мнению Л. Малышевой, модель компетенций целесообразно разрабатывать в относительно стабильных условиях труда.

При этом в течение учебы персонала модель остается неизменной, и после окончания учебы сотрудники овладевают актуальными знаниями, навыками и умениями. В нестабильных условиях к моменту окончания учебы сама модель становится не актуальной. Поэтому обучение должно носить опережающий характер. Это значит, что под каждое задание необходимо разрабатывать уникальную модель опережающих компетенций. При этом речь идет про систему обучения с постоянной обратной связью, способную эффективно действовать в пределах фирмы.

Изменение акцентов на получении новых результатов профессионального образования и обучения актуализирует значимость нового подхода к обеспечению качества подготовки персонала, в частности компетентностного. Концепция компетентностного подхода в образовании, в т. ч. в профессиональном, направлена на развитие личности профессионала с позитивным мировоззрением, ценностными ориентациями, способностью быстро адаптироваться к традиционным, новым и непредсказуемым жизненным и профессиональным ситуациям.

Компетентностный подход в профессиональном образовании, как утверждает В.И. Загвязинский, является важной теоретической почвой его ориентации на достижение достаточно высокого уровня знаний, опыта, осведомленности для осуществления деятельности и общения в разных отраслях и сферах. В то же время компетентностный подход является важной концептуальной почвой обновления содержания профессионального образования.

Следовательно, под компетентностным подходом необходимо понимать метод моделирования результатов профессионального образования и обучения и его представления в виде норм качества подготовки персонала организаций. Следует отметить, что компетентностный подход не противостоит традиционному знаниевому подходу, который продолжает использоваться в профессиональном образовании, а наоборот, - существенно расширяет его содержание личностно ориентированным учебным материалом. Ценность компетентностного подхода заключается в реализации новой системы принципов определения целей образования, отбора и структуризации содержания образования, организации образовательного процесса и оценивания образовательных результатов.

Учитывая это, как отмечает А.Л Слободской, определенным образом изменяется роль преподавателя. Она становится более направляющей, сопровождающей и ответственной относительно достижения теми, кто обучается, определенных результатов. Разницу в роли преподавателя и студента лучше видно в сопоставлении учебных результатов и приобретенных компетентностей: если учебные результаты формулируются преподавателями, то компетентности овладеваются студентами. Кроме того, на практике могут быть реально избраны разные стратегии, способы, технологии достижения предсказуемого результата и его оценивания. В этом аспекте ученый придает важное значение «формирующему» оцениванию. Такое оценивание непрерывно сопровождает учебный процесс, а путем комментариев, замечаний консультаций служит корректировке его. Принципиально важно также, чтобы способ оценивания учитывал своеобразие тех или других компетентностей, которые сформированы и измеряются в результате образовательной деятельности.

Неотъемлемой составляющей профессиональной культуры является профессиональная компетентность, под которой мы понимаем интегральную характеристику деловых и личностных качеств персонала организаций, который отображает уровень их знаний, умений, навыков и опыта, достаточных для осуществления деятельности, связанной с принятием решений. Профессиональная компетентность выражается в персональной способности лица к постоянному профессиональному росту и повышению квалификации, а также реализации себя в профессиональной деятельности, критическом отношении к результатам своей и коллективной работы.

По мнению В. Ландшеера, профессиональная компетентность как система образуется из социальной, специальной и индивидуальной компетентностей. Несколько по-другому трактует профессиональную компетентность А.М. Новиков. Ученый считает, что она является совокупностью профессионально-технологической подготовленности и ключевых компетенций специалиста.

Профессиональная компетентность проявляется в сформированных у персонала организаций навыках профессионального общения, культуры труда, экологического и правового сознания, эстетических чувств, идеалов, вкусов, восприятий и тому подобное.

При этих условиях, особенность педагогических целей в направлении развития профессиональной компетентности заключается в том, как утверждает А. Шабанов, что они достигаются не столько в результате действий педагога, сколько в результате осознанной деятельности личности, то есть тех, кто обучается, их развитии в процессе усвоения соответствующего опыта.

Согласно А. Хуторскому, важное значение имеют ключевые компетентности, которые основываются на главных целях общего и профессионального образования тех, кто учится, их социальном и личностном опыте, а также на основных видах деятельности .

При реализации этих заданий важно, чтобы деятельность педагогов профессиональных учебных заведений была гуманистически направленной на формирование у персонала организаций ценностно-смысловых компетентностей, связанных с ценностными ориентациями учеников, их способностью понимать окружающий мир, ориентироваться в нем, осознавать свою роль, назначение, уметь выбирать целевые и смысловые установки для своих действий, поступков, уметь решать; общекультурных, которые охватывают духовно-моральные основы жизни человека и человечества в целом, культурологические основы семейных, социальных, общественных явлений и традиций, опыт бытовой и культурно- развлекательной сфер; учебно-познавательных, которые выражаются через наличие организационных умений, креативных навыков, методов познания; информационных, связанных с навыками работы с информацией в образовательной и профессиональной сфере, в окружающей среде; умениями пользоваться средствами информации, телекоммуникаций, информационными технологиями; коммуникативных - знание языков, способов взаимодействия с людьми; навыки работы в команде, коллективе, умение презентовать себя; социально-трудовых, которые предусматривают наличие знаний в сфере профессионального самоопределения, в вопросах экологии, экономики, права, умение исполнять разные социальные роли; компетенций личностного самосовершенствования - освоения способов физического, духовного и интеллектуального развития; беспокойство о собственном здоровье, способах безопасной жизнедеятельности.

Исходя из вышеизложенного становится понятным, что ключевые компетентности многофункциональные, сверхпредметные и многомерные, а, следовательно, овладение ими дает возможность квалифицированным рабочим достигать высокого уровня развитости таких качеств, как активная позиция (энергичность, деятельностное поведение); самостоятельность (инициативность, решительность); коммуникативность (контактность); креативность (творческий потенциал) и тому подобное. Для этого целесообразно, чтобы преподаватели и мастера производственного обучения структурных учебных подразделений организаций учитывали оптимальные соотношения фундаментальных и специальных дисциплин, участвовали в обновлении содержания учебных программ по теоретическим предметам и производственного обучения в условиях лабораторий, учебных мастерских, на производстве (практика и обучение), творчески внедряли инновационные педагогические технологии, которые основываются на принципах проблемности, мотивации, обеспечения адекватности характера будущей профессиональной деятельности.

Следовательно, реализация компетентностного подхода делает возможным формирование содержания профессионального образования с целью отражения в нем субъективных компонентов человеческой культуры. Этот подход является почвой овладения работниками организаций компетентностями решать важные практические задания, анализировать производственные процессы, прогнозировать технико- технологические изменения в сфере труда, производить надежные критерии оценивания результатов собственной деятельности как в привычных производственных и социальных условиях, так и в динамически измененных, а также проявлять высокий уровень духовной культуры, ответственности за результат собственного обучения и профессиональной деятельности.

Следовательно, в современной науке наблюдаем стойкую тенденцию утверждения не только понятия «компетентностный подход», но и осмысления его сущности, ведь реализация этого подхода основывается на понимании, что прогресс человечества зависит не столько от экономического роста, сколько от уровня развития личности.

Следует заметить также то, что компетентностный подход вышел далеко за пределы сферы обучения персоналом: он является достаточно распространенным в сфере образования (как основа обеспечения качества образования) и педагогики, в сфере государственного управления и тому подобное. Однако такое его распространение еще не привело к установлению единственных подходов к толкованию его базовых понятий, а именно: компетенция и компетентность и их соотношение.

Если коротко резюмировать материал существующих исследований в сфере компетентностного подхода, то можно увидеть, что есть два варианта толкования содержания данных категорий: или они рассматриваются как тождественные, или дифференцируются. Из этого исходит, что в зависимости от того, каким образом определены эти понятия в конкретной организации или сфере управления и их соотношения, происходит трактовка и самого компетентностного подхода, и состава компетенций.

# **1.3 Влияние компетентностного подхода в обучении на профессиональный рост персонала**

Профессор МГУ В. И. Маслов - автор первого в России учебника для ВУЗа по стратегическому управлению персоналом считает, что «управление компетентностью сотрудников является главным направлением деятельности специалистов по управлению человеческими ресурсами».

Отметим также, что компетентностный подход по обучению персонала является в известной степени уникальным в сравнении с традиционными подходами из-за того, что:

1) позволяет непосредственно связать систему обучения персоналом со стратегическими целями организации. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании;

2) компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижения общего виденья миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками;

3) описывает реальное поведение людей на работе простой и доступной для менеджеров и специалистов языком, который повышает отдачу при использовании компетенций.

Компетентностный подход раскрывает личностный характер понимания персоналом организаций смысла собственной жизни, процесса и результатов профессиональной деятельности, необходимости непрерывного профессионального развития и является почвой формирования у них технологической, эстетической, этической, экологической, правовой, экономической, коммуникативной, информационной и тому подобное культуры, гражданственности, патриотизма, самосознания на основе овладения ценностями национальной и общемировой культуры, а также системой знаний, согласно которой социокультурное мировоззрение личности специалиста приобретает новый качественный уровень и дает ей возможность быстрее изменять себя, адаптироваться к новым условиям и требованиям профессиональной деятельности и общественной жизни.

Считается, что лишь компетентностный подход даст возможность усилить стремление персонала организаций к получению профессионального образования на основе изучения ими общеобразовательных, общетехнических и специальных дисциплин, производственного обучения, которое обеспечит, в конечном итоге, развитие их морального, общекультурного и интеллектуального потенциала, подготовку творчески мыслящей, профессионально и социально активного человека.

Процесс становления профессионала является сложным и многоплановым, но таким, что всегда содержит два параллельных направления: индивидуальный процесс развития и процесс саморазвития личности в профессиональной деятельности. Существенное влияние, которое обеспечивает динамику отмеченных процессов, происходит во время самостоятельного поиска профессионального пути, определения личной позиции, стратегии и стиля профессиональной деятельности, определения практической сферы, которая бы отображала индивидуальное своеобразие каждого специалиста.

Профессиональное становление специалиста обеспечивается комплексом определенных условий и характеристик учебного процесса, которые в то же время стимулируют и оптимизируют механизмы саморазвития личности. Его основными чертами являются непрерывность и дискретность, наличие противоречий на разных этапах, оптимальный уровень использования способов влияния на интеллектуальную и личностную сферы будущего специалиста. Результатом такого влияния должна стать воображаемая модель идеального представителя профессии, представления о возможностях достижения этого идеала через присвоение конкретных знаний и умений, осознания методов их приобретения во время обучения.

Эффективному профессиональному росту способствуют: на императивном уровне - обучение, приобретение профессиональных знаний; на содержательно-личностном - формирование профессионально важных качеств и мотиваций; на формально-динамическом - составление индивидуального стиля деятельности.

Одной из важнейших составляющих профессионального роста является формирование способов решения социально-психологических заданий, предопределенных индивидуальными траекториями профессионального развития, а также формирования профессионально-психологических компетенций.

Результатом внедрения компетентностного подхода к подготовке специалистов является в первую очередь их профессионализм − особенное свойство людей систематически, эффективно и надежно выполнять сложную деятельность в различных условиях. В понятии "профессионализм" отражается такая мера овладения человеком психологической структурой профессиональной деятельности, которая отвечает стандартам, которые существуют в обществе, и объективным требованиям. Для овладения профессионализмом необходимы соответствующие способности, желания и характер, готовность постоянно учиться и совершенствовать свое мастерство. Понятие профессионализма не ограничивается характеристиками высококвалифицированного труда; это и особенное мировоззрение человека.

Внедрение компетентностного подхода в профессиональное образование стран Европы было инициировано международной комиссией ЮНЕСКО. Основные принципы этого подхода определены в докладе «Образование для ХХI века». Согласно этому документу, профессиональное образование должно помочь человечеству научиться жить вместе, познавать и действовать. В современном образовательном пространстве акцент устанавливается на формировании возможности личности к духовно- практической деятельности, направленной на сознательное и творческое проектирование собственного жизненного пути, а это значит: научиться жить вместе - значит воспитывать толерантность, понимание

1) другого человека и ощущение взаимозависимости; формировать готовность для осуществления общих дел и проектов, урегулирования конфликтов; осознавать потребности и взгляды других людей, понимать другие модели и технологии жизни; формировать уважение к позиции партнеров в ситуациях, когда возникают принципиальные расхождения;

2) изучать и ценить другие культуры, определять значимость свободы взглядов и убеждений, развивать культуру общения, умение вести конструктивный диалог и тому подобное. Жизнетворчество предусматривает способность и готовность людей, которые имеют непохожие жизненные стратегии, отличные модели жизни, разные жизненные проекты, жизненные цели, задания и планы, жить вместе;

3) научиться познавать (получать знания). Такая деятельность предусматривает эффективное сочетание общей культуры личности с умением учиться приобретать необходимый жизненный опыт, возможность пользоваться непрерывным образованием. Это означает овладение искусством познания и самопознания, «вечных истин», формирования необходимого уровня профессиональной компетентности, достаточного для жизни в конкретных культурно-исторических условиях, понимание философской сущности жизни, формирования способности к научному обобщению эмпирических фактов и построения жизненных прогнозов;

4) научиться действовать (работать) - предусматривает формирование компетентного отношения к жизни, трудовой деятельности и собственной профессии, становлению культуры жизненного и профессионального самоопределения, овладения методами эффективного социального взаимодействия, освоения современных экономических, политических, психологических, правовых знаний, формирования способности к их обобщению и систематизации, овладению техник производительной трудовой деятельности по избранной профессии, развитие проблемного, творческого, критического мышления, приобретение навыков социальной работы и ответственного отношения к собственной деятельности, а также ее последствиям;

5) научиться жить. Этот принцип предусматривает формирование возможности личности действовать независимо, сознательно, предусматривая, прогнозируя будущее, определяя собственную жизненную стратегию и жизненные проекты.

Это значит:

- овладение методами рефлексии, диалога с собой и окружающим миром;

- осознание собственной жизненной миссии, осуществления правильных жизненных выборов в частности, профессиональных; осознание собственного потенциала; осознание смысла существования, формирования собственной жизнестойкости, жизнеспособности и жизнетворчества.

Учеными также определяются основные задания компетентностного подхода в обучении персонала: научить личность самостоятельно приобретать и эффективно применять знания на протяжении всей жизни; прогнозировать ситуацию и собственную деятельность, принимать эффективные решения в соответствии с жизненным опытом, ценностями и имеющимися ресурсами; планировать и контролировать собственные действия; анализировать и применять добытый опыт.

Компетентностный подход имеет одно чрезвычайное преимущество - он предусматривает развитие личности с учетом и в условиях глобальных рисков цивилизации - общественных вызовов глобализаций, которые создают опасность для всего человечества. Содержание этого подхода заключается в восприятии рисков не как фатальных непреодолимых проявлений, а как призывов к конструктивной компетентной деятельности.

Современные цивилизационные процессы предопределяют необходимость готовить личность к жизнедеятельности, обеспечивая высокий уровень профессионализма, духовного, интеллектуального и физического развития; навыков взаимодействия с миром природы, искусства, с людьми; знание для самостоятельного принятия решений, решения проблем; работать в команде, понимать принципы открытого общества; овладевать новыми технологическими знаниями, умениями организации предпринимательской деятельности и тому подобное. Именно поэтому практическая направленность компетентностного подхода к профессиональному обучению персонала организаций должна обеспечивать отражение в его содержании субъективных компонентов человеческой культуры.

Учитывая это, важной является коммуникативная компетентность, которая обеспечивает успешную социализацию, адаптацию и самореализацию личности в обществе. Это означает готовность персонала организаций представлять и цивилизованно отстаивать свою точку зрения в диалоге и публичном выступлении на основе признания разных позиций и почтенного отношения к ценностям (религиозных, этнических, профессиональных, личностных и тому подобное) других людей.

Обусловленность недостаточного развития коммуникативной компетентности персонала заключается в их низком словарном уровне, заниженной индивидуально-личностной мотивации овладения языковой грамотностью. Кроме того, этой группе людей свойственны такие негативные качества: отсутствие терпимости к другой точке зрения, высказывания с использованием жаргона и тому подобное.

В развитии коммуникативной компетентности эффективными методами являются: ролевые и деловые игры, доклады, сообщения, учебные исследования, беседы, опрос, дискуссии, тренинги, семинары, защита творческих работ, интервью, подготовка текстов и их размещение в Интернете и тому подобное. Результатом развития коммуникативной компетентности является также языковая культура персонала организаций, которая характеризуется такими аспектами языкового поведения: соблюдением язычно-культурных норм, функциональной грамотности, умением общаться, высокой, благородной индивидуальной языковой манерой, бережливым отношением к языку.

Рядом с коммуникативной компетентностью, важной для работников организаций является информационная компетентность, которая охватывает знание, умение и навыки работы с информацией, связанные с процессами ее поиска, анализа выбора, превращения, сохранения, передачей и тому подобное. Кроме того, информационная компетентность характеризуется наличием в личности работника развитых личностных и профессионально важных качеств. Деятельностный характер информационной компетентности дает возможность личности работника создавать новые информационные продукты.

Информационная компетентность является особенно актуальной для работников организаций, на которых широко используются информационно- коммуникационные технологии, которые, в свою очередь, способствуют «виртуализации» профессиональной деятельности. «Виртуализация» выражается в том, что все информационные ресурсы переводятся в цифровую форму, а все участники имеют неограниченный доступ к информации в реальном режиме времени и взаимодействуют между собой средствами электронных коммуникаций, независимо от места своего расположения. В связи с этим работники предприятий должны владеть аналитическими способностями, навыками количественного анализа информации, методами стратегического анализа и лидерства, а также комплексом качеств, которые позволяют им эффективно функционировать в виртуальной деловой среде.

К таким качествам навыков и умений А.Г. Шабанов относит: работу в глобальных виртуальных командах, способность быстро ориентироваться в информационном поле, эффективную коммуникацию с использованием современных технологий, самостоятельность, способность работать в условиях постоянного напряжения и выполнять проекты в запланированные сроки54.

Важным компонентом информационно-образовательной среды, в котором осуществляется развитие информационной компетентности личности персонала организаций, является его дидактичное обеспечение, которое выполняет организационную учебную, контрольную, корректирующую, коммуникативную, рефлексивную и прогностическую функции. Ценность дидактичного обеспечения заключается в создании необходимых условий для производительной самостоятельной учебно- познавательной деятельности тех, кто обучается.

Повышение уровня инновационной активности организаций, применения передовых технологий, методов организации и управления хозяйственной деятельностью усиливают требования к уровню квалификации работников, особенно тех, деятельность которых связана с

обслуживанием интеллектосодержательного оборудования, выполнением работ, которые предусматривают использование энергоэффективных технологий и материалов. Закономерно, что при таких условиях предопределяется необходимость непрерывного развития у персонала организаций компетентностей, которые позволяют обеспечивать энергоэффективность производственных процессов.

Как свидетельствует многолетний опыт обучения персонала различных организаций, учебный процесс, направленный на формирование личности профессионала, должен быть динамическим, гибким, содержать разнообразные вариативные компоненты - закладывать основы для непрерывного образования и саморазвития. В связи с этим возникает необходимость постоянного соотношения индивидуальных особенностей конкретной личности с требованиями профессии, которая обеспечивает индивидуализацию перспективной модели личности профессионала. А это, в свою очередь, повышает учебную и профессиональную мотивацию.

# **Выводы по главе 1**

Проведенный анализ теоретических материалов сделал возможным выделить основные психологические характеристики, которые определяют личностный и профессиональный рост специалиста.

1. Интеллектуальный потенциал. Ученые пришли к заключению, что компетентностный подход содействует развитию интеллектуального капитала, позволяет более эффективно его использовать в деятельности организации. Содержит совокупность интеллектуальных возможностей, способностей, связанных с познанием окружающей действительности, собственного внутреннего мира и профессиональной среды. Сюда также принадлежат производительность, гибкость, креативность, аналитическая, лабильность и адаптивность как совокупность количественных и структурных характеристик интеллектуального ресурса человека. Подтвержденным фактом является то, что недостаточный интеллектуальный потенциал является серьезным барьером для осуществления целеустремленных изменений в поведении и деятельности. Это связано с ограничениями при создании адекватных образов реальности и их переработке во время операций мышления.

Ограниченный интеллектуальный потенциал вызывает трудности адаптации к изменениям внешней среды: проблемным становится познание сущности того, которое происходит, осознание и понимание хода событий и фактов и, как следствие, - неадекватная реакция на них.

2. Коммуникативный потенциал. Рассматривается как интегрированное психологическое образование, которое обусловливает возможности человека к установлению и поддержке контактов, получения и передачи информации, осуществления влияния на поведение других людей. Коммуникативный потенциал характеризует сформированную у конкретного человека структуру деловых и межличностных связей, которая определяется подавляющим типом взаимодействия с окружающей средой, особенностями социальной перцепции, коммуникативными навыками и умениями производительного общения и взаимодействия. К составляющим коммуникативного потенциала положено также сенситивность, которая обеспечивает чувствительность к малозаметным особенностям ситуации, предоставляет возможность справляться с трудностями и способствует реализации сознательных изменений.

3. Волевой потенциал. Играет регулятивную роль в детерминации почти всех профессионально значимых феноменов и проявляется в таких поведенческих ситуациях, как: ответственность и проблема выбора; определение момента начала, регуляция и прекращение активности; регуляция состояний сознания; рефлексия целей и мотивов. Волевой потенциал включается в тех ситуациях, когда человек действует активно, сознательно, реализуя собственную программу изменений.

4. Я-концепция. Ведущий определяющий механизм развития личности, который содержит представление о Я-реальное и Я-идеальное, желательное. Уточнение Я-концепции обязательно приводит к оптимизации заданий личностного и профессионального роста, делает их конкретнее, целеустремленными и мотивационно подкрепленными. К Я-концепции могут принадлежать характеристики эмоционально-волевой регуляции, мотивации, отдельные психические процессы или их комплексы. Особенное значение в процессе профессионального совершенствования имеет самооценка, на основе которой формируется отношение человека к жизни, жизненные цели и стратегии их достижения.

Подход к обучению персонала на основе компетентностного подхода позволяет повысить эффективность управления этим процессом, а также повысить качество подбора, расстановки, оценки кадров. Дополнительными привлекательными возможностями могут стать: внедрение системы непрерывного обучения персонала, эффективное управление талантами, нематериальное мотивирование сотрудников, повышения их привлечения. Моделирование и развитие компетенций является основой для успешного внедрения системы стратегического управления персоналом, а также эффективного управления культурой организации.

Таким образом, внедряя компетентностный подход в области обучения персонала, можно не только улучшить психологический климат и удержать талантливых сотрудников, но и иметь непосредственное влияние на профессиональный рост персонала.

# **Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ**

**2.1 Анализ и выявление необходимых компетенций в рамках выбранной специальности (логистика)**

ООО «Леруа Мерлен» (в России работает под маркой «Леруа Мерлен») - французская компания, владелец торговых сетей, специализирующихся на продаже товаров для ремонта и строительства.

ООО «Леруа Мерлен» - международная компания-ритейлер, которая специализируется на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. ООО «Леруа Мерлен» помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни. ООО «Леруа Мерлен» - часть GROUPE ADEO, включающей в себя 920 магазинов DIY различных форматов (гипермаркеты, маленькие и средние магазины, дискаунтеры) во Франции, Испании, Италии, Польше, Бразилии, Португалии, России, Греции, Китае, Румынии, Украине и Турции.

В России магазины ООО «Леруа Мерлен» представлены в 16 регионах, это 28 магазинов: Москва и область; Ростов-на-Дону; Краснодар Санкт- Петербург; Самара; Новосибирск; Омск; Воронеж; Уфа; Екатеринбург; Волгоград; Казань; Красноярск; Рязань; Тверь; Тюмень.

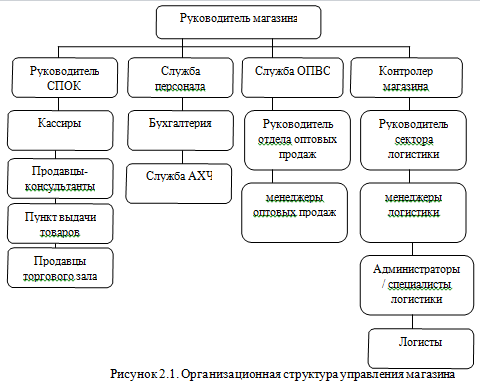
ООО «Леруа Мерлен» предлагает своим клиентам большой выбор качественных товаров, доступные большинству покупателей цены и высокий уровень обслуживания. Во всех магазинах представлен широкий ассортимент товаров по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт и сад. Магазины предлагают ассортимент товаров: для внутренней и внешней отделки помещения в том числе и сада, аккуратность: чистота и порядок в магазине, актуальные цены: каждый день низкие цены.

Основной принцип работы гипермаркета - экономия денег клиента, поэтому цены в гипермаркетах всегда низкие. Проездная зона строительных материалов позволяет грузить товар «прямо с полки».

Система дополнительных услуг делает покупки еще комфортнее. В ООО «Леруа Мерлен» клиент может заказать распил материалов, пошив штор, доставку товара и подъем на этаж, и многое другое. Одним из основных конкурентных преимуществ формата является качественное обслуживание и сервис. Квалифицированный персонал всегда готов помочь покупателю реализовать мечту о красивом и комфортном доме. Для профессиональных строителей работает отдел Комплексного обслуживания, который позволяет сэкономить время. Лучшая реклама для ООО «Леруа Мерлен» - довольный покупатель, который смог реализовать свои проекты в рамках намеченного бюджета.

Характеристика стандартной организационной структуры управления ООО «Леруа Мерлен» рассмотрена на рисунке ниже.

обучение персонал компетентностный профессиональный



ООО «Леруа Мерлен»

Персонал магазина ООО «Леруа Мерлен» - состоит из:

1. Директор магазина - занимается администрированием работы магазина;

2. Контролер магазина занимается контролем отчетных ведомостей, приемка товара и списание брака;

3. Руководители отдела - занимается составление отчетных ведомостей в отделе, контроль над эффективностью продаж в отделе, организации участвует в административных вопросах;

4. Служба ОПВС - охрана магазина;

5. Бухгалтер - производит бухгалтерскими отчетами;

6. Служба персонала - управление человеческими ресурсами;

7. Кассир - занимается приемом денежных средств, в качестве оплаты (наличный и безналичный расчет, для безналичного расчета в кассе установлен POS - терминал), за выполненные работы в отделе сервисного обслуживания и отделе продаж, а так же выплатой заработной платы;

8. Менеджер - работа с поставщиками, отслеживания товарных запасов, занимается распределением рабочих задач в отделе;

9. Продавец-консультант - работа с покупателями и выкладка товара;

10. Сектор логистики - управление логистической цепочкой: управление товарными потоками магазина, между складскими и торговыми площадями, управление стоком.

11. Сотрудники склада - приемка, выгрузка, распределения и выдача товара.

Линейно-функциональная организационная структура предприятия имеет отношение к простому виду организационных структур, в которой имеют отражение принципы единоначалия и централизма. Каждый из подчиненных имеет только одного руководителя, а каждый руководитель - имеет нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости.

Следовательно, рост предприятия ведет к увеличению числа уровней управления.

Простота структуры имеет как достоинства, так и недостатки. Достоинства данной организационной структуры:

1) относительная простота проведения реализации функций управления;

2) оперативность реализации и принятия управленческих решений;

3) четко прослеживающаяся ответственность. Недостатки данной организационной структуры:

1) при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;

2) расхождение горизонтальных связей в системах производства;

3) большое количество контактов с подчиненными, а также наличие информационной перегрузки;

4) рост количества уровней управления при расширении магазина ООО «Леруа Мерлен»;

5) жесткость структуры.

Эффективность системы управления персоналом во многом определяет успех развития предприятия.

Перейдем к рассмотрению эффективности системы управления персоналом ООО «Леруа Мерлен».

Вопросами реализации кадровой политики в магазине ООО «Леруа Мерлен» занимается служба персонала - отдел кадров, который занимается подбором, оценкой, обучением, расстановкой кадров и является самостоятельным структурным подразделением торгового предприятия (рис. 2.2.).

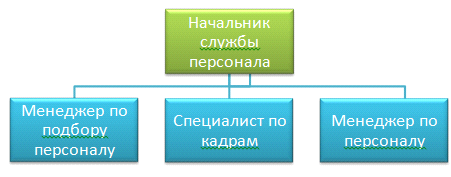


Рисунок 2.2. Организационно-штатная структура службы персонала ООО «Леруа Мерлен»

Основными направлениями деятельности службы персонала являются:

1. Планирование человеческих ресурсов,

2. Адаптация персонала,

. Набор и отбор персонала,

. Кадровое делопроизводство,

. Разработка кадровой политики,

. Профессиональная ориентация и адаптация,

. Обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров,

. Развитие мотивации, карьеры сотрудников,

. Управление дисциплиной,

10. Улучшение условий работы и решение социальных вопросов. Проведем анализ и оценку положений по управлению персоналом в

ООО «Леруа Мерлен» (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1 - Анализ и оценка положений по управлению персоналом в ООО «Леруа Мерлен»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название программы | Отсутствие/нали чие | Комментарий |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Программа кадровой политики | отсутствует | общие принципы работы с персоналом являются неформальными. |
| 2 | Положение об оплате труда и материальном стимулировании | разработано и утверждено | Некоторые положения не осуществляются |
| 3 | Положение о персональных надбавках | разработано и утверждено | Некоторые положения не осуществляются |
| 4 | Программа подбора и адаптации персонала | отсутствует | организация подбора и адаптации персонала производится на основании неформальной принятой системы среди сотрудников |
| 5 | Программа аттестации персонала | представлена фрагментарно, четкой процедуры проведения не выявлено | ориентирована на руководителей, специалистов и рабочих, проработавшие более полугода, за исключением беременных женщин и работников, находящихся в декретном отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет |
| 6 | Программа обучения и развития персонала | отсутствует | мероприятия ориентированы на руководителей, планирование обучения и развития персонала происходит стихийно |
| 7 | Программа кадрового резерва | отсутствует | выдвижение осуществляется через собрание |

Таким образом, ряд персональных программ осуществляются стихийно, без согласованной и утвержденной процедуры проведения - программа подбора и адаптации персонала, программа обучения и развития персонала, программа кадрового резерва и программа кадровой политики.

Построение профессионального развития основано на освоении конкретных компетенций в рамках реализуемого направления (в данном случае - логистика) (рис. 2.3.).



Рисунок 2.3. Построение профессиональной карьеры в компании ООО «Леруа Мерлен»

Соответственно, профессиональное развитие основывается на компетентном подходе, так как заключается в освоении необходимого уровня блоков компетенций с целью перехода на следующую (рис.2.4.).



Рисунок 2.4. Уровни овладения компетенциями в компании ООО «Леруа Мерлен»

Таким образом, каждый этап предполагает освоение блоков компетенций (рис. 2.5.).

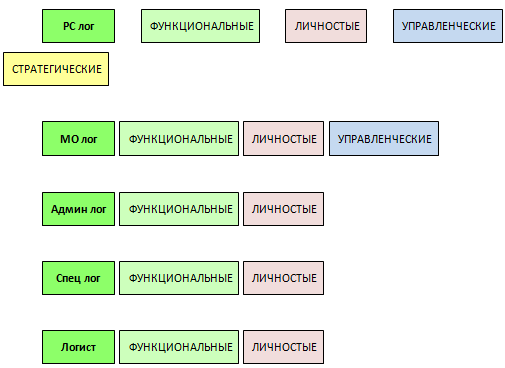


Рисунок 2.5. Модель компетенций по направлению «Логистика»

\*Примечания:

РС Лог - Руководитель сектора логистики; МО Лог - Менеджер логистики;

Админ Лог - Администратор Логистики; Специалист Лог - Логистик Специалист;

Логист - Сотрудник, который распределяет товар по торговому залу.

Описание каждого блока компетенций по уровням должностей представлены в приложении 2.

На основании выделенных блоков компетенций проводится процедура аттестации персонала.

Основные цели аттестации ООО «Леруа Мерлен»:

1. Транслировать единые корпоративные цели, стандарты и ценности;

2. Оценить соответствие результативности и компетенции персонала целям и требованиям предприятия.

Для реализации целей аттестации персонала решаются следующие задачи:

1. Определяются качественные и количественные результаты деятельности работников за оцениваемый период;

2. Определяется уровень развития компетенций;

3. Проводится оценка соответствия должности работниками;

4. Определится цели и задачи деятельности работников на предстоящий период;

5.Формируется программа мероприятий по развитию работников;

6. Формируется список кадрового резерва;

7. Устанавливается взаимосвязь результатов аттестации с документами, регламентирующими оплату труда.

Аттестация проводится не реже одного раза в год (как правило - в рамках первого квартала года). Аттестацию проходят все руководители и специалисты учреждения, проработавшие более полугода, за исключением беременных женщин и работников, находящихся в декретном отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет. Решение об участии или неучастии в аттестации работников, проработавших менее полугода, принимаются руководителями структурных подразделений индивидуально по конкретному работнику по согласованию с управлением по кадрам.

Оценка компетенций производится в рамках процедуры аттестации с использованием двух методов:

1. Методика 360 градусов;

2. Разработанный экспертный опрос (приложение 3).

Так методика 360 градусов проводится сотрудниками из данного сектора, которые относятся к уровню - специалист, профессионал. Эта методика имеет оперативный сбор информации об аттестующимся сотруднике и заполняется коллегами анонимно (только с указанием должности).

Методика представляет следующие шкалы, позволяющие оценить деятельность сотрудника (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Описание шкал методика 360 градусов

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Описание шкалы |
| 1 | 2 |
| Новаторство | В дополнение к 4: следит и поощряет коллег чтобы они проявляли соответствующее поведение, выступает наставником и примером для коллег |
| Мастерство | Демонстрирует желаемое поведение даже в сложных/стрессовых ситуациях. Поведение полностью соответствует ожиданиям |
| Навыки | Демонстрирует желаемое поведение. Знает как действовать в различных ситуациях и при различных обстоятельствах, иногда нуждается в помощи в нестандартных ситуациях |
| Знания | В целом демонстрирует желаемое поведение. Нуждается в поддержке и сопровождении в нестандартных, стрессовых ситуациях и при решении сложных вопросов |
| Общее представление | Желаемое поведение демонстрирует от случая к случаю. Может действовать в соответствии с компетенцией только в стандартных ситуациях и только при поддержке со стороны |

Каждый критерий оценивается по пятибалльной шкале и соотносится с уровнем следующим образом:

- 0 - 2 - низкий уровень сформированности критерия;

- 3 - 4 балла - средний уровень;

5 баллов - высокий.

Разработанный экспертный опрос по 4 блок ключевых компетенций проводится только на уровне экспертов. Каждая компетенция оценивается также по пятибалльной шкале:

- 0 - 2 - низкий уровень сформированности критерия;

- 3 - 4 балла - средний уровень;

5 баллов - высокий.

Общая обработка результатов по блокам представлена в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 - Общая обработка результатов опроса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компетенции | Балл | | |
| 1 | 2 | | |
| Функциональные | 0-12 - низкий; 13-25 - средний; 26 и более - высокий | | |
| Личностные | 0-17 - низкий; 18-35 - средний; 36 и более - высокий | | |
| Управленческие | | | 0-7 - низкий; 8-16 - средний; 17 и более - высокий |
| Стратегические | | | 0-3 - низкий; 4-7 - средний; 8-10 - высокий. |

Представим результаты исследования овладения компетенциями за 2015 год по направлению «Логистика» в ООО «Леруа Мерлен». В исследовании приняли участие 30 человек. Средний возраст выборки: 32,4 года.

Необходимо отметить, что в исследовании приняли работники следующих профессиональных уровней:

- 5 человек (16,67% от общего числа выборки) - новички;

- 15 человек (50% от общего числа выборки) - специалисты;

7 человек - (23,33% от общего числа выборки) профессионалы;

3 человека (10% от общего числа выборки) - эксперты.

Анализ результатов исследования по методике 360 градусов представлен на рисунке 2.6.

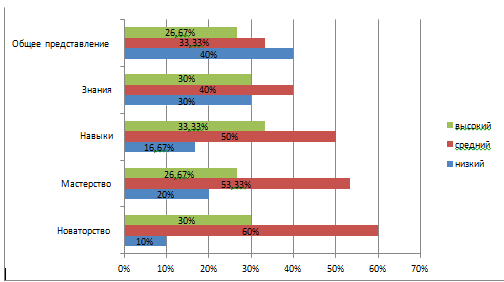


Рисунок 2.6. Результаты исследования по методике 360 градусов, %

Исходя из результатов исследования видно, что у сотрудников наблюдаются проблемы с освоением знаний о компании и поведением при решении сложных вопросов, так как представлен низкий уровень у 30% сотрудников. Также у сотрудников недостаточно развито общее представление о желаемом стиле поведения, наблюдается часто нерегламентированное поведение, отход от стандарта у 40%.

Дифференцированно по профессиональным уровням результаты исследования представлены на рисунке 2.7.

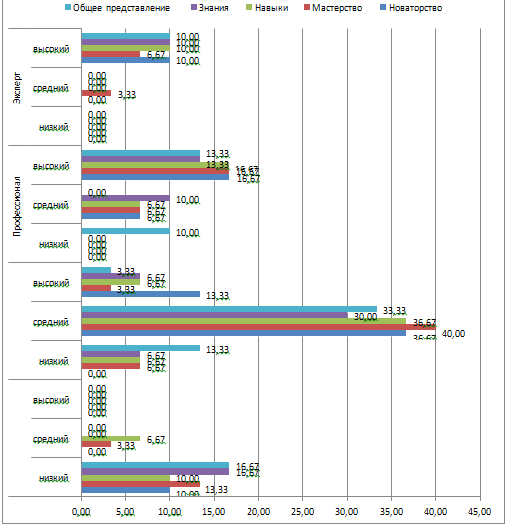


Рисунок 2.7. Дифференцированные результаты исследования по методике 360 градусов, %

Представленные результаты исследования свидетельствуют, что у новичков существуют трудности в соответствии с занимаемой должностью, им сложно демонстрировать имеющиеся навыки и знания, демонстрировать желаемое поведение.

Специалисты владеют всеми блоками компетенций на среднем уровне. Они демонстрируют необходимый уровень знаний, навыков, имеют общие представления о регламентированном поведении в разных ситуациях. Но невсегда могут использовать имеющиеся опыт в профессиональной деятельности, наблюдается некая неустойчивость результатов исследования.

В свою очередь, профессионалы проявляют накопленные знания и навыки, даже в нестандартных ситуациях, но не обладают уникальными способами решения нестандартных ситуаций, а также не проявляют инициативность и креативность в решении сложных управленческих задач.

Эксперты готовы демонстрировать нестандартные решения ситуаций, имеют абстрактность мышления и высокий уровень мастерства, что позволяет им стратегически думать и предлагать высшему руководству интересные решения по оптимизации бизнес-процессов.

На рисунке 2.8 представлены результаты исследования по экспертному опросу.

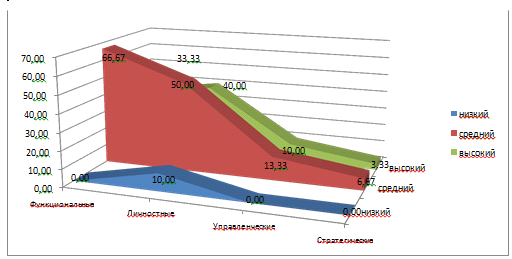


Рисунок 2.8. Результаты исследования по экспертному опросу, %

Исходя из полученных результатов, можно заключить, что у сотрудников развиты компетенции по блокам. В компании уделяют, в большей степени, функциональным и личностным компетенциям, которые позволяют точечно решать текущие ситуации при взаимодействии с клиентами, поставщиками и коллегами. Эти компетенции используются постоянно на рабочем месте, поэтому и являются отработанными по сравнению управленческими и стратегическими компетенциями, характерными для управленческого звена.

Представим интегральный показатель освоения ключевых компетенций, который соотноситься со следующей шкалой:

- 0 - 40 баллов - высокий интегральный показатель освоения компетенциями;

- 40 - 80 баллов - средний уровень;

- 80 и более - высокий.

Результаты исследования представлены на рисунке 2.9.

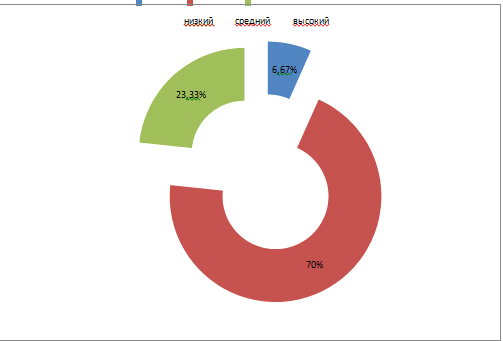


Рисунок 2.9. Результаты исследования по интегральному показателю оценки компетенций, %

Таким образом, результаты исследования подтвердили в большинстве случаев занимаемые должности специалистами, по аттестационным результатам 2015 года были повышены - 5 человек, из них: 3 специалиста на должности профессионалов, которые имеют высокие значения по двум методикам, а также 2 профессионала - на экспертный уровень.

Так как данный опрос различается в проведении оценки в зависимости от занимаемой должности специалистов, в завершении представим средние показатели по профессиональным уровням (рис. 2.10.).



Рисунок 2.10. Средние значения по экспертному опросу в разрезе профессиональных уровней

Представленные результаты исследования демонстрируют, что наиболее полным комплексом необходимых компетенций обладают профессионалы и эксперты. Соответственно, именно они владеют пониманием работы с товаром и клиентами, знают досконально организацию логистической цепочки, обладают необходимыми личностными качествами (внимательность, стрессоустойчивость, носитель ценностей компании и пр.), умеют анализировать ситуации и принимать оптимальные решения, а также способны пристраивать стратегию развития бизнеса. В свою очередь, новички нуждаются в помощи со стороны руководства и службы персонала, так как испытывают трудности даже в обычных ситуациях.

# **2.2 Технология исследования проблемы профессионального обучения и развития компетенций в ООО «Леруа Мерлен»**

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Леруа Мерлен» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами, регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, действующая на ООО «Леруа Мерлен», осуществляется на основании стандарта предприятия П СМК 6.2.2-02 «Обучение персонала». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышения квалификации, формирования у них высокого профессионализма, современного мышления, умения работать в новых экономических условиях. Необходимо отметить, что данный документ разработан 18 июня 2012 года.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на службу управления персоналом (СУП).

Для того чтобы выявить недостатки системы обучения персонала необходимо её проанализировать. Система обучения персонала ООО «Леруа Мерлен» представлена на рисунке 2.11.

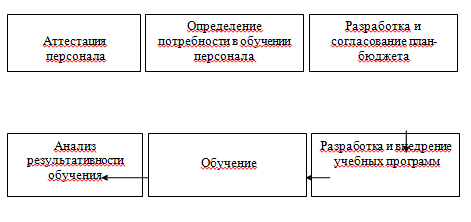


Рисунок 2.11. Система обучения персонала ООО «Леруа Мерлен»

Анализируя представленную систему обучения персонала ООО «Леруа Мерлен» можно сделать вывод, что не проводится анализ о необходимости обучения исходя из целей компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и хаотично.

Обучение персонала ООО «Леруа Мерлен» осуществляется по следующим направлениям:

- обучение персонала по системе менеджмента качества;

- подготовка новых рабочих;

переподготовка;

обучение вторым (смежным) профессиям;

повышение квалификации рабочих.

Процесс обучения в ООО ООО «Леруа Мерлен» состоит из нескольких этапов, таких как (рис. 2.12.).



Рисунок 2.12. Этапы процесса обучения в ООО «Леруа Мерлен»

Следует рассмотреть подробнее этапы процесса обучения в ООО «Леруа Мерлен».

1 этап - аттестация персонала. Служба персонала проводит аттестацию персонала. В результате аттестации происходит оценка потенциала работника требованиям выполняемой деятельности, даются рекомендации;

2 этап - подача заявок на обучение от подразделений. Определение потребности в обучении осуществляет служба персонала в соответствии с поступившими заявками от подразделений и результатами аттестации, согласно видам и формам обучения;

3 этап - разработка и согласование план-бюджета. На основании заявок от руководителей структурных подразделений, результатов и рекомендаций по итогам аттестации руководитель службы персонала составляет годовой план-бюджет обучения;

4 этап - разработка и внедрение учебных программ. Определение вида обучения (внешнее либо внутреннее). По каждому виду обучения служба персонала подбирает преподавателей, определяет место проведения обучения (внутри организации или в учебном заведении), подбирает программы обучения, которые составляют специалисты данного профиля, заключает с преподавателями трудовые соглашения на проведение теоретического обучения, обеспечивает преподавателей учебными программами, выделяют учебное помещение и необходимые технические средства. Преподаватель должен иметь высшее образование и специальную подготовку, подтвержденную специальным документом: сертификатом, аттестатом;

5 этап - непосредственно обучение;

6 этап - анализ результативности обучения. По окончании срока обучения сдаются экзамены квалификационной комиссии, назначенной приказом начальника службы управления персоналом, решение которой оформляется протоколом;

7 этап - оформление документов о проведении обучения. После сдачи экзаменов работникам, прошедшим обучение, выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем и членом квалификационной комиссии, и заверяются печатью службы управления персоналом.

С целью изучения существующей системы управления персоналом (в частности системы обучения и развития персонала) в ООО «Леруа Мерлен» был проведен анализ удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников. В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой торгового предприятия, условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от «вполне удовлетворен» - 1 до «крайне не удовлетворен» - 5.

В опросе приняло участие 100 человек (100% от общего числа сотрудников магазина). Близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне

удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с аналогичными компаниями.

Анализ существующей системы обучения в ООО «Леруа Мерлен» показал необходимость систематизации процесса обучения и разработки комплексной программы профессионального обучения персонала компании.

В таблице 2.2.1 представлены ответы респондентов, характеризующие оценку персоналом различных видов обучения в системе обучения персонала.

Таблица 2.2.1 - Оценка респондентами обучения персонала (в % от числа сотрудников)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Обучение | Оценка удовлетворенности | | Затруднились ответить |
|  | «+» | «-» |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Подготовка персонала | 86 | 3 | 11 |
| Переподготовка персонала | 75 | 11 | 14 |
| Повышение квалификации | 69 | 2 | 29 |

По оценкам опрашиваемых респондентов наиболее удовлетворительное обучение проводится с целью подготовки персонала. И с этим можно согласиться, если говорить о краткосрочной перспективе, т.е. о подготовке сотрудника к решению текущих, оперативных задач. Кстати, затраты на входное обучение, по оценкам респондентов, невелики.

На втором месте по оценке удовлетворенности, по мнению сотрудников, стоит переподготовка. С точки зрения стратегического развития предприятия или планирования карьеры сотрудника это абсолютно оправдано. При этом отмечается высокая стоимость данного вида обучения. Думается, что если бы Общество рассматривало эти затраты в качестве долгосрочных инвестиций и учитывали своеобразную «капитализацию» знаний, умений, навыков и опыта сотрудников, то их оценки изменились бы на противоположные.

Повышение квалификации, хотя и используется в большинстве случаев, менее эффективно. Как эффективное его оценивают 69% респондентов. Это может свидетельствовать о том, что повышение квалификации направлено на поддержание status quo (в переводе с англ. - положение вещей), направленное на развитие сотрудника.

Удовлетворенность учебными программами, почерпнутых из разных источников, достаточно высока (от 67% до 79%). Но респонденты отдают предпочтение собственным и заимствованным в учебных заведениях программам. Большая доля отрицательных оценок удовлетворенностью учебных программ, заимствованных в литературе (19%), по сравнению с остальными (от 2% до 5%) вызвана, скорее всего, тем, что они требуют определенной адаптации к условиям конкретного предприятия либо излишне теоретизированы это видно из таблицы 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Оценка респондентами используемых программ обучения на предприятии (в % от числа сотрудников)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Используемые методики и программы | Оценка удовлетворенности | | Затруднились ответить |
|  | «+» | «-» |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Заимствованные в учебных заведениях | 79 | 5 | 16 |
| Собственные | 75 | 2 | 23 |
| Заимствованные в литературе | 75 | 19 | 6 |
| Иные | 67 | 16 | 17 |

Обучение в рабочее время, по оценкам респондентов, эффективно и дешево. Занятия в нерабочее время менее популярны и гораздо менее эффективны. Это можно объяснить тем, что предприятие, организовывающее обучение сотрудников после рабочего дня наталкиваются на их молчаливое сопротивление), персонал устал и хочет спать, затраченные часы не оплачиваются и т.п. причины).

Обучение с отрывом от производства хотя и дорого, но с точки зрения «эффективно - дешево» целесообразней, чем обучение после работы, что видно из таблицы 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Оценка респондентами, используемых времени и места обучения (в % от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Используемые методики и программы | Оценка удовлетворенности | | Затруднились ответить |
|  | «+» | «-» |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| На рабочем месте (в рабочее время) | 76 | 6 | 18 |
| С отрывом от рабочего места | 63 | 10 | 27 |
| В нерабочее время | 49 | 21 | 30 |

Стоит, отметить, сотрудники предприятия понимают под эффективной системой обучения персонала процесс, который нацелен на повышение квалификационного уровня сотрудников компании что, в свою очередь, способствует повышению производительности труда и достижению поставленных перед персоналом компании целей.

Рассмотрим оценку респондентами активных и пассивных форм обучения (таблица 2.2.4).

Таблица 2.2.4 - Оценка респондентами активных и пассивных форм обучения (в % от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Используемые методики и программы | Оценка удовлетворенности | | Затруднились ответить |
|  | «+» | «-» |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Деловые игры | 77 | 7 | 16 |
| Тренинги | 65 | 7 | 28 |
| Лекции | 43 | 12 | 45 |

Респонденты отмечают большую эффективность активных форм обучения (деловые игры, тренинги) по сравнению с пассивными (лекции).

Итак, в ходе анализа системы обучения выявлено, что анализ эффективности обучения проводится не в полном объеме, недостаточно информации о качестве проведенного обучения, что явилось бы немаловажным для составленияболее подробного анализа о результатах обучения.

Важным этапом анализа обучения персонала является изучение затрат на обучение и повышение квалификации персонала. Проанализируем затраты на обучение персонала (таблица 2.2.5).

Таблица 2.2.5 - Затраты на обучение персонала в ООО «Леруа Мерлен» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение 2014 г. к 2013 г. | | Отклонение 2015г. к 2014 г. | |
|  |  |  |  | Абс. | Отн.,% | Абс. | Отн.,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Численность персонала, всего | 98 | 94 | 100 | -4 | 96 |  | 106 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |
| Численность персонала, прошедшая обучение и повышение квалификации, чел. | 82 | 72 | 67 | -10 | 88 | -5 | 93 |
| Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб. | 647 | 716 | 743 | 70 | 111 | 26 | 104 |
| Затраты на обучение 1 работника, тыс.руб. | 8 | 10 | 11 | 2 | 126 | 1 | 111 |

Из таблицы 2.2.5 видно, что количество работников, прошедших обучение в анализируемом периоде снижается, а затраты на обучение и повышение квалификации растут. Итак, затраты на обучение 1 работника к 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 11,38 %, а численность персонала, прошедшая обучение, снизилась к 2015 году на 10 человек (6,94%). Эти отклонения показывают количественное снижение и рост стоимости обучения, что означает не рациональное использование денежных средств, в результате чего не обеспечивается эффективность вложенных инвестиций в обучение.

Проанализируем организационные показатели эффективности профессионального обучения ООО «Леруа Мерлен». Показатель повышения квалификации персонала на протяжении анализируемого периода рассмотрим в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 - Анализ структуры профессионального обучения персонала в ООО «Леруа Мерлен» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонения 2014 г. к 2013 г. | | Отклонения 2015 г. к 2014 г. | |
|  |  |  |  | Абс. | Отн.,% | Абс. | Отн.,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Численность персонала, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку, всего: | 82 | 72 | 67 | -10 | 88 | -5 | 93 |
| 1.1 Повысили квалификацию, всего в том числе: | 39 | 41 | 40 | 2 | 105 | -1 | 98 |
| в учебных заведениях | 16 | 18 | 27 | 2 | 113 | 9 | 150 |
| на предприятии | 23 | 23 | 13 | 0 | 100 | -10 | 57 |
| 2.1 Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего в том числе: | 43 | 31 | 27 | -12 | 72 | -4 | 87 |
| обучено первой профессии | 16 | 11 | 10 | -5 | 69 | -1 | 91 |
| обучено другим (смежным) профессиям | 14 | 10 | 9 | -4 | 71 | -1 | 90 |
| переподготовлено | 13 | 10 | 8 | -3 | 77 | -2 | 80 |
| 3.Бюджет денежных средств на обучение, тыс.руб. | 720 | 680 | 650 | -40 | 94 | -30 | 96 |
| 4.Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб. | 647 | 716 | 743 | 70 | 111 | 26 | 104 |

На протяжении анализируемого периода наблюдается снижение численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку. Это тенденция имеет место в условиях спада на рынке продаж, снижения объемов производства, сокращение численности сотрудников предприятия, а также перевод опытных сотрудников на новую линейку производства. К 2015 году наблюдается снижение обученных первой профессии на 9,09 % по сравнению с 2011 годом. Это указывает на тот факт, что организация при приеме на работу отдает предпочтение уже обученным квалифицированным кадрам. Также следует заметить тот факт, что стоимость обучения возросла с 2014 г. на 3,63 %, при том, что бюджет, выделяемый организацией на обучение к 2015 году сократился на 4,42 % в сравнении с 2014 годом, и составил меньше суммы, затраченной на обучение на 92,5 тыс. руб. Это означает не рациональное использование денежных средств, выделяемых на целевое назначение - обучение персонала.

ООО «Леруа Мерлен» хотя и затрачивает средства на обучение персонала, но, к сожалению, это не обеспечивает эффективность инвестиционных вложений. Уровень квалификации персонала снижается, увольняются в большинстве случаев квалифицированные работники. Для выявления и устранения причин и их следствий, проанализируем результаты обучения (таблица 2.2.7).

Таблица 2.2.7 - Анализ результатов профессионального обучения персонала в ООО «Леруа Мерлен» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение 2014 г. к 2013 г. | | Отклонение 2015 г. к 2014 г. | |
|  |  |  |  | Абс. | Отн.,% | Абс. | Отн.,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Повысили квалификацию, всего чел. | 82 | 72 | 67 | -10 | 88 | -5 | 93 |
| Из них: |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Повысили оплату труда/Присвоили категорию, разряд, | 12 | 10 | 9 | -2 | 83 | -1 | 90 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |
| - Перевели на другую должность, | 2 | 3 | 3 | 1 | 150 | 0 | 100 |
| - Зачислены в кадровый резерв | 3 | 3 | 2 | 0 | 100 | -1 | 67 |
| 2.Соответсвуют занимаемой должности, прошли аттестацию | 68 | 51 | 58 | -17 | 75 | 7 | 114 |
| 3. Понижены в должности, освобождены от занимаемой должности | 2 | 1 | 0 | -1 | 50 | -1 | 0 |

Анализ, проведенный в таблице 2.2.7, показывает, что количество сотрудников, повысившим оплату труда и категорию снизилось на 10,0% и составило 9 человек. Количество сотрудников, зачисленных в кадровый резерв к 2015 году составило 2 человека. Наблюдается также и малая доля численности (1 человек), которая переведена на другую должность, в том числе вышестоящую. В результате обучения, можно сделать вывод о том, что обучение персонала проводится в основном для оценки компетенций сотрудника и выявления соответствия сотрудника занимаемой должности. Если учитывать, что в 2015 году численность персонала была 288 человек, а из них только 9 человек повысили свой материальный и социальный уровень, возникает вопрос, какова перспектива для каждого отдельного сотрудника от обучения. Отпадает интерес в обучении у сотрудника. Учитывая этот фактор, следует изменить подходы к системе обучения, пересмотреть методы профессиональной подготовки, добиться четкой индивидуальной обратной связи от профессионального обучения и проводить более подробный анализ и оценку эффективности от проводимых программ обучения.

# **Выводы по главе 2**

Таким образом, проанализировав систему внутрифирменного обучения персонала ООО «Леруа Мерлен», выявлены следующие негативные стороны:

1. Оценка эффективности обучения проводится не в полном объеме;

2. Выявление потребности в обучении проводится недостаточно обширно;

3. Отсутствие специально оснащенной аудитории для проведения профессионального обучения персонала внитри организации;

4. Отсутствие программы автоматизированного учета обучаемых;

5. Слабая «обратная связь» по результатам обучения;

. Отсутствие связи профиля компетенций с проводимым обучением;

. Низкая мотивация работников в обучении.

Итак, невнимание к работе по результатам обучения персонала и выявлению удовлетворенности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации:

- оплата обучения, в котором может не быть необходимости;

- уменьшение количества обученных работников;

снижение квалификационного уровня рабочих;

высокий уровень текучести кадров.

Причинами такого положения являются: отсутствие четкой обратной связи профессионального обучения, отсутствие комплексного подхода к выявлению потребности в обучении, отсутствие комплексного подхода к проблеме подготовки, переподготовки и переквалификации кадров. При организации обучения не учитываются планы продаж расширения, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать.

Деятельность службы управления персоналом направлена на выполнение миссии, которая заключается в обеспечении подразделений высококвалифицированными рабочими. Для этого необходимо внести ряд рекомендаций по повышению эффективности системы внутрифирменного обучения.

# **Глава 3. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**3.1 Разработка программы развития профессиональных компетенций в ООО «Леруа Мерлен»**

Построение системы обучения - процесс трудоемкий, прежде всего, по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, а в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании организации.

Безусловно, деятельность по обучению и развитию персонала должна сочетаться с программой развития профессиональных компетенций, а также позволяет привлекать и удерживать сотрудников, ускоряет переход к самообучающейся организации. Это в свою очередь, значительно увеличивает темпы развития организации и существенно уменьшает затраты на обучение.

В предыдущей главе был проведен анализ и выявление необходимых компетенций в рамках выбранной специальности «Логистика» на основании чего были выявлены ключевые компетенции работников по данному направлению, но при этом в рамках профессионального развития и обучения эти компетенции не учитываются при проектировании и планировании мероприятий.

На основании проведенного анализа были разработаны развивающее действия к каждой категории должностей по направлению «Логистика», а также организована учебная аудитория для проведения индивидуальных и групповых мероприятий.

Таблица 3.1.1 - Развивающие действия по блоку компетенций «Функциональный»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составляющие | Развивающие действия | |
| 1 | 2 | |
| Товар | 1. Тренинги: - Равнение на лидера 2. Проводит тренинги (Правильный сток в нужный момент, ПАЗ) 3. Применение метода Равнение на лидера, составление и реализация плана по его применению 4. Работа с ПБНП (самостоятельная разработка, реализация, предложения по итогам, внесение корректировок) 5. Участие в РГ 7. Составляет и реализует план по товарному запасу по товарам 20/80 8. Перенимает опыт у лидера (визит в другой магазин) | |
| Клиент | 1. Ведение рабочей группы на уровне магазина по улучшению качества работы с клиентами, например («удовлетворенность покупателей», «работа с жалобами клиентов», «улучшение индекса удовлетворенности магазина») 2. Наставничество для новых РС и МО (соблюдение правил работы с внешними и внутренними клиентами) 4. Участие в Комитете по премии за прогресс 5. Проект «визиты к покупателям» на уровне магазина | |
| Ком. операции | 1. Тренинги: - Равнение на лидера 2. Анимация команде плана коммерческих операций и их результатов . 3.Разработка и выполнение проекта по оптимальному товарному запасу после РАС, анимация результатов СД. 4. Участие в рабочей группе на уровне магазина по ПАЗ, управлению товарным запасом, PAC 5. Применение метода Равнение на лидера при планировании и проведении коммерческих операций; | |
| Работа на технике | 1. Изучение техническую документацию на технику 2. Обмен опытом с признанными специалистами при работе на технике для приобретения опыта, лучших практик и пр. обратная связь от менеджера и РС | |
| Процедуры безопасности | 1.Зона ответственности - ответственный за соблюдение правил ОТ и ТБ на своем рабочем месте 2. 3 А в зоне ответственности 3. Выступить наставником (обучение новичков на рабочем месте) 4. Обратная связь РС и МО по нарушению правил ОТ и ТБ 5. Зона ответственности в рамках ПБНП | |
| Логистич. цепочка | 2. Работа с товарным запасом магазина, анализ оборачиваемости и структура (наблюдение в ТЗ, изучение отчетов, внесение предложений, разработка совместно с КУ, реализация, предложения по итогам, внесение корректировок) 3. Обучение и стажировка в разных отделах сектора логистики, подготовка брифа по итогам. 4. Обучение и стажировка в магазинах лидерах, подготовка брифа по итогам посещения. 5. Анимация результатов по ТЗ на совете директоров Сопровождение ДМ, КУ и Руководителем проектов цепей поставок в магазины | |
| Подбор и интеграция | | 1. Тренинги: - Эффективный подбор в ЛМ - Эффективный наставник - Обратная связь как инструмент руководителя - Каскадирование целей - Близкое управление - Организация наставничества в отделе - Модель компетенций - Как проводить интеграционные беседы 2. Проведение интервью. 3. Обратная связь от RH по качеству отобранных кандидатов на 2-м фильтре. 4. Получает обратную связь от RH по интеграции стажеров. 5. Стажировка с действующим РС по интеграции стажеров. 6. Проведение выходного интервью и анализ причин увольнения, анимация результатов |
| Обучение и развитие | | 1. Тренинги: - Каскадирование целей - Сопровождение талантов - Публичные выступления 2. Создание ИПР для всей команды логистики 3. Создание планов развития талантливых сотрудников |
| Интеграция и обучение | | 1. Обучение на рабочем месте (показывает новым сотрудникам, как реализуются правила работы на рабочем месте) 3. Обратная связь (по заданию РС дает новым сотрудникам обратную связь) 4. Перенять тренинг чтобы вести тренинг в отделе/магазине. 5. Получает обратную связь (РС, RH, учеников) по улучшению качества обучения. |

Эти мероприятия направлены на отработку навыков на рабочем месте, а также при выполнении закрепленных функциональных навыков на сотруднике на определенное время.

В таблице 3.1.2 представлены развивающие действия по блоку компетенций «Личностный».

Таблица 3.1.2 - Развивающие действия по блоку компетенций «Личностный»

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющие | Развивающие действия |
| 1 | 2 |
| Ответственность | Обратная связь от руководителя Новая зона отвественности Делегирование задач/ функций от руководителя сотруднику Куратор проекта Наставничество |
| Внимательность | Обратная связь от руководителя Наставничество Обратная связь новому сотруднику Разработать алгоритм определенной процедуры, для того, что бы ее легче было передать новому сотруднику |
| Стрессоустойчивость | Тренинг: Стрессоустойчивость Позитивной мышление Совместная работа с наставником |
| Носитель ценностей компании | Тренинги: Этический кодекс, ПВТР, Политика приобщения Стажировка с сотрудником, который общепризнанно является носителем ценностей компании Участие в анимации МЖМК Участие в рабочих группах МЖМК |
| Командность | Наставничество Участие в рабочих группах, комитетах магазина Участие в переимпланатциях, инвентаризациях, такс форс (моя роль, взаимодействие с другими, общий результат) Участие в анимации МЖМК |

Данные качества необходимо развивать в зависимости от профессионального уровня или занимаемой должности.

В таблице 3.1.3 представлены развивающие действия по блоку компетенций «Управленческий».

Таблица 3.1.3 - Развивающие действия по блоку компетенций «Управленческий»

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющие | Развивающие действия |
| 1 | 2 |
| Планирование и организация | 1. Тренинг: - Планирование и организация - Организация работы в отделе 2. Составление плана на день, неделю, месяц 3. Тренерство, наставничество для начинающих РС |
| Анализ ситуации | 1. Тренинги: - Системное мышление - Равнение на лидера (Я зарабатываю больше, используя метод Равнение на лидера) 2. Наставник для начинающих РС |
| Принятие решений | 1. Тренинги: - Ключевые навыки руководителя - Ситуационное руководство - Дежурный директор |

Эти действия ориентированы на уровень «Профессионал» и «Эксперт».

В таблице 3.1.4 представлены развивающие действия по блоку компетенций «Стратегический».

Таблица 3.1.4 - Развивающие действия по блоку компетенций «Стратегический»

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющие | Развивающие действия |
| 1 | 2 |
| Близкое управление | 1. Тренинги: Близкое управление Оптимальная мотивация Ситуационное руководство Обратная связь как инструмент руководителя Управленческие коммуникации 2. Обратная связь от сотрудников 3. Стажировка у руководителя, с хорошо развитой компетенцией близкое управление Совместная постановка целей с командой Анимация ценности Говорить спасибо в магазине |
| Понимание бизнеса | Обучение «счет хозяйственной деятельности отдела и магазина» Рабочая группа по усилению принципа НЦКД/НРКД КУ как наставник по оптимизации расходов |
| Формирование стратегии | 1. Тренинг: Постановка и каскадирование целей Анимация команде стратегии магазина/ сектора Анимация команде как их работа влияет на воплощение стратегии компании 2. Совместная работа с КУ и ДМ по формированию целей Бриф по изменению отдела/ сектора для ДМ 3. Тренинг: Стратегическое мышление Участие в профессиональных выставках, конференциях Бейчмаркинг |

Таким образом, представленные развивающие действия позволят целенаправленно выбирать методы и формы обучения сотрудников, а также отследить эффективность проведенных обучающих программ, которые можно оценить по средствам процедуры аттестации.

Предлагаемые рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Леруа Мерлен» носят комплексный характер. Их внедрение в практическую деятельность важно осуществлять под четким наблюдением и руководством директора компании. Полагаем, что их реализация в целом благоприятно отразится на результатах деятельности исследуемой организации.

# **3.2 Внедрение программы и контекстные пути развития организации**

Спрогнозируем экономическую эффективность мероприятий по развитию системы профессионального обучения. Экономическая эффективность выражается в стоимостных показателях и рассчитывается в общем виде как разность между ожидаемой экономией и затратами.

Для проведения развивающих и обучающих программ необходимо иметь учебную аудиторию, к которой имеется постоянный доступ по времени.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию профессионального обучения персонала ООО «Леруа Мерлен»:

**3.2.1** стоимость оснащения учебной аудитории аудио- и видео- средствами обучения, наглядными пособиями: 92 000 руб.:- аудиоаппаратура (музыкальный центр, акустическая система) -35 000 руб.;

- наглядные пособия - 27 000 руб.

**3.2.2** стоимость приобретения компьютеров составит 90 000 руб. (5 компьютеров × 18 000 руб.);

**3.2.3** разработка развивающих действий по профессиональным уровням - 80 000 руб.;

**3.2.4** организация обучения 10% от оклада менеджера по персоналу (25 000 x10%×12 мес.=30 000 руб.)

Сведем затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию профессионального обучения сотрудников ООО «Леруа Мерлен» в таблицу 3.2.1.

Таблица 3.2.1 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию профессионального обучения персонала ООО «Леруа Мерлен»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятия | Стоимость, руб. |
| 1 | 2 |
| Стоимость оснащения учебных аудиторий аудио- и видео- средствами обучения, наглядными пособиями | 92 000 |
| Стоимость приобретения компьютеров | 90 000 |
| Разработка развивающих действия | 80 000 |
| Премиальная часть за организацию обучения | 30 000 |
| Итого | 292 000 |

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию профессионального обучения производственных рабочих ООО «Леруа Мерлен» составят 292 000 руб.

Основными социально-экономическими следствиями предложенных мероприятий, будем считать следующие:

- повышение квалификации персонала;

- рост производительности труда;

увеличение объема продаж и заключенных договоров;

рост прибыли.

Исходя из этих данных, мы можем оценить экономическую эффективность данного мероприятия. Данные представлены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 - Оценка эффективности внедрения мероприятий в ООО «Леруа Мерлен»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | Прогноз (2016) | Изменение |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Численность персонала, чел. | 100 | 105 | +5 |
| Принято, чел. | 8 | 10 | +2 |
| Уволено, чел. | 49 | 5 | 44 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 15,81 | 4,41 | -11,4 |
| Производительность труда, тыс. руб. /чел. | 173843 | 225995,9 | 52152,9 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 9,55 | 12,42 | 2,865 |
| Затраты на обучение, млн. руб. | 745200 | 292000 | -453200 |
| Экономический эффект, млн. руб. |  | 12,13 |  |

По данным таблицы 3.2.2 можно сделать вывод о том, что реализация предложенных мероприятий будет экономически эффективной.

Предположим, рост производительности труда составит 30% - 225995,9 тыс. руб. (в месяц) /чел. Таким образом, показатель производительности составит - 173843+52152,9= 225995,9 тыс. руб. на 1-го сотрудника в месяц.

Соответственно чистая прибыль при росте на 30% составит: 9,55 млн. руб. × 0,30 = 12,42 млн. руб.

Экономический эффект будет равен: 12,42 млн. руб. - 292000 = 12,13 млн. руб.

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о реальности их внедрения.

В результате предложенных выше мероприятий планируется увеличение производительности труда на 30% и сокращение затрат на обучение в учебных заведениях на 453 200 тыс. руб. (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3 - Производительность труда с учетом предложенных мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | До внедрения мероприятий | После внедрения мероприятий | Отклонение | |
|  |  |  | Абс. | Отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Производительн ость труда (тыс. руб.на 1 раб. в мес.) | 173843 | 225995,9 | 52152,9 | 130 |
| Затраты на обучение, млн. руб.. | 0,7425 | 0,292 | -0,4505 | 39,32 |

Таким образом, производительность труда на одного рабочего в месяц после внедрения предложенных мероприятий повысится на 52152,9 тыс. руб. и составит 225995,9 тыс. руб., а затраты на обучение сократятся 60,68 % и составят 0,292 млн. руб.

# **Выводы по главе 3**

На основании проведенного анализа системы внутрифирменного обучения персонала ООО «Леруа Мерлен», выявлены следующие негативные моменты:

1. Оценка эффективности обучения проводится не в полном объеме;

2. Выявление потребности в обучении проводится недостаточно обширно;

3. Отсутствие специально оснащенной аудитории для проведения профессионального обучения персонала внитри организации;

4. Отсутствие программы автоматизированного учета обучаемых;

5. Слабая «обратная связь» по результатам обучения;

. Отсутствие связи профиля компетенций с проводимым обучением;

. Низкая мотивация работников в обучении.

На основании проведенного анализа были разработаны развивающее действия к каждой категории должностей по направлению «Логистика», а также организована учебная аудитория для проведения индивидуальных и групповых мероприятий.

Разработанные развивающие действия по каждому блоку компетенций (функциональный, личностный, управленческий, стратегический) позволят целенаправленно выбирать методы и формы обучения сотрудников, а также отследить эффективность проведенных обучающих программ, которые можно оценить по средствам процедуры аттестации.

Совокупные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию профессионального обучения работников ООО «Леруа Мерлен» составят 292 000 руб.

В результате предложенных мероприятий планируется увеличение производительности труда на 30% и сокращение затрат на обучение в учебных заведениях на 453 200 тыс. руб. В целом, производительность труда на одного рабочего в месяц после внедрения предложенных мероприятий повысится на 52152,9 тыс. руб. и составит 225995,9 тыс. руб., а затраты на обучение сократятся 60,68 % и составят 0,292 млн. руб.

Полагаем, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Леруа Мерлен» будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением персоналом на любом уровне управления предприятием; улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

Итак, на основании проведенного анализа были разработаны развивающее действия к каждой категории должностей по направлению «Логистика», а также организована учебная аудитория для проведения индивидуальных и групповых мероприятий.

Основными социально-экономическими следствиями предложенных мероприятий, будем считать следующие: повышение квалификации персонала; рост производительности труда; увеличение объема продаж и заключенных договоров; рост прибыли.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Система профессионального обучения персонала является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте - в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещения работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Создание собственных систем внутрифирменного обучения есть необходимый шаг в развитии российских организаций. В любой организации должна быть сформирована такая система внутрифирменного обучения персонала, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Для этого необходимо учитывать всю полноту элементов системы внутрифирменного обучения, чтобы обеспечить как усвоение внешнего и выработку внутреннего опыта, так распространение усвоенного и выработанного опыта внутри и вне данной организации.

Профессиональное развитие персонала - это не только непосредственно обучение сотрудников (повышение квалификации, совершенствование знаний) и их оценка, но и механизм внутриорганизационных коммуникаций. С помощью данного механизма сотрудникам передается нужная для работы информация (локальные нормативные акты, обращения руководства и т. п.); в организации внедряются новые правила и стандарты; сотрудники приобретают навыки работы в команде (совместное обучение); структурные подразделения имеют возможность взаимодействовать для решения оперативных задач (планирование и организация тренингов).

На завершающем этапе проведения внутрифирменного обучения необходимо проводить оценку эффективности внутрифирменного профессионального обучения. В идеале оценка должна подтвердить целесообразность проведения внутрифирменного профессионального обучения и продемонстрировать, каких результатов для организации оно позволило достичь.

ООО «Леруа Мерлен» - международная компания-ритейлер, которая специализируется на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.

Вопросами реализации кадровой политики в магазине ООО «Леруа Мерлен» занимается служба персонала - отдел кадров, который занимается подбором, оценкой, обучением, расстановкой кадров и является самостоятельным структурным подразделением торгового предприятия

Построение профессионального развития основано на освоении конкретных компетенций в рамках реализуемого направления

Оценка компетенций производится в рамках процедуры аттестации с использованием двух методов: методика 360 градусов и разработанный экспертный опрос. В исследовании приняли участие 30 сотрудников по направлению «Логистика». Исходя из результатов исследования, было установлено, что у сотрудников наблюдаются проблемы с освоением знаний о компании и поведением при решении сложных вопросов, так как представлен низкий уровень у 30% сотрудников. Также у сотрудников недостаточно развито общее представление о желаемом стиле поведения, наблюдается часто нерегламентированное поведение, отход от стандарта у 40%.

В компании уделяют больше функциональным и личностным компетенциям, которые позволяют точечно решать текущие ситуации при взаимодействии с клиентами, поставщиками и коллегами. Эти компетенции используются постоянно на рабочем месте, поэтому и являются отработанными по сравнению управленческими и стратегическими компетенциями, характерными для управленческого звена.

Наиболее полным комплексом необходимых компетенций обладают профессионалы и эксперты. Соответственно, именно они владеют пониманием работы с товаром и клиентами, знают досконально организацию логистической цепочки, обладают необходимыми личностными качествами (внимательность, стрессоустойчивость, носитель ценностей компании и пр.), умеют анализировать ситуации и принимать оптимальные решения, а также способны пристраивать стратегию развития бизнеса. В свою очередь, новички нуждаются в помощи со стороны руководства и службы персонала, так как испытывают трудности даже в обычных ситуациях.

Проанализировав систему внутрифирменного обучения персонала ООО «Леруа Мерлен», выявлены следующие негативные стороны:

1. оценка эффективности обучения проводится не в полном объеме;

2. выявление потребности в обучении проводится недостаточно обширно;

3. отсутствие специально оснащенной аудитории для проведения профессионального обучения персонала внутри организации;

4. отсутствие программы автоматизированного учета обучаемых;

5. слабая «обратная связь» по результатам обучения;

. отсутствие связи профиля компетенций с проводимым обучением;

. низкая мотивация работников в обучении.

На основании проведенного анализа были разработаны развивающее действия к каждой категории должностей по направлению «Логистика», а также организована учебная аудитория для проведения индивидуальных и групповых мероприятий.

Основными социально-экономическими следствиями предложенных мероприятий, будем считать следующие: повышение квалификации персонала; рост производительности труда; увеличение объема продаж и заключенных договоров; рост прибыли.

Полагаем, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Леруа Мерлен» будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением персоналом на любом уровне управления предприятием; улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Акумова О.В. Проблемы формирования нового поколения учебных изданий / Под. ред. О.Е. Лебедева. - М. : ЗАО «МТО ХОЛДИНГ», 2004. - 216 с.

2. Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - Глава 13. - С.509-560.

3. Алдакаева Н.Г. Корпоративное обучение как одна из форм методической работы / Н. Г. Алдакаева // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. - 2009. - № 6. - С. 43-44.

4. Ананченкова П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний / П. И. Ананченкова // Труд и социальные отношения. - 2013. - № 5. - С. 77-84.

5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб., 2004. - 832 с.

6. Бахтин М.Б. Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение», 2014. - №2 (21)

7. Береснев Д. Персонал учится, компания считает прибыль [электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом, 2008. - № 2. - Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/>

8. Болотов В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной парадигме / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Педагогика. - 2003. - № 10. - С. 7-13.

9. Вачков И.В. Психологический тренинг. Методология и методика проведения. - М.: Эксмо, 2010. - 560 с.

10. Велькова Н. Профессионально важные качества сотрудника [Электронный ресурс] // kdelo.ru. - 2009. - № 1. - Режим доступа: http:// <http://www.upravlenie-personalom.ru/>

11. Глабчастый А.И. Корпоративное обучение как форма профессионального образования / А.И. Глабчастый // СПО, 2009. - № 1. - С. 29-31.

12. Громова Н.В. Повышение квалификации кадров как фактор роста производительности труда в России // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества - 2013». - М.: Экон-информ, 2013. - С. 523-526.

13. Дворцова Е.Б. Основные подходы к корпоративному обучению, 2010. - 328 с.

14. Донцова М.А. Детерминанты неформальное образования // Среднее професисональное образования. - 2012. - № 12. - С. 15-16.

15. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

16. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. 4-е изд. - М.: 2010. - 695 с.

17. Живица О.В. Использование нарративной практики, как путь минимизации затрат на развитие персонала // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества - 2013». - М.:Экон-информ, 2013.- С.544-547.

18. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития// Академия. - Москва- 2009. - 212 с.

19. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. - 2007. - № 10 (3) - С. 361-365.

20. Карпов А.В., Скитяева И.М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития // Дополнительное профессиональное образование [Электронный ресурс]. - URL: <http://hr.pacc.ru/> (дата обращения: 15.03.2016).

21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 384 с.

22. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом. Учебное пособие. - М.: «КноРус», 2010. - 410 с.

23. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: [Электронный ресурс] / И.А. Зимняя. - Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g39tUUknwloJ:www. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3Ag39tUUknwloJ%3Awww> nepfoiskola.h u/eaea/EAEA\_ru/

24. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? / К. Колесникова // Управление персоналом. - 2008. - N 17 (195). - C. 57-61.

25. Коробкина М.А. Корпоративное обучение персонала: учебно- методическое пособие / М.А. Коробкина. - Краснодар: Кубанский гос.ун- т, 2013. - 87 с.

26. Корпоративное обучение персонала организации: монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. - Екатеринбург: УрГУПС, 2011. - 280 с.

27. Коул Дж. Обучение и развитие: системный подход // Управление персоналом в современных организациях. - М., 2004. - Глава 21. - С.252- 259.

28. Ландшеер В. Концепция «минимальной компетентности» / В. Ландшеер// Перспективы. Воп. образования. - 1988. - № 1. - С. 14-18.

29. Магура И.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел - Синтез», 2002. - 192 с.

30. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело. - 232 с.

31. Мовчан Н.Г. Система обучения часть бизнес процесса / Н. Г. Мовчан // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 9. - С. 16-19.

32. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство«Юрайт», 2011. - 561 с.

33. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб., 2003. - 288 с.

34. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование. - 2011. - № 12. - С. 16-18.

35. Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Инновационные hr- технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. - М.:МФПУ «Синергия», 2015. - С. 201-215.

36. Новиков А.М. Постиндустриальное образование / Александр Михайлович Новиков. - М.: Эгвес, 2008. - 136 с.

37. Основы управления организацией. Практикум: учеб. пособие/под. редакцией Л.А.Горшковой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2012. - С. 177.

38. Панфилова М. В. Игровые формы обучения персонала организации // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 927-929.

39. Петряков П.А., Певзнер М.Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации // Человек и образование. - № 4 (21) - 2009. - С.16-20.

40. Помилуйко В.Ю. Практика организации корпоративного обучения взрослых // Молодой ученый. - 2015. - №5. - С. 581-584.

41. Пономарева М. Корпоративное обучение: от теории к практике. - Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/1156185/?page=0>

42. Слободский А. Л. Обучение персонала организаций / А. Л.Слободский. - СПб., 2013. - 124 с.

43. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций: учебное пособие / А. Л. Слободской. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 124 с.

44. Спрудэ К.А. Оценка компетенций в разработке системы персонал- технологий организации: [Электронный ресурс] : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / К.А. Спрудэ.- СПб, 2009. - Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com/>

45. Стаут Л.У. Обучение и обучающаяся организация // Управление персоналом. Настольная книга менеджера. - М, 2007. - Модуль 14. - С. 436-466.

46.Сухинин В.П. Корпоративное обучение как фактор повышения конкурентоспособности организации / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина// Вестник Самарского государственного технического университета. - 2013. - № 1 (19). - С. 179-185.

47. Толочек В.А. Современная психология труда : [учебн. пособ.] / В.А. Толочек. - СПб. : Питер, 2005. - 479 с.

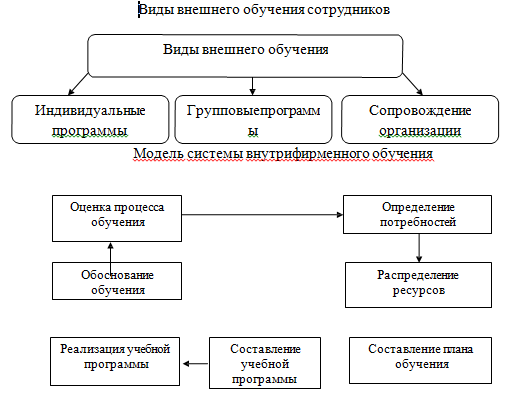
48. Хагуров Т.А. К вопросу о непрерывном образовании // Школьные технологии. - 2012.-№4. - С. 172-176.

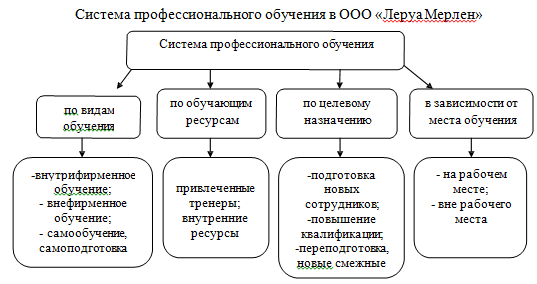
49. Хуторской А.В. Практикум по дидактике и современным методикам обучения / А.В. Хуторской. - СПб. : Питер, 2004. - 541 с.

50. Чошанов М.А. Гибкая психология проблемно-модульного обучения / М.А. Чошанов. - М. : Нар. образование, 1997. - 152 с.

51. Шабанов А.Г. Компетентностно-ориентированная модель профессионального образования / А.Г. Шабанов // Инновации в образовании. - № 4. - 2012. - С. 74-78.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**





**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Модель компетенций ООО «Леруа Мерлен»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Специальность | Функциональные | Личностные | Управленческие | Стратегические |
| Руководитель | Товар | Лидерские качества | Планирование и | Понимание |
| сектора | Клиент | Ориентация на | организация | бизнеса |
| логистики | Коммерческие | результат | Анализ | компании |
|  | операции | Гибкость | ситуации | Формирование |
|  | Процедуры | Эффективные | Принятие | развития |
|  | безопасности | коммуникации | решений | сектора |
|  | Логистическая | Системное | Близкое |  |
|  | цепочка | мышление | управление |  |
|  | Подбор и интеграция |  |  |  |
|  | Обучение и развитие |  |  |  |
| Менеджер | Товар | Лидерские качества | Планирование и |  |
| Логистики | Клиент | Ориентация на | организация |  |
|  | Коммерческие | результат | Анализ |  |
|  | операции | Гибкость | ситуации |  |
|  | Процедуры | Эффективные | Принятие |  |
|  | безопасности | коммуникации | решений |  |
|  | Логистическая |  | Близкое |  |
|  | цепочка |  | управление |  |
|  | Подбор и интеграция |  |  |  |
|  | Обучение и развитие |  |  |  |
| Администратор | Товар | Ответственность |  |  |
| логистики | Клиент | Внимательность |  |  |
|  | Работа на технике | Стрессоустойчивость |  |  |
|  | Процедуры | Носитель ценностей |  |  |
|  | безопасности | компании |  |  |
|  | Логистическая | Командость |  |  |
|  | цепочка |  |  |  |
|  | Интеграция/обучение |  |  |  |
| Логист | Товар | Ответственность |  |  |
| Специалист | Клиент | Внимательность |  |  |
|  | Работа на технике | Стрессоустойчивость |  |  |
|  | Процедуры | Носитель ценностей |  |  |
|  | безопасности | компании |  |  |
|  | Логистическая | Командость |  |  |
|  | цепочка |  |  |  |
|  | Интеграция/обучение |  |  |  |
| Логист | Товар | Ответственность |  |  |
|  | Клиент | Внимательность |  |  |
|  | Работа на технике | Стрессоустойчивость |  |  |
|  | Процедуры | Носитель ценностей |  |  |
|  | безопасности | компании |  |  |
|  | Логистическая | Командость |  |  |
|  | цепочка |  |  |  |
|  | Интеграция/обучение |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

Структура экспертного опроса для всех уровней должностей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма |
| Функциональные | | | | | | |
| Товар |  |  |  |  |  |  |
| Клиент |  |  |  |  |  |  |
| Коммерческие операции |  |  |  |  |  |  |
| Процедуры безопасности |  |  |  |  |  |  |
| Логистическая цепочка |  |  |  |  |  |  |
| Подбор и интеграция |  |  |  |  |  |  |
| Обучение и развитие |  |  |  |  |  |  |
| Личностные | | | | | | |
| Ответственность |  |  |  |  |  |  |
| Внимательность |  |  |  |  |  |  |
| Стрессоустойчивость |  |  |  |  |  |  |
| Носитель ценностей компании |  |  |  |  |  |  |
| Командность |  |  |  |  |  |  |
| Лидерские качества |  |  |  |  |  |  |
| Ориентация на результат |  |  |  |  |  |  |
| Гибкость |  |  |  |  |  |  |
| Эффективные коммуникации |  |  |  |  |  |  |
| Системное мышление |  |  |  |  |  |  |
| Управленческие | | | | | | |
| Планирование и организация |  |  |  |  |  |  |
| Анализ ситуации |  |  |  |  |  |  |
| Принятие решений |  |  |  |  |  |  |
| Близкое управление |  |  |  |  |  |  |
| Стратегические | | | | | | |
| Понимание бизнеса Компании |  |  |  |  |  |  |
| Формирование стратегии развития сектора |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |