

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЗОЛОТОЙ ОРЕЛ»)**

**Дипломный проект студентки**

**заочного отделения 5 курса группы 420806**

**Максмовой Анастасии Олеговны**

**Научный руководитель  
к.э.н., старший преподаватель  
Ильичев С.Н.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | 3  |
| <b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА</b> .....                                      | 6  |
| 1.1 Понятие обучения персонала организации.....  | 6  |
| 1.2 Корпоративная система непрерывной профессиональной подготовки персонала.....   | 10 |
| 1.3 Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала.....   | 18 |
| <b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЗОЛОТОЙ ОРЕЛ»</b> .....   | 29 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Золотой орел».....  | 29 |
| 2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в ООО «Золотой орел».....  | 39 |
| 2.3 Анализ системы профессиональной подготовки персонала ООО «Золотой орел».....   | 46 |
| <b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОЙ ПРОФЕССТОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЗОЛОТОЙ ОРЕЛ»</b> ..... | 51 |
| 3.1 Разработка проекта по развитию персонала организации.....  | 51 |
| 3.3 Социально-экономическое обоснование проекта.....   | 60 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....  | 64 |
| <b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....  | 69 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....  | 75 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Особенностью российского рынка является быстрые и частые изменения внешних и внутренних условий функционирования организаций. В связи с этим профессиональное обучение персонала определяет не только ее развитие, но и успешность.

Развитие научно-технического прогресса и достаточно быстрое устаревание единственными факторами, которые повышают роль профессионального обучения персонала организации. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно научно-технический прогресс значительно ускоряет процесс устаревания знаний и навыков. В свою очередь рост культурно-технического уровня трудящихся является одним из важнейших условий обеспечивающих поступательный процесс развития общества.

В наши дни ситуация такова, что сколько профессиональное, становится определяющим элементом, характеристики рабочей силы. Крупные организации наращивают инвестиции в подготовку кадров, поскольку внешний рынок и система потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых считают увеличение вложений в развитие персонала главным фактором в конкурентной борьбе

Формирование внутрифирменной системы профессионального развития актуально в современных условиях, когда многие российские организации испытывают затруднения экономического характера, имеют ограничения бюджета профессионального развития персонала. В этих условиях необходимо формирование высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность.

**Степень разработанности темы.** Вопросы обучения персонала в научной литературе рассмотрены достаточно широко. Среди ученых, занимающихся вопросами развития и обучения персонала стоит назвать Артамонову М.В., Дуракову И.Б., Кибанова А.Я., Солтицкую Т.А., Сотникову С., Руденко Г.Г., Чернягину С.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области непрерывного профессионального обучения и развития персонала организации и состоянием системы обучения персонала в ООО «Золотой орел».

**Объект** исследования - предприятие ООО «Золотой орел».

**Предмет** исследования – система непрерывного профессионального развития персонала ООО «Золотой орел».

**Цель** исследования состоит в разработке проекта совершенствования системы непрерывного профессионального развития персонала ООО «Золотой орел».

Для достижения поставленной цели в процессе нашего исследования потребовалось решить следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие обучение персонала организации;
- дать характеристику внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала;
- рассмотреть факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала;
- провести анализ системы управления персоналом в ООО «Золотой орел»;
- проанализировать систему профессионального развития персонала в ООО «Золотой орел»;
- разработать и дать социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы развития персонала в ООО «Золотой орел».

**Теоретической базой** исследования явились положения и выводы, сформулированные в научных трудах отечественных и зарубежных специалистов по проблемам развития персонала организации. Теоретической базой исследования стали современные теории обучения Д. Бургойне, Р. Стюарт, Р. Гаги, К. Роджерс, Т. Бойделл, А Мамфорд.

**Эмпирическую базу** исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета статистические сведения, характеризующие деятельность ООО «Золотой орел».

**Практическая значимость** исследования заключается в определении методов непрерывного профессионального развития персонала в ООО «Золотой орел».

**Методы исследования:**

- 1) Анализ документов;
- 2) Методы индукции и дедукции, качественный и количественный методы, метод проектирования;
- 3) Методы интерпретации.

**Структура дипломного проекта** Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1. Понятие обучения персонала организации

Обучение персонала представляет собой целенаправленный, организованный, планомерно и овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей организации.

Обучение персонала выполняет на эффективное использование персонала организации и на повышение его мотивации.

Цели обучения разнообразны со стороны самого работника организации. С точки работодателя цели обучения заключаются в следующем:

- организация и формирование персонала управления организацией;
- овладение умением определять и принимать;
- воспроизводство персонала организации;
- создание системы интеграции персонала;
- формирование персонала организации;
- адаптация персонала организации;
- внедрение нововведений [66, с.117].

С точки зрения работника цели обучения проявляются в следующем:

- повышение квалификации;
- поддержание уровня образования на соответствующем уровне;
- приобретение знаний вне сферы;
- продвижение по карьерной лестнице.

Различают три вида обучения персонала организации:

- подготовка;
- повышение квалификации;

- переподготовка персонала.

Подготовка персонала представляет планомерное и организованное обучение для всех отраслей.

Повышение квалификации –знаний, умений и навыков в связи с ростом требований к персоналу организации.

Переподготовка персонала представляет обучение кадров в целях получения новых профессиональных знаний, умений и навыков[63, с..64].

В научной литературе выработаны:

1. Концепция специализированного обучения.
2. Концепция многопрофильного обучения
3. Концепция обучения ориентированного на личность.

Предметом обучения являются знания, умения, и навыки.

Знания – это получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей.

Умения – это способность выполнять закреплены за работниками.

Навыки – это степень умения применять полученные знания на практике.

Виды обучения персонала организации:

- обучение без отрыва от производства (на рабочем месте);
- обучение с отрывом от производства (обучение вне рабочего места)

[8, с.17].

Обучение квалифицированных кадров будет эффективным только в том случае, если издержки будут ниже повышения производительности труда за счет других факторов или издержек.

## 1.2. Корпоративная система непрерывной профессиональной подготовки персонала

Современный бизнес нацелен на постоянное усовершенствование знаний своих сотрудников. Потребность в это практически в любой сфере наблюдается весьма жесткая конкуренция.

Проблема обучения постоянного обеспечения прежних специальных знаний. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его заработной платы статьей расходов многих организаций.

Обучение персонала организации требуется в следующих случаях:

- когда работник поступает работать в организацию;
- когда служащего назначают на новую должность;
- когда в ходе аттестации определенных навыков для эффективного выполнения своих должностных обязанностей[16, с.103].

Основные этапы построения системы обучения.

1. Составление списка сотрудников организации по отделам.
2. Диагностика мотивации сотрудников организации на обучение.
3. Диагностика потребностей в обучении сотрудников по отделам с учетом целей, планов развития организации.
4. Разработка концепции и утверждение системы обучения организации.
5. Разработка программ обучения и составление плана обучения сотрудников на год.
6. Выбор и утверждение преподавателей, тренеров или консалтинговых компаний для и утверждение бюджета на обучение на год.
7. Разработка и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения.
8. Разработка и внедрение системы аттестации сотрудников.

9. Внесение изменений в корпоративную культуру и систему мотивации персонала организации.

10. Проведение профессионального обучения Внесение изменений и оптимизация разработанной организации в процессе ее внедрения в практику[45, с.156].

Структура плана обучения включает в себя направления и формы организации профессионального обучения направления обучения обусловлен следующими факторами:

- категории сотрудников;
- тематика профессионального обучения персонала.

Профессиональное обучение в организации для следующих категорий сотрудников:

- руководители высшего звена;
- руководители среднего звена;
- руководители низового звена[53, с.45].

Также профессиональное обучение персонала организовано для специальных категорий сотрудников, среди которых могут быть:

- резерв на продвижение;
- наставники;
- внутренние преподаватели;
- специалисты по качеству.

Организация профессионального обучения может быть связана с обучением специалистов различных подразделений, таких как:

- отдел маркетинга;
- отдел продаж;
- финансовый отдел;
- работники бухгалтерии;
- Юридическая служба;
- кадровая служба;
- служба качества;

-служба безопасности[57, с.157].

Тематика обучения в любой организации еще более многообразна, чем набор специальностей персонала организации может быть достаточно разнообразна:

- стратегия организации;
- особенности продуктов и услуг организации;
- профессиональное обучение специалистов;
- менеджмент организации;
- информационные технологии, экономика организации;
- управленческий учет организации;
- управление проектами;
- управление рисками организации;
- правовые вопросы;
- работа с персоналом организации и развитие персонала;
- иностраннные языки;
- техника безопасности;
- навыки успешных продаж и др.

При планировании обучения возможные сочетания направлений обучения и целевых групп.

В течение одного года можно обучить все группы работников организации. Поэтому необходимо определить, приоритетны для конкретных групп работников.

Как правило, на первом месте программы, руководителей. Далее группа сотрудников, которая находится в резерве на выдвижение на руководящие группа – это сотрудники, которые непосредственно контактируют с клиентами: продавцы, торговые по работе с клиентами.

При этом необходимо определить численность сотрудников, которых необходимо обучить, а также продолжительность обучения.

В практике обучения персонала достаточный арсенал методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы:

- обучение на рабочем месте;
- обучение вне рабочего места [60, с.84].

Классификация основных форм обучения в режима проведения, индивидуальной или групповой организации обучения приведена

При планировании важно определить, какие организационные формы обучения применимы для тех или других категорий сотрудников.

Направлять обучающихся на являющиеся дорогим видом обучения одного сотрудника, целесообразно в ограниченных случаях:

- для малочисленной категории сотрудников;
- при отсутствии в высококвалифицированных специалистов по предполагаемой теме обучения;
- при необходимости обмена опытом с организаций.

Планировать участие сотрудников организации в открытых семинарах и конференциях достаточно сложно, выступают другие организации.

Сроки программы обучения и условия проведения становятся известны не более чем за 1-3 месяца до их проведения[60, с.86].

Более того, рынок образовательных услуг недостаточно развитым.

Закрытые учебные мероприятия: семинары, циклы семинаров, курсы следует планировать в тех случаях, когда удастся группу по необходимому направлению обучения из сотрудников организации. При этом возможны два варианта:

- использование внутренних преподавателей;
- приглашение внешних специалистов в или при необходимости получения свежих знаний извне организации.

В отличие от рассмотренных открытых мероприятий планирование корпоративных учебных мероприятий возможно.

Техническая учеба, практически относящаяся к корпоративным учебным мероприятиям, выделяется по следующим признакам:

- цель обучения - передача знаний и навыков на рабочем месте;
- небольшая продолжительность обучения;
- небольшое число обучающихся;

-гибкий режим обучения, который значительно отличается от других форм обучения. Наставничество планируется не менее чем на год. В этом процессе участвует наставник и наставляемый. Целью наставничества является передача знаний и навыков в профессиональной сфере.

Стажировки проводятся как в самой организации. Стажировки внутри организации планируются на один год, при этом срока в зависимости от действительного положения дел.

Помимо направлений обучения, категорий выделяют уровни обучения. Это позволяет сделать программу более четко ориентированной на определенный уровень знаний и навыков конкретной организации, а также обеспечить однородный состав обучающихся. Данный факт позволит повысить качество обучения, а также обеспечит затрачиваются бна обучение.

Многоуровневое обучение может содержать от 3 до 8 уровней, которые связаны с уровнями сложности.

При планировании обучения в организации необходимо определить показатели и нормативы обучения.

Первым показателем обучения является календарный год. Этот показатель зависит не только от развития системы обучения персонала в организации, но и от ее размеров, так в крупных сотрудников больше, чем в малой организации.

При установлении плана по данному показателю необходимо учесть, что в организации всегда есть группа сотрудников, которые в течение года могут проходить обучение по разным программам таким сотрудникам могут относиться руководители организации, специалисты, юристы, бухгалтера,

которые достаточно часто направляются на различные краткосрочные курсы повышения квалификации[66, с.118].

При этом более адекватной оценкой персонала общий объем обучения, проведенного за год в показатель определяет объем обучения, проходящий в течение одного года на одного сотрудника организации.

Измерять объем обучения можно в человеко-часах или в человеко-днях. Так как отдельные учебные мероприятия могут одного дня пересчитывать часы и дни можно из расчета:

$$1 \text{ день} = 8 \text{ часов}$$

-закрытый двухдневный семинар для 15 сотрудников соответствует объему 30 человеко-дней или 240 человеко-часов;

-одна часовая лекция для 100 человеко-часов или 12,5 человеко-дней[17, с.56].

Следующей группой показателей показателя. Основной показатель - стоимость учебного мероприятия. Она может быть характеристик самого мероприятия:

- продолжительность;
- количество участников.

В практической деятельности целесообразно рассматривать такие показатели как стоимость 1 дня или 1 часа обучения на 1 обучаемого.

Данный показатель используется для экономической оценки групповых видов обучения, например закрытых семинаров.

Наиболее эффективным является обучения или 1 часа обучения на 1 обучаемого, который можно использовать для только любых учебных мероприятий, но и годового плана обучения.

Формы обучения в большинстве российских организаций имеют традиционные формы обучения, такие как семинары и тренинги.

Один из самых эффективных корпоративное обучение управленческого персонала организации. Это необходимо для того, чтобы

квалификация сотрудника соответствовала перспективному развитию организации. Данная система способствует сотрудникам.

Необходимо учитывать, что система обучения персонала организации создается не на один год. Поэтому необходимо дальнейшего развития и возможности ее она должна быть комплексной и строиться на принципах развивающегося многоэтапного обучения всех категорий сотрудников. Важно учитывать особенности обучения организации. В системе обучения персонала организации должны быть:

- схема последовательного обучения рядовых сотрудников;
- программы выборочного и менеджеров и сотрудников кадрового резерва;
- программы долгосрочного обучения наиболее перспективных сотрудников организации.

При составлении планов обучения важно обратить, чтобы в плане был сохранен баланс между различными распределение бюджета на обучение на год.

Крайне важно, чтобы периодичность обучения для сотрудников одного подразделения была такой, чтобы не им возможность хорошо усвоить и начать применять навыки, полученные на предыдущем обучении (не чаще 1 раза в 3 месяца).

Таким образом, внедрение системы персонала организации представляет собой комплексную проблему, системой мотивации персонала сотрудников, аттестацией персонала, организации, а также с ее внутренней средой. В целом, профессиональное корпоративной культурой организации.

### 1.3. Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала

Разработку системы оценки эффективности процессов профессионального развития персонала которые влияют на эффективность

и полное использование резервов профессионального роста и совершенствования на базе системы оценки эффективности.

Руководство организацией внедрения данной системы и возможность возврата инвестиций в профессиональное развитие персонала организации. При этом следует работники в качестве мотивирующих средств называют развития. Этот фактор является дополнительным доказательством целесообразности затрат на профессиональное развитие персонала.

Положительным эффектом от вложений является:

-объективная информация о преимуществах и недостатках того или иного сотрудника;

-воздействие на мотивацию работников и климат в коллективе[14, с.38].

Сотрудники организации, которые реализуют свое развитие, более оперативно и качественно подходят к выполнению активнее принимают решение в сложных ситуациях, адекватно реагируют ситуации и быстро адаптируются к новым условиям. Данные сотрудники более лояльны к той организации в которой они работают и, процессе профессионального развития реализуется обратная связь между организацией и работником. Это происходит не только посредством необходимых знаний и дальнейшего развития навыков. Сотрудники получают организации на рынке и поэтому участвуют в разработке направлений дальнейшего развития организации[16, с.104].

Важным направлением профессионального развития персонала является привлечение обученного ранее персонала. Это должно принести организации дополнительные временные и позиция вполне обоснована. Однако могут существовать и риски, которые проявляются в дефиците кадров, в высоком уровне затрат на персонал.

Факторы внешней среды оказывают существенное деятельности организации и вызывают необходимость корректировки стратегии и тактики

деятельности. Важна оперативность, с которой эти изменения, отражает степень качества построения бизнес-процессов, четкость выстроенных связей между роль играет интеграция подсистем профессионального развития персонала и организационного развития.

По степени управляемости факторы можно разделить на не регулируемые, слаборегулируемые и регулируемые.

Факторы внешней среды относятся к категориям нерегулируемых и слаборегулируемых факторов, поскольку они решений, которые принимаются внутри организации.

К регулируемым факторам относятся факторы внутренней среды. Данные факторы характеризуют производства, а также качество процесса управления персоналом и степень использования ресурсов предприятия.

Рассмотренная классификация довольно удобна для проведения исследования взаимосвязи эффективности регулирующих факторов, так как позволяет решить проблему развития персонала в различных аспектах [36, с.49].

Основные факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала.

Рассмотрим подробнее факторы внутренней среды.

Корпоративные факторы. Стадия жизненного цикла является одним из важнейших факторов внутренней среды в своей деятельности сталкивается со стадиями становления и развития, устойчивой деятельностью, стадиями спада и жизненного цикла меняются цели деятельности организации и стратегия с персоналом.

На основе стратегии управления персоналом формируются цели и задачи развития персонала, строятся конкретные планы профессионального развития персонала.

Корпоративная культура и особенности управления персоналом в организации являются профессионального развития персонала, так как каждой организации свойственно наличие особенного морально-психологического климата, поддержание ценностей и устоев[45, с.155].

Профессиональное развитие предприятия является продолжением и частью корпоративной культуры организации.

К организационным факторам относится персонала организации: пол, возраст, классификация, навыки и способности, профессиональном развитии персонала. Потребность в профессиональном на специфику и конкретное содержание программ развития, которые напрямую зависят от вложенных организацией денежных на развитие персонала относят материально-техническое обеспечение процессов персонала, организация проведения профессионального развития персонала Затраты на профессиональное развитие персонала организация может возможны другие варианты, например, когда затраты на обучение оплачиваются организацией частично и когда постепенно выплачиваются времени. В случае длительного и дорогостоящего обучения организация может выдать работнику ссуду на длительный период времени[54, с.96].

Процессные факторы технологии, темпы профессионального развития персонала. В настоящее время организациями реализуется масса новых, активных и игровых форм и методов формы способствуют не просто получению знаний и навыков, они направлены ситуации в деятельности каждого подразделения, а при необходимости и отдельного сотрудника и поиски решения данной профессионального сотрудник одновременно становится не только объектом, но и субъектом обучения, при этом развивая дополнительные навыки активации своей деятельности.

Программы профессионального развития соответствовать текущей стратегии развития организации, целям, жизненного цикла и стратегии управления профессионального развития персонала должна быть

разработана для организации в целом и при этом должна быть конкретизирована для сотрудников каждого отдельного подразделения.

При этом программа развития такие направления и подсистемы как найм и подбор персонала, мотивацию и стимулирование, деловую оценку персонала и другие. Профессиональное тесной взаимосвязи со всеми подсистемами управления персоналом значение имеет своевременность реализации программ профессионального развития персонала, конкретизация результатов трудовой деятельности должны быть достигнуты после реализации программ профессионального развития и обучения персонала организации[57, с.158].

К процессным факторам относят квалификацию и опыт преподавателей и тренеров, которые профессионального развития персонала организации. В настоящее время большинство организаций привлекают к профессиональному развитию не только высококвалифицированных работников собственной роль имеет подбор преподавателей для каждой отдельной группы работников с учетом специфики их работы.

Важным является анализ количества часов обучения по конкретным темам. Поэтому необходимо изучить мнение внешних специалистов с точки зрения адаптированности предлагаемых программ к конкретной организации.

Эффективность профессионального развития в прямой зависимости от тех форм и методов обучения, которые применяются в процессе обучения[60, с.88].

Методы подразделяют на три группы: традиционные, активные и компьютерные, которые осуществляются дистанционно.

Среди традиционных методов обычно применяют лекции и семинарские занятия, прохождение квалификационных работ, которые нередко внедряются в практическую деятельность организации.

Активные методы обучения довольно широко популярны среди персонала организаций, так как они не имеют результатам обучения.

Активные методы обучения позволяют использовать и развивать групповые методы работы, сменить вид деятельности. Чаще всего обучения относят тренинги, деловые игры, ролевые игры, разбор практических ситуаций.

Компьютерные дистанционные методы базируются ИТ технологиях, которые позволяют осуществлять профессиональное отрыва от основной работы. Данный вид обучения может осуществляться в любое удобное время для работника.

Как правило, целью профессионального развития организации является обучение и развитие сотрудников с определенным уровнем профессионального образования и наличием организации. Важной характеристикой профессионального развития становится необходимость развития специфических профессиональных знаний, Этому, скорее всего, будет способствовать использование активных рассмотрение отдельных проблем, примеров из деятельности организации, решение реальных сложных и неоднозначных ситуаций, которые деятельности конкретного подразделения.

При этом активные методы обучения обладают существенными преимуществами по сравнению с другими методами преимуществ стоит отметить:

- стремление к более активному поведению проходят обучение или повышение квалификации;
- раскрытие творческого потенциала работников;
- активное общение сотрудников в процессе обучения;
- ощущение эмоционального «подъема» во время процесса обучения персонала;
- активная мотивация на дальнейшие достижения в работе;
- стремление к профессиональному росту в течение короткого времени;
- возможность дать оценку собственным уровню профессионального развития;

-участие в деловой оценке своих коллег.

-определение возможности и профессионального развития[60, с.90].

Важным является наличие обратной связи с преподавателем, который ведет программы профессионального развития персонала организации, а также анализ применяемых методов развития совершенствованию.

Руководство организации должно быть профессионального развития персонала. Кроме этого необходимо по стимулирование сотрудников на применение полученных знаний на должны быть рассчитаны риски от того, что часть информации, которая получена в использоваться работниками в своей деятельности, а это в свою очередь приводит вложенных в профессиональное развитие организации создавая систему профессионального развития персонала положительно влияет на имидж организации на рынке, тем самым получая на то, что профессиональное развитие персонала должно быть рассчитано на все категории работников многие работодатели допускают ошибку и осуществляют тех работников, которые непосредственно приносят прибыль. В этом случае для остальных работников спонтанно формируется , который сопряжен с чувством недооценки их роли в организации. Как результат повышается текучесть кадров и при этом происходит повышение расходов на найм и подбор персонала. Поэтому эффективным будет профессионального обучения для различных категорий персонала организации. Логичным этапом окончания профессионального развития персонала полученных знаний в повседневную деятельность этом случае материал усваивается и закрепляется, повышается уровень образования персонала, организация приобретает свежие идеи при относительно небольших инвестициях.

Желательно, чтобы после обучения знания применялись в течение первого месяца после окончания срока знания без практического подкрепления быстро с этим должен быть разработан план-график внедрения новых методов и технологий работы в практику организации. При этом важно провести опрос внедрения новых методов работы в

практику деятельности организации, внести изменения в документацию, в должностные инструкции, разработать краткосрочные планы работы [66, с.120].

Организация должна использовать различные методы мотивации и стимулирования персонала организации к. Наиболее эффективным методом является продвижение по служебной лестнице, горизонтальное перемещение, делегирование управленческих заработной платы. Важным стимулом является и умений именно в данной организации. Карьерный рост работников мотивирует сотрудников профессиональный уровень. Повышение по карьерной лестнице влечет за собой повышение заработной платы, что является стимулом для работы именно в этой организации.

Факторы сопровождения профессионального развития персонала организации играют важную роль, так знаний, технологий и профессиональному развитию работников в самой организации после прохождения организации.

Для того чтобы профессиональное развитие персонала организации необходимо производить расчет экономических организации до проведения мероприятий профессионального периода после.

Профессиональное развитие организации, поскольку повышает уровень компетентности работников, повышает уровень мотивации персонала.

Выводы по главе I.

Обучение персонала представляет собой целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей организации.

Различают три вида обучения персонала организации:

- подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка персонала.

Предметом обучения являются знания, умения, и навыки.

Знания – это получение знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей.

Умения – это способность выполнять обязанности, которые закреплены за работниками.

Навыки – это степень умения применять полученные знания на практике.

Программы профессионального соответствовать текущей стратегии развития организации, целям, задачам ее развития, стадиям жизненного цикла и стратегии управления развитием персонала должна быть разработана для организации в конкретизирована для сотрудников каждого отдельного подразделения.

Особое значение имеет своевременность реализации программ профессионального развития персонала, трудовой деятельности персонала, которые должны быть профессионального развития и обучения персонала организации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЗОЛОТОЙ ОРЕЛ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Золотой орел»

Магазин розничной торговли ювелирными изделиями «Золотой Орел» создан в результате предпринимательской деятельности общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Золотой орел».

Фирменное наименование предприятия в соответствии с Уставом: Общество с ограниченной ответственностью «Золотой орел». Общество создано на основании Гражданского Кодекса и федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Запись о государственной регистрации внесении в единый государственный реестр юридических лиц сведений об учете юридического лица в налоговом органе - 12.10.2005 года серия 31 №009488766.

Общество внесено в единый государственный реестр юридических лиц.

ООО «Золотой орел» встало на в Государственной инспекции пробирного надзора.

ООО «Золотой орел» выдано о постановке на специальный учет в Федеральном казенном учреждении «Российская государственная пробирная палата при министерстве финансов Российской Федерации» Минфина России от 23.09.2011 г. №0180001478 о том, что общество поставлено на специальный учет в Орловской пробирной палате как юридическое лицо, осуществляющее операции с драгоценными камнями.

Место нахождения:

Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, проспект Комсомольский, дом 31, кв.39.

ИНН: 3128052230.

КПП 3120201001.

ОГРН: 1053109267892.

В соответствии с письмом ГМЦ Госкомстата России предприятие внесено в Единый государственный регистр о хозяйствующем субъекте (ЕГРПО).

ООО «Золотой орел» относится к организациям, учрежденной гражданами. Учредительными документами Учредительными документами в соответствии с законодательством является Устав (Приложение 1).

Устав ООО «Золотой Орел» утвержден 01.09.2009 г. единственным участником общества и отражает основные «Об обществах с ограниченной ответственностью», закрепляет основы предпринимательской деятельности предприятия.

Основной целью общества является расширение рынка товаров и услуг, а также осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Виды деятельности ООО «Золотой Орел», установленные Уставом:

- розничная торговля ювелирными изделиями;
  - оптовая торговля ювелирными изделиями;
  - предоставление ломбардами краткосрочных кредитов под залог движимого имущества;
  - розничная торговля часами;
  - розничная торговля бывшими в употреблении товарами;
  - осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.
- вид собственности предприятия: Учредителем ООО «Золотой орел» является физическое лицо, которое осуществляет государственную регистрацию юридического лица.

Уставный капитал ООО «Золотой орел» на дату государственной регистрации составляет 10000 рублей. Учредителем является физическое лицо Потемкина Наталия Сергеевна. Доля, участнику общества, составляет 100% уставного капитала и равна сумме 10000 рублей.

Единоличным исполнительным органом ООО «Золотой Орел» является директор, который действует на основании Устава общества и действующего законодательства. Лицо, имеющее право имени общества с ограниченной ответственностью «Золотой Орел» является также Директор.

Директор несет ответственность за ведение предпринимательской деятельности всего общества.

Срок деятельности Общества Уставом Общества прекращается по решению участника Общества и оформляется письменно, либо по действующему законодательству.

Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на основании действующего законодательства Российской Федерации.

Общество ООО «Золотой орел» самостоятельно предпринимательскую деятельность юридического лица, а также социальное партнерство трудового коллектива.

Основу планов розничного товарооборота составляют договоры розничной купли-продажи ювелирных изделий, лицами Общества, а также поставщиками ювелирных изделий и иных энергетических ресурсов, работ и услуг.

Реализация ювелирных изделий осуществляются устанавливаемым Обществом самостоятельно, и прейскурант цен общества.

Источниками образования имущества Общества согласно учредительным документам являются:

- а) средства Участников, Общества, а также дополнительные взносы в имущество Общества;
- б) прибыль от предпринимательской деятельности;
- в) долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы;
- г) другие поступления в действующим законодательством;
- д) имущество, приобретенное по основаниям, правовыми Российской

Федерации.

Розничная торговля ювелирными изделиями имеет свои требования, установленные законодательством. Ювелирные изделия из металлов и драгоценных камней представляют собой особый товар, оборот которого регулируется государством с целью защиты прав изделий из драгоценных металлов и камней, потребителей, а также государственных сфере предпринимательской деятельности.

Витринное оборудование ювелирного магазина «Золотой Орел» подчеркивает статус товара. Покупка ювелирного изделия, как правило, сопряжена с особым событием или праздником в жизни человека, и при наполнении прилавков ювелирного магазина это учитывается.

К ювелирному магазину «Золотой орел» по его специализации в розничной торговле.

Во-первых, все ювелирные изделия, изготовленные из драгоценных металлов и реализуемые в розницу должны ГОСТа 117-3-002-95, а торговля должна производиться в соответствии с Постановлением Правительства России от 19 января 1998 года, № 55.

Анализ бухгалтерского баланса ООО «Золотой орел» за 2014 – 2016 годы представлен в таблице 2.1.

Основные средства предприятия за анализируемый на 1 тыс. руб. за счет начисленной амортизации. В 2014 году была приобретены витрины для ювелирных изделий.

К нематериальным активам относится программа для ведения бухгалтерского учета «1С: Бухгалтерия», что не Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» должна быть списана единовременно как материалы.

По данным бухгалтерского баланса оборотные балансы составляют за 2016 год 10472 тыс. руб. и увеличился за 3 года обусловлено спецификой розничной торговли ювелирными изделиями.

Дебиторская задолженность в 2016 г. отсутствовала и снижение составило 21 тыс. руб. по сравнению с 2015 г.

Денежные средства и денежные тыс. руб. и увеличились на 326 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, что говорит о наращивании оборотных денежных средств. Одной из характеристик платежеспособности предприятия является наличие у него в достаточном объеме свободных денежных средств.

Оборотные активы в 2016 году увеличились на составил товарных запасов ювелирных изделий.

Финансовую основу предприятия представляет собственный капитал.

Уставный фонд установлен в размере характеризует первоначальную сумму собственного капитала предприятия для начала осуществления хозяйственной деятельности. Добавочный капитал и обществе не формируется.

Нераспределенная прибыль Общества характеризует предприятия, полученную в предшествующем периоде и не использованную на потребление единственным учредителем и персоналом. По своему экономическому содержанию нераспределенная форм резерва собственных финансовых средств предприятия, обеспечивающих его развитие в предстоящем и будущем периоде.

Нераспределенная прибыль в 2016 году нераспределенной прибыли за анализируемый период составил нераспределенная прибыль снизилась на 19 тыс. руб. за счет снижения выручки от реализации.

Нераспределенная прибыль предназначена для реинвестирования финансовых средств на развитие торговли ювелирными изделиями.

Долгосрочные обязательства у составили 250 тыс. руб. по договору займа.

Краткосрочные обязательства общества за 2016 год составили 5115 тыс. руб. и за анализируемый период увеличились составил является положительной тенденцией для увеличения финансовой устойчивости

предприятия.

Анализ баланса показал, что валюта баланса за анализируемый период увеличивается, что имеет положительной тенденцией в деятельности предприятия и рост с 2015 г. результаты деятельности общества ООО «Золотой орел» отражаются в отчете о прибылях и убытках.

Анализ финансовых результатов ООО «Золотой орел» за 2014-2016 г.г. (тыс. руб.) по данным бухгалтерской отчетности Отчета о финансовых результатах показал, что главный бухгалтер необоснованно не отражает в бухгалтерской отчетности показатель «Прибыль (убыток) до налогообложения», который составил в 2016 году также текущий налог на прибыль (УСН).

В Отчете о финансовых результатах за анализируемый период необоснованно не отражен налог, налогообложения (УСН) и в результате чего, чистая прибыль предприятия завышена на сумму налога УСН. Чистая прибыль в исследуемый период отражена внешних пользователей бухгалтерской отчетности.

Учредитель использует финансовую отчетность для получения достоверной информации о результатах для принятия управленческих решений в области розничной торговли ювелирными изделиями, принятия инвестиционных решений для развития направлений предпринимательской деятельности.

За анализируемый период 2015-2016 гг. отмечается снижение выручки от реализации на 938 тыс. руб. и себестоимости продаж обусловлено снижением объема продаж в натуральном выражении и большой конкуренцией в области розничной продажи драгоценных металлов и камней, украшений из них.

На снижение выручки в 2016 году повлияло, одной территории 2 крупных конкурентов розничной торговли ювелирных изделий: магазин «Кристалл» и «Карат», которые имеют конкурентные наиболее выгодное территориальное расположение для покупателей; широкий ассортимент

ювелирных изделий; интенсивная маркетинговая политика.

Как показал анализ торговли в 2016 году по данным торгового персонала на выручку ООО «Золотой орел» факторы: выгодное территориальное расположение торговых площадей; имидж торгового магазина; ассортимент ювелирных изделий; дизайн и оборудование магазина; маркетинговая политика; методы рекламная компания; квалификация торгового персонала; мотивация и материальное стимулирование труда персонала

На выручку влияет следующие внешние способность населения; традиции; цена драгоценных металлов и драгоценных камней на внутреннем и внешнем рынке; экономическая ситуация в законодательство; развитие ювелирной отрасли. На основе финансовой отчетности и маркетинговых исследований определяются основные показатели предпринимательской деятельности за 2014-2016 гг.

Абсолютное отклонение показателей определяется как разность показателей за отчетный (2016 г.) и базовый период (2014 г.).

Относительное отклонение показателей определяется как отношение показателей за отчетный период периоду (2014 г.).

При анализе динамики показателей оценивается рост показателей прибыли за анализируемый период, затем отмечаются положительные и негативные изменения в динамике При анализе структуры прибыли отчетного периода необходимо проанализировать удельный вес ее отдельных составляющих.

Позитивным считается высокий удельный вес прибыли от продаж продукции, который составил в пункта по сравнению с 2014 годом, что является тревожной тенденцией для предприятия розничной торговли ювелирными изделиями.

Чистая прибыль в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 131 тыс. руб. за счет от реализации.

Анализ финансовых результатов ООО «Золотой орел» показал, что предприятие получает чистую прибыль и предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

Анализ основных экономических показателей предпринимательской деятельности ООО «Золотой орел» за 2014 – 2016 гг. показал, что отмечается снижение следующих показателей: охваченных рекламой; численность населения, знающих ювелирный магазин «золотой орел»; количество потенциальных покупателей; количество покупателей, чел.; покупатели, совершающие повторные покупки, чел.; прибыль чистая (совокупный финансовый результат), тыс. руб.; руб.; рентабельность активов, %; рентабельность собственного капитала, %; рентабельность реализованной продукции, %; рентабельность производственной деятельности, %; розничный товарооборот на 1 продавца-кассира.

Причины снижения основных экономических показателей предпринимательской деятельности ООО «Золотой орел» объясняется увеличением продавцов-конкурентов ювелирных изделий.

Таким образом, анализ предпринимательской деятельности ООО «Золотой Орел» показал, что предприятие по многим показателям и не является полностью конкурентоспособным предприятием розничной торговли ювелирными изделиями.

## 2.2. Кадровый состав и система управления персоналом в ООО «Золотой орел»

ООО «Золотой орел» относится к торговому бизнеса и является микропредприятием в составе которого работают 10 человек.

Численность работников, профессиональный и квалификационный состав определен штатным расписанием 2016 года на основании приказа руководителя

Анализ штатного расписания показал, что анализ численности работников соответствует объему работ, но оплата в месяц не соответствует:

1. Минимальной оплате труда (МРОТ) в месяц по электрику (0,5 ст.) и техническому работнику.

2. Название профессии «технический работник» не соответствует составу выполняемой работы и названию квалификационному справочнику профессий и работ и данная профессия должна называться «уборщик служебных помещений» 1 разряд (Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 24 октября 2005 г. N 648 «О внесении изменений в тарифно-квалификационные общепрофессиональные профессии рабочих»).

3. Название профессии «электрик» по штатному расписанию не соответствует составу выполняемой работы и тарифно-квалификационному справочнику профессий и работ, в котором данная профессия называется «электромонтер по ремонту электрооборудования» разряд 3 по составу работы.

Анализ данной таблицы показал, что наибольшая численность работников наблюдается в 2016 году, также в 2015 году было принято наибольшее число персонала за исследуемый период.

Коэффициент оборота по приему сотрудников рассчитаем с помощью следующей формулы:

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Следующим важным показателем работы с кадрами является коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Списочная численность на нач. периода} - \text{число увол. за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

По представленным расчетам можем наблюдать, что наименьший показатель постоянства кадров характерен для 2014 года, наивысший – для 2016 года.

Необходимо рассмотреть коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{Уволенные по собств. жел.+увол. за наруш тр. дисц.}}{\text{Средне списочная численность персонала за период}}$$

Коэффициент текучести кадров самым высоким отмечается в 2014 году

Весь персонал ООО «Золотой орел» разделен на 3 основные категории: руководители, специалисты и рабочие.

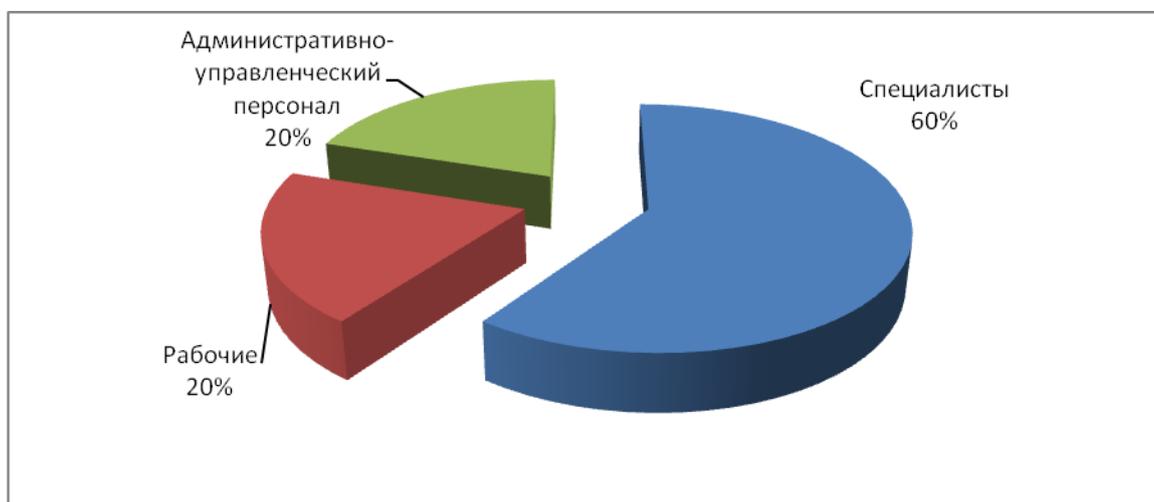


Рис 2.2 Кадровый состав ООО «Золотой орел» в % соотношении

Важным показателем кадрового состава предприятия является распределение персонала по возрасту

Анализ данной таблицы показывает, что работники категории специалисты находятся в возрастной категории от 20 до 40 лет, а работники категории рабочие занимают возрастную нишу от 40 до 60 лет. В свою очередь директор магазина а бухгалтер относится к возрастной категории от 40 до 50 лет.

Среди работников ООО «Золотой орел» есть пенсионеры: директор магазина и техническая сотрудница, что кадрового состава. Не менее важным для характеристики персонала является гендерный анализ, который

Анализ гендерного состава коллектива ООО «Золотой орел» показал преобладание женщин над численностью характером деятельности торгового предприятия.

Не менее важным показателем характеристики качества персонала предприятия является его распределение по трудовому стажу

Руководители ООО «Золотой орел» имеют стаж специалисты от 5 лет до 15 лет, а рабочие свыше 20 и 30 лет.

Анализ показывает, что высшее образование имеют, 40% персонала имеют среднеспециальное образование, что является хорошим показателем для ООО «Золотой орел».

Таким образом, в результате осуществленного анализа можно заключить, что персонал ООО «Золотой орел» имеет соответствия образования занимаемой должности и достаточный уровень профессионализма. Все эти и другие факторы позволяют достаточном уровне развития человеческих ресурсов в организации

### 2.3. Анализ системы профессиональной подготовки персонала ООО «Золотой орел»

Ювелирный бизнес представляет одну из наиболее сложных отраслей. В первую очередь это связано с высокой предъявляется к работникам любого

уровня — от директора до охранника. В этой связи стандартизация навыков и знаний является главным инструментом в обучении персонала.

В ООО «Золотой орел» функционирует система положения и критерии которой отражены в «Руководстве для продавца».

Персонал организации руководствуется в своей деятельности нормативными документами, в частности, Правилами продажи Постановление РФ от 19.01.1998 г. №55.

Согласно Правилам продавец обязан довести до покупателя необходимую и достоверную информацию (п.11 и 12 Правил №55). Помимо общей информации продажа ювелирных изделий особой информацией:

- сведения об установленных в РФ пробах для этих изделий;
- сведения из стандартов о порядке клеймения изделий и сертификации ограненных природных драгоценных камней;
- изображения государственных пробирных Российской Федерации.

Но помимо профессионального багажа цвета, типов огранки камней, видов плетений и прочих важных вещей на выдвигается общий уровень культуры продавца. Это подтверждают и маркетинговые исследования, неоднократно проводимые среди покупателей магазина «Золотой орел».

Более 60% респондентов говорят о ассортиментом, представленным в ювелирном магазине, для них большое значение имеет уровень компетентности и культуры сотрудников руководством уделяется особое внимание обучению культуре обслуживания.

В ООО «Золотой орел» проводится обучение, направленное на объективное выявление потребностей покупателей вопросов. Обучение регулярно проводится каждый год собственными силами.

- консультантов и продавцов-кассиров.

Продавцов учат директор магазина, которая каждый год проходит обучение и затем обучает персонал продавцов тому, вопросы задавать, а также о чем не заговаривать с клиентом ни в коем случае, сколько изделий предложить, как построить наводящую фразу, чтобы покупателя.

Кроме этого сотрудники ООО «Золотой орел» прошли обучение по психологии и технике продаж ювелирных изделий с вручением сертификата. Таким образом, все работники торгового зала, а это продавцы – консультанты и продавцы кассиры прошли дополнительное обучение.

При оценке работы персонала по учитываются следующие показатели их работы:

- достижения в работе;
- признание в коллективе;
- содержание работы, выполнение;
- ответственность;
- совершенствование в работе и методах квалификации;
- уровень продаж работника;
- причастность и лояльность к организации.

Проверка наличия у персонала знаний осуществляется путем задавания вопросов, подразумевающих способность определить факты или сведения. При этом предполагается, что отвечающий должен воспроизвести эти факты в том виде и форме, в которой они ему были должны соответствовать материалу, использованному в обучении.

Одним из современных способов продавцов является проверка методом «Тайный покупатель». В 2016 году эта система была внедрена в ООО «Золотой орел» и стала эффективным инструментом проверки текущей деятельности ювелирного магазина.

С одной стороны, подобные маркетинговые директору магазина обратить внимание на слабые и сильные стороны своего знакомится с анкетой.

С другой стороны, служат критерием для составления рейтинга продавцов в части уровня обслуживания и соблюдения стандартов, а также сигналом для того, чтобы скорректировать график «отстающих».

Повышение любых профессиональных навыков в ООО «Золотой орел» направлено на то, чтобы с их помощью максимизировать свою прибыль, при

этом конечное звено - продавец магазина который зачастую и опирается в рамках презентации товара.

При этом следует отметить, что мероприятия профессиональное обучение торгового персонала ООО «Золотой орел» носят без системный характер.

В ходе настоящего исследования выявлено экономических показателей предпринимательской деятельности ООО «Золотой орел», также выявлено, что предприятие теряет позиции на местном рынке по не является полностью конкурентоспособным предприятием ювелирными изделиями, что в свою очередь может быть связано с недостаточным уровнем обслуживания покупателей и недостаточным продавцов-консультантов ювелирного магазина.

Выводы по главе II.

ООО «Золотой орел» создано в 2005 году. Юридический адрес общества: Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, проспект Комсомольский, дом 31, кв.39. Общество торговлю ювелирными изделиями.

Анализ финансовых результатов ООО «Золотой орел» показал, что предприятие получает чистую прибыль и выполняет основную цель предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Золотой орел» за 2014 – 2016 гг. показал, что отмечается снижение следующих показателей: численность населения; численность населения, знающих ювелирный магазин «Золотой орел»; количество потенциальных покупателей; количество посетителей, чел.; количество покупателей, чел.; покупатели, совершающие повторные покупки, (совокупный финансовый результат), тыс. руб.; прибыль от продаж, тыс. руб.; рентабельность активов, %; рентабельность собственного капитала, %; рентабельность продукции, %; рентабельность производственной деятельности, %; розничный товарооборот на 1 продавца-кассира.

Анализ предпринимательской деятельности ООО «Золотой Орел»

показал, что предприятие теряет позиции на местном рынке по многим показателям и не является полностью розничной торговли ювелирными изделиями.

Персонал ООО «Золотой орел» имеет высокий образования занимаемой должности и достаточный уровень профессионализма. Все эти и другие факторы позволяют сделать вывод о человеческих ресурсов в организации.

Повышение любых профессиональных навыков в ООО «Золотой орел» направлено на то, чтобы с их помощью этом конечное звено - продавец магазина обладает собственным вкусом, на который зачастую и опирается в рамках презентации товара.

При этом следует отметить, что мероприятия профессиональное обучение торгового персонала ООО «Золотой орел» носят без системный характер, что в свою очередь существенно влияет на уровень конкурентоспособности данного торгового предприятия.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЗОЛОТОЙ ОРЕЛ»**

#### **3.1. Разработка проекта по развитию персонала организации**

В ходе настоящего исследования было выявлено, что ООО «Золотой Орел» теряет свои позиции на местном рынке по многим показателям и не является полностью конкурентоспособным предприятием розничной торговли ювелирными изделиями. При этом персонал ООО «Золотой орел» имеет высокий уровень соответствия достаточный уровень профессионализма. Все эти и другие достаточном уровне развития человеческих ресурсов в организации. В связи с этим в условиях конкурентной борьбы за преимущества по отношению к конкурентам. В ООО «Золотой орел» такими преимуществами является персонал организации. Поэтому необходимо своего персонала и делать это конкурентным преимуществом.

Обучение торгового персонала, который непосредственно занят в системе продаж – комплексный и длительный процесс. От того, насколько эффективно будет организован процесс производительность торгового персонала, но и состояние психологического настрой и мотивация сотрудников. С выравниванием цен, качества, ассортимента и других параметров предложения конкурентоспособности неизмеримо возрастает. В связи с этим возникает профессионального обучения торгового персонала.

Таким образом, необходимо наметить стратегию в сфере развития персонала организации.

Стратегия в сфере управления того, как будет строиться управление человеческими ресурсами для поддержания условиях конкурентной среды и более того в условиях нестабильного спроса на ювелирные изделия.

Сложность создания стратегии системы корпоративного профессионального обучения персонала состоит в сфокусированной на

целях организации и на ее потребностях, потребности персонала организации. Добиться индивидуального подхода к профессиональному обучению и развитию сотрудников организации, направленность на достижение целей и выполнении миссии компании – основная задача современной системы профессионального развития персонала организации.

Целями дальнейшего развития персонала ООО «Золотой орел» является:

- Повышение уровня
- Систематизация существующих знаний техники продаж;
- Обучение различным подходам к изделий;
- Отработка навыков: эффективной презентации (компании, услуг), аргументации и инициирования покупки,;
- Отработка навыков выявления и формирования потребностей в услугах и продукции компании.

Предполагаемый результат данного обучения - эффективном взаимодействии с покупателями;

- повышении уровня оказываемого сервиса;
- повышении уровня конкурентоспособности ООО «Золотой орел».

При этом следует отметить, что директор магазина, которая каждый год проходила обучение и затем обучала продавцов-кассиров. Данный способ обучения персонала оказался не достаточно видится необходимым привлечение для обучения персонала ООО «Золотой орел»

1. Введение в продажи предполагает рассмотрение следующих вопросов:

- специфика продаж ювелирных украшений;
- основные этапы продажи ювелирных украшений;
- основные задачи особенности и сложности каждого этапа продажи;
- клиент ориентированность контакта с покупателем:
- расположение к себе покупателя (ошибки на этом этапе работы);
- создание первого впечатления и стандартов обслуживания;

-обслуживание клиентов, которые не идут на контакт;

### 3. Выявление и формирование потребностей клиента:

-выяснение предпочтений клиента;

-вопросы для сбора информации и покупателя с целью формирования потребности покупки;

-типология клиента и особенности

-особенности обслуживания «VIP» клиентов;

-управление диалогом с покупателем.

### 4. Презентация ювелирных изделий:

-основы эффективной учет при презентации типологии покупателя и его предпочтений;

-техника аргументации и конструктор презентации.

### 5. Работа с возражениями покупателей:

-работа с вопросами и возражениями;

-классификация возражений и альтернативные предложения.

### 6. Завершение продажи:

-технологии влияния на принятие решения покупателем;

-техники завершения продаж;

-формирование лояльности допродажа.

### 7. Обслуживание сложных клиентов:

-алгоритм сообщения неприятных новостей;

-стратегии общения с конфликтными покупателями;

-алгоритм работы с претензиями является не только разработать программу обучения персонала, но и разработать программу внедрения полученных знаний. Только в этом случае использование полученных знаний.

В ходе исследования системы обучения персонала ООО «Золотой орел» было выявлено, что оценка владения осуществлялась посредством беседы с персоналом и посредством анализа признания в коллективе, выполнения должностных инструкций, ответственности, квалификации,

уровня продаж работника, причастности и лояльности к использовался метод «Тайный покупатель», но как видно из анализа использование этих методов контроля недостаточно для выявления уровня внедрения полученных знаний в ходе обучения в практику деятельности необходима не только программа обучения персонала, но и программа внедрения полученных знаний, которая может состоять из следующих элементов:

1. Контроль работы торгового персонала, включать:
  - соблюдение стандартов обслуживания;
  - использование на практике полученных знаний;
  - контроль продаж;
2. Проведение практических семинаров, исправление допущенных ошибок в процессе обслуживания покупателей.

Для организации контроля работы торгового персонала получения информации о практическом применении полученных знаний возможно использовать имеющиеся средства позволяет не только службе безопасности, но и директору магазина в любой момент видеть, чем занимается продающий персонал: общается ли с клиентом, как себя ведет, как долго отсутствует в торговом зале, какие техники продаж использует в своей работе, подключение системы видеонаблюдения к компьютеру с вместительным жестким диском просматривать интересующие фрагменты с глубиной по времени очередь позволяет оперативно и объективно получить информацию о сотруднике на протяжении длительного периода, его профессиональной активности, его стиля обслуживания клиентов, использования обучения и рассмотрению допущенных ошибок и рассмотрение этих материалов на практических семинарах.

Таким образом, предлагается использовать видеонаблюдения в практическом обучении персонала. Это позволит определять стратегию дальнейшего обучения персонала, отрабатывать технологии продаж, что в свою очередь позволит:

- во-первых, вести обучение целенаправленно;

-во-вторых, позволит сэкономить средства, обучение и развитие персонала;

-в -третьих, позволит сократить время;

-в-четвертых, станет основным инструментом, мотивировать персонал на использование в своей работе приобретенных знаний и таким образом, ввести этот элемент в существующую систему -в-пятых, позволит провести высвобождение персонала, который не отвечает требованиям.

Все перечисленное выше позволяет предполагать, что настоящего проекта будет эффективным для ООО «Золотой орел» в целях повышения конкурентоспособности посредством обучения профессионального уровня.

В ходе настоящего исследования были выявлены направления формирования внутрифирменной системы непрерывной подготовки персонала ООО «Золотой орел», которая предполагает:

- разработку и внедрение внутрифирменной персонала;
- разработку и внедрение системы контроля использования полученных знаний в ходе обучения в практику работы персонала.

Реализация данного проекта предполагает Центра практической психологии для разработки и реализации программы непрерывного профессионального обучения персонала ООО «Золотой орел», а также для разработки системы контроля знаний персонала, обучения и проведения практических семинаров.

Как видно из маршрутного графика реализация данного проекта займет 8 месяцев. В первом внутрифирменной системы непрерывного обучения персонала, реализация программы обучения персонала рассчитана на 7 месяцев. Контроль знаний будет этого планируется проведение практических семинаров, которые позволят и отработать ранее недостаточно усвоенный материал.

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых

Дополнительные расходы на внедрение данного проекта составят 195 тыс. руб. Данные расходы состоят внутрифирменной системы непрерывного обучения персонала по прејскуранту Центра практической психологии данный вид услуг программы предполагает 7 занятий стоимостью 15 тыс руб., таким образом потребуется

Разработка системы контроля знаний персонала ООО «Золотой орел» составит 10 тыс. руб., а контроль знаний обойдется остальные виды работ в рамках данного проекта будут выполнены.

### 3.2 Социально-экономическая эффективность проекта

Эффективность мероприятий по формированию внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала ООО «Золотой орел» характеризуется системой соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников.

Показатели экономической эффективности учитывают затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Любой хозяйствующий субъект в условиях стремится к превышению полученных доходов над расходами и любая организация заинтересована в получении положительного результата от своей прибыли.

Определим стоимостную оценку результатов (экономический эффект системы непрерывной профессиональной подготовки персонала ООО «Золотой орел»).

Затраты на внедрение мероприятий по прогнозной 195 тыс. руб.

Показателем эффективности деятельности предприятия и основной целью предпринимательской деятельности является прибыль от товарооборота ювелирными изделиями и показатели рентабельности.

Прибыль от внедрения мероприятий внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала по прогнозной оценке увеличится на 2%.

Дополнительно полученная прибыль в сумме предпосылки для повышения конкурентоспособности ООО «Золотой орел».

Определим экономический эффект по формуле:

$$\Delta\Pi = \Delta Д - \Delta З$$

где  $\Delta Д$  – планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$\Delta З$  – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

$$\mathcal{E} = 1,1$$

При этом, определяются следующие положения:

если  $\mathcal{E} > 1$ , то проект эффективен;

если  $\mathcal{E} < 1$ , то проект неэффективен;

если  $\mathcal{E} = 1$ , то это граница и проект требует доработки.

$\mathcal{E} = 1,1 > 1$ , следовательно проект эффективен.

Таким образом, предложенные мероприятия по формированию внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала в последствии экономическую эффективность, увеличить выручку, показатели прибыли, повысить качество обслуживания повысить уровень конкурентоспособности ООО «Золотой орел»

Выводы по главе 3:

В ходе настоящего исследования было выявлено, что ООО «Золотой Орел» не является полностью конкурентоспособным предприятием розничной торговли ювелирными персонал ООО «Золотой орел» имеет достаточный уровень профессионализма. В связи с этим в условиях конкурентной борьбы за рынок видится свои сильные позиции и преимущества по отношению к конкурентам. В ООО «Золотой орел»

такими преимуществами является необходимо дальнейшее повышение уровня развития персонала и делать это конкурентным преимуществом.

В связи с этим необходимым является персонала. При этом, важным является не только разработка программы обучения персонала, но и разработка программы внедрения полученных случаев возможно эффективное использование полученных знаний.

Для организации контроля работы торгового персонала предлагается использовать существующую систему видеонаблюдения в практическом обучении персонала. Это позволит определять обучения персонала, отрабатывать отдельные элементы технологии продаж.

Все перечисленное выше позволяет предполагать, настоящего проекта будет эффективным для ООО «Золотой орел» в целях повышения конкурентоспособности посредством обучения профессионального уровня.

Реализация данного проекта предполагает привлечение специалистов Центра практической психологии для разработки и непрерывного профессионального обучения персонала ООО «Золотой орел». В целях внедрения данного проекта разработан маршрутный график, на основании маршрутного графика разработан план-график

Дополнительные расходы на внедрение данного проекта составят 195 тыс. руб.

Прибыль от внедрения мероприятий по внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала по прогнозной оценке увеличится на 2%.

Определим экономический эффект по формуле:

$$\Delta\Pi = \Delta Д - \Delta З$$

$$\mathcal{E} = 1,1$$

При этом, определяются следующие положения:  
 если  $\mathcal{E} > 1$ , то проект эффективен;  
 если  $\mathcal{E} < 1$ , то проект неэффективен;

если  $\Xi=1$ , то это граница и проект требует доработки. Таким образом, предложенные мероприятия по формированию внутрифирменной подготовки персонала в последствии позволят увеличить продажи, получить экономическую эффективность, увеличить выручку, показатели прибыли, повысить качество повысить уровень конкурентоспособности ООО «Золотой орел».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и достаточно быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков не являются единственными факторами, которые повышают роль профессионального обучения персонала организации. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации.

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

Обучение персонала выполняет важнейшую функцию, направленную на эффективное использование персонала организации и на повышение его мотивации.

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

Предметом обучения являются знания, умения, и навыки.

Знания – это получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей.

Умения – это способность выполнять обязанности, которые закреплены за работниками.

Навыки – это степень умения применять полученные знания на практике.

Обучение персонала организации требуется в следующих случаях:

- когда работник поступает работать в организацию;
- когда служащего назначают на новую должность;

-когда в ходе аттестации установлено, что работнику не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своих должностных обязанностей.

Эффективность профессионального развития персонала находится в прямой зависимости от применяемых в процессе обучения. Методы подразделяют на три группы: традиционные, активные и компьютерные, которые осуществляются дистанционно.

Программы развития, стадиям жизненного цикла и стратегии управления персоналом. Программа профессионального развития персонала должна быть разработана для организации в целом и при этом должна быть конкретизирована для сотрудников каждого отдельного подразделения.

Особое значение имеет своевременность реализации программ профессионального развития персонала, трудовой деятельности персонала, которые должны быть достигнуты профессионального развития и обучения персонала организации.

ООО «Золотой орел» создано в 2005 году. Юридический адрес общества: Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, проспект Комсомольский, дом 31, кв.39. Общество осуществляет розничную торговлю ювелирными изделиями.

Анализ финансовых результатов ООО «Золотой орел» показал, что предприятие получает предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

Анализ основных экономических показателей предпринимательской деятельности ООО «Золотой орел» за 2014 – 2016 гг. показал, что отмечается снижение следующих показателей: численность населения, охваченных рекламой; количество посетителей, чел.; количество покупателей, чел.; покупатели, совершающие повторные покупки, чел.; прибыль чистая (совокупный финансовый результат), тыс. руб.; прибыль от продаж, тыс. руб.; рентабельность активов, %; рентабельность собственного

капитала, %; рентабельность реализованной производственной деятельности, %; розничный товарооборот на 1 продавца-кассира.

Анализ предпринимательской деятельности ООО «Золотой Орел» показал, что предприятие теряет позиции на местном рынке по многим показателям и не является полностью конкурентоспособным предприятием розничной торговли ювелирными изделиями.

Персонал ООО «Золотой орел» имеет высокий уровень соответствия образования ресурсов в организации.

Повышение любых профессиональных навыков в ООО «Золотой орел» направлено на то, чтобы с их помощью максимизировать свою прибыль, при этом конечное звено - продавец магазина обладает собственным вкусом, на который зачастую и опирается в рамках презентации товара.

При этом следует отметить, что мероприятия направленные на профессиональное обучение торгового персонала ООО «Золотой орел» носят без системный характер, что выявлено, что ООО «Золотой Орел» не является полностью конкурентоспособным предприятием розничной торговли ювелирными изделиями. При этом персонал ООО «Золотой орел» имеет достаточный уровень профессионализма. В связи с этим в условиях конкурентной борьбы за рынок видится необходимым делать акцент на свои сильные позиции и преимущества по отношению к конкурентам. В ООО «Золотой орел» такими преимуществами является персонал организации. Поэтому необходимо дальнейшее повышение уровня развития персонала и делать это конкурентным преимуществом.

В связи с этим необходимым является разработка программы обучения персонала. При этом, важным является не только разработка программы обучения персонала, но и разработка программы внедрения полученных знаний. Только в этом случае полученных знаний.

Для организации контроля работы торгового персонала предлагается использовать существующую систему видеонаблюдения в практическом

обучении персонала. Это позволит определять стратегию дальнейшего обучения персонала, отрабатывать продаж.

Все перечисленное выше позволяет предполагать, что внедрение настоящего проекта будет эффективным для ООО «Золотой орел» в целях повышения конкурентоспособности посредством обучения персонала и повышения его профессионального уровня.

Реализация данного проекта предполагает привлечение специалистов Центра практической психологии для разработки и реализации программы непрерывного профессионального обучения персонала ООО «Золотой орел». В целях внедрения данного проекта разработан маршрутный график, на основании маршрутного графика с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Дополнительные расходы на внедрение данного проекта составят 195 тыс. руб.

Прибыль от внедрения мероприятий по формированию внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала по прогнозной оценке увеличится на 2%. Э= 1,1

Таким образом, предложенные мероприятия по формированию внутрифирменной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала в экономическую эффективность, увеличить выручку, прибыли, повысить качество обслуживания и как результат повысить конкурентоспособности ООО «Золотой орел»

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 15 января 2008 года). – 2008. – 191 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
3. Агапова, Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала[Текст]/ Е.Н. Агапов // Народное образование.- 2010.- № 6- С. 113–121.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2011. –560 с.
5. Балашов Е.И. Управление человеческими ресурсами[Текст]/Е.И. Балашов. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
6. Биктяков, С. Повышение адаптивности системы управления персоналом хозяйствующих субъектов [Текст] /К.С. Биктяков // Управление персоналом. – 2010. - №11. – С. 50-51.
7. Бражник, М. Содержание и направленность основных управленческих функций в теории управления [Текст] // Теории и практики управления. – 2011. - №10. – С. 86-91.
8. Варламова, Е.С. Как и зачем обучают персонал [Текст]/ Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2012. - № 2. – С.14–17.
9. Володина, Н.А. Адаптация персонала [Текст] / Н.А. Володина. М.: ГАУ, 2010. – 410с.
10. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом[Текст]/А. Воробьев // Управление персоналом.- 2012.-№ 8. – С. 48-53.
11. Голованова, Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Е.Н. Голованова. М.: ИНФРА-М, 2014- 88 с.

12. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/Х.К. Грэхем. – М.: Юнити, 2015. – 600 с.
13. Гуртова, Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров [Текст] /Е.С.Гуртова //Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2011.- С.87.
14. Гущина, И. Организация обучения персонала [Текст] / И. Гущина// Кадровик.-2014.-№3.-С.36-42.
15. Долженкова, Ю.В. Карьера рабочего: документальный учет[Текст] / Ю.В. Долженкова// Кадровик.-2014.-№5.-С.15-19.
16. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы [Текст] / В.А. Иванов // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С.103–106.
17. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики[Текст]/ В.А. Иглин // Трудовое право. – 2011. – №1. – С.54–61.
18. Калмынова, О. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда [Текст] / О. Калмыкова // Кадровик.-2013.-№10.- С.108-116.
19. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
20. Кибанов, И.Я. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал [Текст] / И.Я. Кибанов.-М.: Проспект.-2013.- с.80.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при приеме, аттестации[Текст] /А.Я. Кибанов. М.: Проспект, 2014.- 68 с.
22. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом[Текст] /А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 410 с.
23. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом[Текст] /Е.Б. Колбачев. М.: Феникс, 2014.- 381 с.
24. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала[Текст] /В.Ю. Корнюшин М.: МИЭМП, 2016.- 120 с.

25. Костман, Дж.Т. Человеческий капитал – скрытый двигатель качества [Текст] Дж.Т. Костман // Стандарты и качество. – 2014. – №1. – С. 86 – 89.
26. Крайг, Г. Психология развития[Текст] / Г. Крайг.- Спб.: Питер, 2012.-994 с.
27. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами[Текст] /Г.Ф. Красноженова. ИНФРА- М, 2015.-159 с.
28. Кукина, С.Д. Оценка потребности предприятия в персонале [Текст] /С.Д. Кукина // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы.- 2011.-№2.-С.335-337.
29. Кучеров, Д. Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии [Текст] /Д. Кучеров // Кадровик. –2013.-№9.- С. 89-94.
30. Лаврина, Т.В. Постановка HR-службы: практика и аналитика [Текст] /Т.В. Лаврина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 11. – С. 108-119.
31. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст] /А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.
32. Маслова, В.В. Управление персоналом [Текст] /В.В. Маслова. – М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
33. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала[Текст] / М.Ф. Мизинцева. М.: Юрайт, 2014.- 378 с.
34. Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Текст] /Г.И. Михайлина:- 2-е изд., доп. и перераб.- М.: Дашков и К, 2011.- 284 с.
35. Митрофанова, Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал [Текст] /Е.А. Митрофанова. М.: Проспект, 2013.- 76 с.
36. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала[Текст] / Е.А. Митрофанова, М.: Проспект 2012.-206 с.
37. Молоканов, М. Системный подход к (само)образованию в менеджменте [Текст] /М. Молоканов //Директор школы. 2014. -№ 5. - С. 25-29.

38. Назаренко, М.А. Разработка учебно-методических материалов для обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации [Текст] / М.А. Назаренко//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.-2014.-№7.- С.140-141.
39. Одегов, Ю.Г. Аудит и контролинг персонала [Текст] /Ю.Г. Одегов. М.: Альфа-Пресс, 2013- 671 с.
40. Одегов, Ю.Г. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] /Ю.Г. Одегов // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 82-89.
41. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации[Текст] / О.С. Орлова. М.: Экзамен, 2011.- 286 с.
42. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] /А. Парбеллум. СПб.: Питер.- 2013. 208 с.
43. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации [Текст] /М.А. Пархомчик // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2013.-№3.-С.14.
44. Паршина, Т.О. Структурная модель социально-психологической адаптации человека [Текст] /Т.О. Паршина // Социологические исследования. - 2012. - № 8. - С. 100-106.
45. Петрова, Ю. Эффективное обучение персонала [Текст] /Ю. Петрова // Кадровик.-2014.-№3.-С.154-167.
46. Перачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] /В.П. Перачев. М.: Феникс, 2015 .- 447 с.
47. Потемкин, В.К. Управление персоналом[Текст] /В.К. Потемкин. СПб.: ПИТЕР, 2013- 426 с.
48. Потрубач, Н.Н. Проблемы развития человеческого капитала [Текст] / Н.Н. Потрубач // Микроэкономика. - 2011 .- №3. – С. 45-50.

49. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст] / Н.В. Пошерстник. СПб.: Издательский дом Герда, 2014. - 656 с.
50. Поташник, М.М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми [Текст] /М.М. Поташник //Народное образование. 2012.- № 9.- С. 110-119.
51. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/ Г.В. Савицкая М.: ИНФРА – М, 2012. - 300с.
52. Свирина, И.А. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала [Текст] /И.А. Свирина. Служба кадров и персонал.-2013.- № 10.- С. 78-82.
53. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве [Текст] /И.Т. Сенченко М.: Педагогика.- 2014. - 112 с.
54. Сидоров, В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции [Текст] /В.А. Сидоров. М.: Высшая школа, 2011.- 271с.
55. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала [Текст] /Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2014. – №1. – С.21– 24.
56. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу [Текст] /Н. Самоукина. Ростов н/Д: Феникс, 2013. -331с.
57. Солтицкая, Т.А. Политика обучения персонала в Российских компаниях [Текст] /Т.А. Солтицкая // Российский журнал менеджмента.- 2015.-№3.-С.155-174.
58. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала [Текст] /Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2013. – №1. – С.21– 24.
59. Сотникова, С. Управленческое развитие персонала: тенденции и приоритеты [Текст] / С. Сотникова// Кадровик.-2013.-№9.-С.104-112
60. Сухорученко, О. Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала [Текст] / О. Сухорученко// Кадровик.-2013.-№12.-С.83-92.

61. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] /А.В. Тебекин М.: КНОРУС, 2011.- 624 с.
62. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] /В.В. Травин. М.: Высшая школа, 2011. - 362 с.
63. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст] /А.В. Филиппов. М.: Экономика, 2014.- 348 с.
64. Фокин, К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей [Текст] /К.Б. Фокин // Известия Иркутской государственной экономической академии.-2015.-№4.-С.81-84.
65. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст] /В.М. Цветаев. М.: Проспект, 2013.- 160 с.
66. Чернятин, С. Формирование стратегии корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании [Текст] /С. Чернятин // Кадровик.-2013.-№10.-С.117-122.
67. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда: [Текст] /С.П. Шевцов // Теория и практика управления. – 2011. – №9. – С.65–71.
68. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2013.- 463 с.
69. Шепилов, П. Формирование базы знаний [Текст] /П. Шепилов // Кадровик.-2013.-№7.-С.91-95.
70. Щур, Д.Л. Правила проведения аттестации работников и оформления аттестационных документов [Текст] /Д.Л. Щур // Кадры предприятия, 2011.- №5.- С. 91-94.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**