

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

Специальность 080507.65 - «Менеджмент организации »

(код ОКСО и наименование специальности)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

_____ А.А. Лукьянова
(подпись) (И.О.Фамилия)

« _____ » _____ 2015 г.

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО ЗАРИНА)**

Выполнил студент группы:

625

(номер группы)

Валерий Валерьевич Пичурин

(И.О.Фамилия)

(подпись, дата)

Форма обучения

заочная

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
организации

Елизавета Леонидовна Соколова

(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

(подпись, дата)

Рецензент:

Директор ООО «Зарина»

Наталья Петровна Каверина

(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

(подпись, дата)

Нормоконтроль:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
организации

Галина Тихоновна Полежаева

(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

(подпись, дата)

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск 2015

Содержание

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы совершенствования обучения персонала	7
1.1 Обучение персонала: понятие, методы и элементы обучения.....	7
1.2 Виды, формы и методы обучения персонала.....	11
1.3 Цели и результаты обучения персонала.....	18
Глава 2. Исследование обучения персонала ООО «Зарина»	21
2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Зарина».....	21
2.2 Анализ кадрового состава деятельности по управлению персоналом в исследуемой организации.....	28
2.3 Анализ обучения персонала в ООО «Зарина».....	42
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию обучения персонала ООО «Зарина»	49
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию обучения персонала.....	49
3.2 Оценка мероприятий по совершенствованию обучения персонала.....	53
Заключение	59
Список используемой литературы	60
Приложения	67

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Менеджмента организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Валерий Валерьевич Пичурин

группа 625

1. Тема: Совершенствование обучения персонала на примере ООО «Зарина»
утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2015г.
2. Срок представления проекта к защите _____ 2015г.
3. Исходные данные для научного исследования: материалы преддипломной практики; нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Зарина»; библиографические источники, освещающие вопросы обучения персонала.
4. Содержание дипломного проекта:
 - 4.1. Исследовать теоретические основы совершенствования обучения организации торговой отрасли.
 - 4.2. Охарактеризовать организацию как объект исследования, произвести исследование обучения персонала ООО «Зарина».
 - 4.3. Разработать мероприятий по совершенствованию обучения персонала ООО «Зарина»
5. Графическая часть проекта. В графической части дипломной работы составить графики и таблицы, в том числе по результатам анализа обучения

персонала в организации.

Руководитель проекта _____ Е.Л. Соколова
(*подпись, дата*) (*инициалы, фамилия*)

Задание к исполнению принял _____ 2015г. _____
(подпись)

ВВЕДЕНИЕ

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов, стоящих перед руководством на всех стадиях существования предприятия. Будь это этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции — одна из самых актуальных. Четко спланированная и организованная работа по обучению персонала — залог достижения компанией стратегических целей и ее конкурентоспособности.

Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами своих обязанностей в компании. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют для специалистов большинства профессий повышения квалификации, освоения новых технологий и методов работы.

Обучение персонала, и особенно построение обучающейся организации, требует системного подхода. Именно он делает обучение и развитие сотрудников эффективным, целесообразным и финансово окупаемым, в то время как «несерьезное», непродуманное отношение к обучению может превратить его в простую формальность, тягостную для всех вовлеченных сторон и ничем не оправданную.

Анализ поведения фирм в данной сфере свидетельствует об отсутствии системного подхода к разработке и реализации программ обучения персонала, включающего в себя постановку обоснованных целей, выбор адекватных методов обучения, детальный анализ качества процесса обучения и результативности программ обучения и т.д.

Объект исследования – обучение персонала организации на примере ООО «Зарина».

Предмет исследования – формы, методы и технологии организации обучения персонала организации на примере ООО «Зарина».

Цель исследования – состоит в разработке мероприятий по совершенствованию обучения персонала организации на примере ООО «Зарина».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы обучения персонала организации;
- провести анализ кадрового состава и обучения персонала исследуемого персонала;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию обучения персонала.

Методы исследования, используемые в работе: анализ литературы, обобщение отечественной и зарубежной практики, сравнение, теоретический анализ и синтез, классификация.

В работе использовались научные труды таких как О.С. Виханский, С.В Маслов, Д. Лэмпел, Р. Ричардсон, А. Уилкинсон, Г. Десслер, Дж.Б. Куинн и др.

В первой главе исследованы теоретические основы формирования системы обучения персонала, понятие, методы, составляющие системы обучения; виды и формы обучения персонала; цели и результаты системы обучения персонала.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ кадрового состава и деятельности по обучению на предприятии.

В третьей главе представлены разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала и обоснована их эффективность ООО «Зарина».

Глава 1. Теоретические основы обучения персонала

1.1. Обучение персонала организации как объект исследования

В современных динамичных условиях, острейшей конкурентной борьбе система обучения персонала становится важнейшим фактором конкурентоспособности организации.

Обучение – это совокупность разнородных компонентов, которые являются согласованными и взаимосвязанными, работают на достижение общих целей.

К элементам обучения относятся основные направления обучения, подходы к обучению, выявление, описание и развитие необходимых сотрудникам компетенций, дисциплины и процессы, выступающие в поддержку обучения, специальные технологии, корпоративная культура, способствующая эффективному обучению.

Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный, систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов и руководителей [5, с.320].

Предметом обучения являются следующие составляющие:

- знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего

требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность;

- компетенция - личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач.

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [74].

Развитие персонала - целенаправленный комплекс информационных и образовательных элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников организации в соответствии с задачами её развития, потенциалом и склонностями сотрудников [13, с.560].

Знания и технологии развиваются очень стремительно, а обучения в компаниях, часто либо не существуют, либо находятся в стадии зарождения, поэтому создание систем обучения персонала стало необходимостью. Нехватка компетентного персонала на рынке труда, все больше заставляет руководство компаний думать о необходимости обучать и развивать уже имеющийся персонал, что означает для организации профессиональную подготовку сотрудников, связывающих свою деятельность с задачами и целями компании.

Обучения персонала направлено на решение специфичных для компании вопросов и проблем через повышение образовательного и профессионального уровня сотрудников компании. Для осуществления обучения компания может использовать как свою базу, так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективное обучения персонала [2].

Образования - модель, объединяющая институциональные структуры (школа, университет, дошкольные образовательные учреждения,

дополнительное образование, колледжи, др.), основной целью которых является образование обучающихся в них [12].

Основные составляющие системы управления персоналом: планирование, кадровый учет, подбор, адаптация, оценка, планирование карьеры, развитие и обучение (включая работу с кадровым резервом и с молодыми специалистами), мотивация, командообразование, развитие корпоративной культуры, мониторинг удовлетворенности персонала.

Основные функции системы обучения персонала:

- ликвидации разрыва между текущими навыками сотрудников и квалификационными требованиями к должности;
- построения корпоративной культуры;
- решения актуальных бизнес- и организационных задач, стоящих перед компанией;
- мотивации персонала [3].

Система образования создает условия для непрерывного образования посредством реализации образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования.

В современных организациях обучение персонала представляет собой непрерывный процесс. Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель систематического профессионального обучения персонала.

Важно определить потребности в обучении до разработки и внедрения системы обучения. Определение потребностей составляет основу систематического обучения персонала. Выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей. Также это позволит найти «точку» стимулировать сотрудников на обучение.

Определение потребностей в обучении персонала может предприниматься на различных уровнях.

Потребности организации могут быть проанализированы специалистом отдела обучения в соответствии с общими целями организации. На данном уровне происходит детальный анализ потребностей в обучении. Необходимо определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе выполнения конкретной работы.

На основании анализа выявленных потребностей необходимо сформулировать цели каждой программы обучения. Диагностика должна быть комплексной и включать в себя диагностические анкеты, различные опросники, личные интервью с руководителями компании, подразделений и самими сотрудниками отделов. В каждой компании существуют свои принципы формирования и использования бюджета на обучение персонала, на величину бюджета влияют - потребности компании в обучении и финансовое состояние.

При определении целей следует помнить о различиях между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний. Учебные планы и программы обучения обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению.

При составлении планов обучения сотрудников важно обратить внимание на то, чтобы этот план был согласован между разными подразделениями. Важно, соблюдать периодичность обучения для сотрудников одного подразделения. Оптимально не чаще 1 раза в 2-3 месяца, чтобы не перегружать сотрудников и дать им возможность хорошо усвоить и начать применять навыки, полученные на предыдущем обучении, а руководителю оценить усвоения и применения знаний и навыков. Разработка

программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения [10, с.52].

Далее начинается реализация проекта обучения, затем обосновывается его внедрение и заключительный этап – оценка эффективности разработанного проекта. Этот этап является очень важным в системе обучения, так как бессмысленно просто учить сотрудников и не оценивая и не контролируя результаты обучения.

Комплексный подход для оценки эффективности обучения – это могут быть тестовые задания, карты наблюдений, контрольные группы, контрольные клиенты и звонки, оценка с использованием технологий «тайный клиент», «тайный покупатель» и др. Важно закреплять полученные навыки внедрением корпоративных стандартов работы с клиентами, стандартов продаж, служебных инструкций, регулярный разбор сложных рабочих ситуаций с сотрудниками. Ключевым показателем при оценке эффективности является уровень компетентности, под которой понимаются знания, полученные в процессе обучения, навыки, приобретенные в ходе практического опыта, а также характер взаимодействия с людьми, умения интегрироваться в группе [5, с.320].

1.2. Виды и формы обучения персонала

В настоящее время обучение взрослых людей стало необходимостью. Известно, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается, поэтому в процессе трудовой деятельности, а это около 40 лет, пользоваться знаниями, приобретённым в школе и высшем учебном заведении невозможно.

Обучения подразумевает использование определенных форм, видов и методов обучения. Выбор того или иного метода или формы зависит от целого ряда факторов, таких как: цели организации, кадровая политика, характеристики обучающегося персонала (должностной уровень,

образование, опыт работы, возраст и т.д.), а также от численности обучающихся и бюджета компании на повышение квалификации персонала.

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации и развитие компетенции.

Профессиональная подготовка - ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Профессиональная подготовка не сопровождается повышением образовательного уровня обучающегося. Она включает в себя приобретение знаний, умений и навыков, направленных на выполнение поставленных задач [6].

Профессиональная начальная подготовка, включает в себя развитие знаний, умений и навыков, как основы для дальнейшей профессиональной подготовки. Профессиональная специализированная подготовка - это углубленное получение знаний и способностей, с целью освоения определенной профессией.

Повышение квалификации – это расширение знаний, умений и навыков, в соответствие с современными требованиями, а также для стимулирования профессионального роста [12].

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, и навыков [75].

Профессиональная переподготовка – это получение знаний, умений и навыков для освоения новой профессии [12].

Виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения. Обучение персонала основано на использовании различных методов обучения.

Существует несколько определений методов обучения персонала очень близких по содержанию.

Методы обучения персонала - это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся [71].

Выбор методов обучения персонала зависит от цели обучения, ожидаемые результаты обучения, индивидуальных особенностей обучаемых. Обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого работника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при составлении программы обучения. К выбору метода обучения нужно подходить детально - обучающие программы отличаются по уровню сложности, по стоимости, по времени прохождения и по длительности воздействия. Классификация методов обучения: активные и пассивные, индивидуальные и групповые, с отрывом от рабочего процесса и без отрыва от рабочего процесса. По длительности можно выделить: долгосрочное и краткосрочное обучение.

Рассмотрим методы и виды обучения более подробно.

Методы пассивного обучения - это методы, при использовании которых роль обучаемых сводится к пассивному восприятию информации. Для передачи информации используются фильмы, лекции, наглядные пособия, печатные материалы или какие-либо сочетания этих средств. Эти методы сравнительно недороги, обеспечивают стандартизованную подачу материала и могут быть использованы для одновременного обучения большого количества людей. При всех своих достоинствах методы пассивного обучения обладают тем недостатком, что, если при обучении использовать только их, то, как правило, не выполняются все три основных принципа обучения. Практика в таких случаях отсутствует, единственной возможностью осуществления обратной связи является проведение тестов, и единственным источником внешнего подкрепления научения могут быть хорошие результаты тестирования, если, конечно, они будут достигнуты [37, с.384].

Лекция (от лат. lectio – чтение), систематическое, последовательное изложение учебного материала, какого-либо вопроса, темы, раздела, предмета, методов науки [6].

Семинар (от лат. seminarium – рассадник, переносное – школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований семинары используются и как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями [16].

Видеокурсы – это современное, быстрое и эффективное получение знаний. Интересный и эффективный способ обучения персонала. Сформировав собственную видеотеку, компания имеет возможность предоставить любому сотруднику возможность неоднократного обращения к учебным материалам, изучения новых и повторения, полученных в ходе предыдущих занятий знаний и методик, позволяя самостоятельно отработать необходимые для профессиональной деятельности навыки и модели поведения. Видеокурсы могут использоваться компанией, которые самостоятельно проводят обучение персонала, без привлечения бизнес-тренеров.

К активные методы обучения относятся методы позволяющие активизировать учебный процесс. Разработан целый ряд активных методов обучения, при использовании которых обучаемые могут активно участвовать в учебном процессе и в то же время выбирать для себя индивидуальный темп изучения материала. Чаще программированное обучение, компьютеризированное обучение, моделирование в обучении и ротация должностей. Задачей активных методов обучения является обеспечение развития и саморазвития личности обучаемого на основе выявления его индивидуальных особенностей и способностей, причем особое место занимает развитие теоретического мышления, которое предполагает понимание внутренних противоречий изучаемых моделей. Активные методы

обучения позволяют развивать мышление обучаемых; способствуют их вовлечению в решение проблем, максимально приближенных к профессиональным, также не только расширяют и углубляют профессиональные знания, но одновременно развивают практические навыки и умения. При активных методах обучения внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

В основе этого метода лежит поэтапная подача материала и обеспечение на каждом этапе обратной связи относительно правильности ответа на задание. Программированное обучение позволяет внести элемент активности в изучение материала, который часто подается в форме лекций, оно позволяет продвигаться вперед с выбранной скоростью, и при этом затраты на него ничтожны по сравнению с затратами на компьютерное обучение, обладающее теми же достоинствами, но более сложное по форме.

Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений. Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных они должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг [70, с.256].

Разделить методы обучения однозначно на активные и пассивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим

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

Все методы обучения можно разделить на две большие группы: методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Данная форма более дешевая и связана с повседневной работой.

К наиболее распространенным методам обучения на рабочем месте относятся: наставничество, смена рабочего места, производственный инструктаж. Обучение на рабочем месте, представлено в таблице 1 (инструктаж, ротация, наставничество).

Таблица 1

Методы обучения на рабочем месте

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Инструктаж	Высокие	Низкие	Простые операции, ручной труд, высококвалифицированные сотрудники
Ротация	Средние	Средние	Смежные профессии, подготовка руководителей
Наставничество	Низкие	Высокие	Сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска

Преимущества:

- содержание курсов, и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации,
- используется реальное оборудование, имеющееся в организации

- экономически выгодно, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.

- легче переходить от обучения к непосредственному выполнению работы.

Недостатки:

- участники встречаются только с работниками этой же организации.

- участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.

Обучение вне рабочего места считается более эффективным, но влечет за собой дополнительные финансовые затраты и отвлечение работников от своих служебных обязанностей, работники могут быть не настроены проходить обучение в свободное от работы время. Направлен этот метод, для получения теоретических знаний, обучению решений проблем и принятию решений. Обучение проводится опытными экспертами.

К основным методам обучения вне рабочего места относятся:

чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы. Обучение вне рабочего места, представленное в таблице 2 (лекции, деловые игры, самообучение).

Преимущества:

- участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций,

- может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах организации,

- может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации,

- в сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

Недостатки:

- обучения вне рабочего места являются, доступность и частота обычно установлены внешней организацией
- курс вряд ли точно соответствует потребностям организации
- если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена
- могут возникнуть проблемы при переходе от обучения к непосредственному выполнению реальной работы.

Таблица 2

Методы обучения вне рабочего места

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Лекция	Низкие	Низкие	Большой объем материала, множество концепции, большое число слушателей, ограниченные ресурсы
Практическая ситуация	Средние	Средние	Иллюстрация концепций, принятие решений, рассмотрение альтернатив
Деловые игры	Высокие	Высокие	Практические навыки, иллюстрация концепций, виденье организации, подготовка руководителей
Самообучение	Низкие высокие	Низкие средние	Теоретические и практические навыки, концепции

1.3. Постановка целей и оценка результатов обучения персонала организации

Формирование системы обучения в компаниях преследует несколько целей: подготовку вновь принятых к выполнению определенных функций, повышение квалификации уже работающих кадров и подготовку к их продвижению по служебной лестнице, закрепление в компании высококвалифицированных работников.

Главной целью любого обучения, в том числе обучения персонала, является получение знаний. Цели обучения образуют основу для создания

детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Цели сотрудника и организации в процессе обучения требуют согласования (таблица 3).

Таблица 3

Цели предприятия и сотрудника в процессе обучения

Цель предприятия	Цель сотрудника
Гарантия стабильности профессиональных и руководящих кадров	Повышение профессиональной гибкости
Поддержка профессиональной квалификации сотрудника и адаптация к изменяющимся условиям труда	Гарантия достигнутого профессионального и общественного положения
Подготовка к более сложному виду деятельности	Удовлетворенность содержанием работы
Обучение сотрудников дополнительным специальностям, что приводит к повышению адаптивной способности и гибкости при планировании распределения персонала	Соответствие квалификации требованиям рабочего места; уменьшение степени риска, вызванного экономическими и техническими переменами
Подготовка специалистов и руководящих кадров из собственных рядов	Возможность роста на предприятии
Улучшение производственных отношений среди сотрудников	Гарантии увелечения заработной платы
Гармонизация социальных отношений, содействие развитию личности	Возможность самовыражения на рабочем месте; раскрытие и совершенствование неиспользуемых личных качеств
Повышение готовности вместе	Признание и самореализация

Цели обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

Обучение может быть направлено на результаты и на сотрудников. Высокая эффективность обучения, нацеленного прежде всего на результат работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, не дает быстрых результатов.

Цели обучения: обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы - сотруднику необходимо иметь для выполнения своей работы, как минимум, необходимые навыки. Большинство людей, работающих в организациях, имеют базовое образование, чаще связанное с профилем деятельности, а нередко и не связанное. Старение знаний и навыков - процесс естественный и довольно быстрый. Даже квалифицированному и опытному работнику, принятому в новую организацию, необходимо обучение, чтобы ознакомиться с особенностями организации.

- Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий или повышение квалификации - это наиболее понятная и легко достижимая цель обучения. Сотрудник должен регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.

- Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения - для успешной работы организации определенная часть сотрудников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

- Готовить работников к перемещению или продвижению по службе - среди массы сотрудников любой фирмы есть определенный процент людей с высоким потенциалом роста. Если своевременно не продвигать по служебной лестнице перспективных сотрудников, то они не задержатся в организации, да и эффективность их труда быстро снизится.

- Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе - сам факт обучения сотрудника, которое проводится в организации, способствует улучшению его настроения и повышению мотивации по отношению к работе. Такой подход означает, что компания заботится о своих кадрах и надеется на долгосрочное сотрудничество с ними.

- цели обучения, определяемые действующим законодательством - действующий Трудовой кодекс РФ и другие федеральные законы предусматривают обязательное обучение ряда категорий работников правилам техники безопасности и охраны труда.

На результаты обучения влияет участие менеджера во всем цикле систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний.

Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения. Поэтому необходимо для получения эффективного результата, создать каждому сотруднику, прошедшему курс обучения, создать условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

После оценка обучения мы возвращаемся назад, к началу цикла обучения. Мы имеем возможность совершенствовать учебные планы, откорректировав их поставленным целям с учетом полученных результатов, расставить акценты на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Полная оценка обучения должна проходить специалистами кадровых и бухгалтерских служб, чтобы также провести расчет эффективности затраченных средств на обучение. Оценить оровень инвестиций и их окупаемости.

Глава 2. Исследование обучения персонала ООО «Зарина»

2.1. Организационно - экономическая характеристика ООО «Зарина»

Организация ООО «Зарина» - самостоятельный хозяйственный субъект, не является подразделением более крупного предприятия или объединения. Форма собственности – частная, учредителями является физическое лицо, которой несет ответственность по обязательствам предприятия. Имеет три оптово-розничных филиала и 5 розничных магазинов. Первое подразделение находится по адресу - г. Красноярск, ул. Березина 3а склад 4. Месторасположение компании соответствует характеру ее деятельности. В ее распоряжении есть склад 650 кв. м. Второй филиал находится так же в городе Красноярске по адресу 2-я Брянская 8/1 общей площадью 1450 м². Третий филиал находится в городе Абакан, по адресу улица Итыгина 18, склад более 500 м³.

Основная цель предприятия - получение максимально возможной прибыли за счет реализации продаваемой продукции клиентам по более низким ценам, получать прибыль за счет удовлетворения социальных потребностей населения.

Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческого предприятия на рынке за счет привлечения потребителей и партнеров и облегчения доступа к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным). «Добрая слава» предприятия повышает его «рыночную силу», поскольку сопротивление действию последней на рынке со стороны различных контактных групп в таком случае уменьшается.

Основными характеристиками предприятия, обеспечивающими его конкурентоспособность, являются:

- наличие уникальных характеристик, таких как: качество продукции, известность торговых марок, качественное обслуживание клиентов;
- предоставляемая фирмой система скидок;
- приемлемая цена;

- постоянное обновление товарного ассортимента
- совершенствование материально-технической базы функционирования деятельности организации.

Организация выполняет следующие виды деятельности:

- закуп и реализация товаров (трикотаж, чулочно-носочные изделия, текстиль);
- коммерческая торговля;
- заключение контрактов, как с российскими, так и с зарубежными партнерами;
- проведение семинаров, деловых встреч, выставок, выставок-продаж, конкурсов;
- посреднические и дистрибьюторские услуги.

Эта организация уникальна тем, что продукция закупается непосредственно без посредников напрямую у фабрик. Основными поставщиками являются уже много лет отечественные производители, такие как «Смоленская чулочно-носочная фабрика», «Гамма», Швейные фабрики «Пике», «Борисоглебский трикотаж», «Альметьевская ЧНФ», «Чебоксарский трикотаж», «Ульяновский трикотаж» и многие другие фабрики городов – Москва, Новосибирск, Бердск, Орел, также плотное сотрудничество с Беларуссией - крупнейшая фабрика работающая на экспорт с Европой работают с компанией на прямую (Conte). Фабрики Узбекистана также являются партнерами ООО «Зарина», такие как ТМ Cherubino, Tiger, Мика. Активно развивается работа с крупнейшими фабриками Турции (Donella, Bambino), Польши(Аттрактив). Ассортимент постоянно обновляется и расширяется в зависимости от спроса потребителей.

Организационная структура предприятия ООО «Зарина» построена по линейно – функциональному принципу, позволяющему создавать подразделения для выполнения функций на всех уровнях управления (рисунке 2). Достоинства данной организационной структуры заключаются в

том, что, ограниченное число работников дает возможность сосредоточения каждым на выполняемых им функциях и контроле над их осуществлением



Рис. 2. Схема организационной структуры ООО «Зарина»

ООО «Зарина» имеет среднюю численность работающих около 150 человек, то есть не обладает значительным количеством трудовых ресурсов, но функциональные обязанности каждой группы работников распределены достаточно четко, чтобы система функционирования организации могла действовать слаженно. Условия труда соответствуют российскому законодательству. Оплата труда производится по итогам работы каждого сотрудника.

ООО «Зарина» в своей деятельности руководствуется действующим законодательством и несет всю полноту ответственности за соблюдением интересов государства, граждан, выполнения, принятых на себя обязательств.

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности. Оно осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. Имущество учитывается на его самостоятельном балансе.

Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Зарина» представим в форме таблицы 4

Рассматривая деятельность ООО «Зарина» с экономической стороны, целесообразно проанализировать результаты хозяйственной деятельности данной организации в отчетном периоде в сравнении с данными за аналогичный период прошлого года. Данные приведены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ основных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «Зарина»

Показатели	2012	2013	2014	отклонен. +,-	Темп Изменен ия в %
А	1	2	3	4	5
1. Выручка от продаж без НДС, тыс. руб.	268 575	259 141	288 340	29 199	111,27
2. Сумма НДС, тыс. руб.	45	39	4	9	1
3. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	212 831	204 824	228 243	23 419	111,43
4. Валовая прибыль, тыс. руб.	55 744	54 317	60 097	5 780	110,64
5. Прочие операционные доходы, тыс. руб.	1 356	1 387	1 239	-148	89,33
6. Прочие операционные расходы, тыс. руб.	680	747	541	-206	72,42

Окончание таблицы 4

7. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	31 652	27 931	33 578	5 647	120,23
8. Налог на прибыль, тыс. руб.	6 330	5 586	6 716	1 130	120,23
9. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, тыс. руб.	6 330	5 586	6 716	1 130	120,23
10. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	6 330	5 586	6 716	1 130	120,23
11. Основные фонды, тыс. руб.	6 700	6 000	3 878	-2 122	64,63
12. Основные средства, тыс. руб.	1 500	1 599	1 747	148	109,22
13. Численность, чел.	67	67	73	6	108,96
14. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	17 768	21 026	23 217	2 191	110,42
15. Рентабельность продаж, %	20,76	20,96	20,84		

По данным таблицы видно, что почти все представленные показатели возросли. Выручка от продажи в 2014 г. по сравнению с 2013 г. выросла на 11,27 % или 29 199 тыс. руб. Вследствие повышения выручки от продаж также отмечается рост себестоимости на 23 419 тыс. руб. (11,43 %). Если сравнивать темп изменений товарооборота и себестоимости, то они идентичны. (рисунок 3).

Сумма валовой прибыли в 2014 году возросла на 10,64% или 5 780 тыс. руб. и составила 60 097 тыс. руб., уровень прибыли и рентабельность продаж по отношению к товарообороту совсем незначительно сократился, что является следствием того, что на разные фабрики применяется определенная наценка для поддержания конкурентной борьбы между фирмами-продавцами трикотажной продукции. Численность работников в 2014 году увеличилась на 6 человек (8,96%) по сравнению с 2013 годом, что привело к росту фонда оплаты труда на 10,42%. Средняя заработная плата работников в 2014 г. составила 26 503 рубля.

Прибыль от продаж в 2014 году по сравнению с прошлым периодом увеличилась на 20,22% или 5 647 тыс. руб. и составила 33 578 тыс. руб., отношение полученной прибыли к выручке увеличилась на 1%.

Сумма чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 1130 тыс. руб.(20,23%). Организация не формирует фондов по распределению чистой прибыли,

кроме фонда социальной сферы. Организация использует прибыль на следующие экономические интересы, которые являются неотъемлемой частью деятельности торгового предприятия: материально-технического оснащение, удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия.

Среднегодовая стоимость основных фондов предприятия в 2014 году по сравнению с прошлым годом возросла на 9.22% или на 147.5 тыс. руб. и составила 1746,5 тыс. руб., что свидетельствует о приобретении торгового оборудования.

Обобщая результаты проведенного анализа, можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия улучшилось, однако в условиях экономической нестабильности и растущей конкуренции, необходимо проведение ряда мероприятий для повышения продаж и укрепления позиций на рынке трикотажа.

Сумма валовой прибыли в 2014 году возросла на 10,64% или 5 780 тыс. руб. и составила 60 097 тыс. руб., уровень прибыли и рентабельность продаж по отношению к товарообороту совсем незначительно сократился, что является следствием того, что на разные фабрики применяется определенная наценка для поддержания конкурентной борьбы между фирмами-продавцами трикотажной продукции. Численность работников в 2014 году увеличилась на 6 человек (8,96%) по сравнению с 2013 годом, что привело к росту фонда оплаты труда на 10,42%.

Прибыль от продаж в 2014 году по сравнению с прошлым периодом увеличилась на 20,22% или 5 647 тыс. руб. и составила 33 578 тыс. руб., отношение полученной прибыли к выручке увеличилась на 1%.

Сумма чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 1130 тыс. руб. (20,23%). Организация не формирует фондов по распределению чистой прибыли. Организация использует прибыль на следующие экономические

интересы, которые являются неотъемлемой частью деятельности торгового предприятия: материально-техническое оснащение, удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия.

Среднегодовая стоимость основных фондов предприятия в 2014 году по сравнению с прошлым годом возросла на 9.22% или на 147.5 тыс. руб. и составила 1746,5 тыс. руб., что свидетельствует о приобретении торгового оборудования.

Обобщая результаты проведенного анализа, можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия улучшилось, однако в условиях экономической нестабильности и растущей конкуренции, необходимо проведение ряда мероприятий для повышения продаж и укрепления позиций на рынке трикотажа.

Для определения стратегии предприятия, путей дальнейшего развития, используется инструмент SWOT-анализа (таблица 5)

Обозначим в ней степень влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность объекта исследования (определяем ее экспертным путем по пятибалльной шкале оценки (возможности: 5 - очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – низкие, 1 – очень низкие; угрозы: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – средняя, 2 – слабая, 1 – очень слабая; сильные и слабые стороны: 5 – очень высокое значение, 4 – высокое, 3 – среднее, 2 – низкое, 1 – очень низкое)).

Таблица 5

SWOT ООО «Зарина»

Возможности	Баллы	Угрозы	Баллы
Развитие образовательных организаций и повышение качества их услуг	5	Высокие процентные ставки банковского кредита	5
Расширение ассортиментных групп	5	Высокий уровень инфляции	2
Выход на интернет аудиторию	5	Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевый товар-заменитель	5

Окончание таблицы 5

		Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада и нестабильности экономики	3
		Риск потери внутреннего рынка из-за значительно увеличения торговых сетей	4
ИТОГО	15	ИТОГО	19
Сильные стороны		Слабые стороны	
Широта ассортимента и наличие ассортимента	5		
Комфортность перемещения по торговой точки в т.ч с детьми	3	Недостаточный уровень квалификации торгового персонала	5
Признанный лидер на рынке	5	Отсутствие базы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров и специалистов	5
Возможны разные формы оплаты	4	Высокие издержки основной деятельности	4
Обеспеченность торговыми площадями	5	Отсутствие внешних инвестиций	2
Удобство расположения для покупателя	5	Ухудшающийся имидж из-за недостаточной квалификации сотрудников	5
Внешний вид торговой точки и привлекательность вывески	5		
ИТОГО	32	ИТОГО	21

Наибольшее влияние на деятельность исследуемого предприятия торговли оказывают его внутренние сильные стороны (47 баллов). Необходимо воспользоваться сильными сторонами и возможностями для устранения слабых сторон и нейтрализации рисков.

2.2. Анализ кадрового состава и деятельности по управлению персоналом в ООО «Зарина»

Анализ целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «Зарина» трудовыми ресурсами. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ и как результат - объем продажи продукции, прибыль и ряд других экономических показателей.

Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность, данные табельного учета и отдела кадров.

Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия. Как видно из таблицы 6, за исследуемый период на предприятии увеличилось число персонала на 6 человек в основном за счет рабочих (+6 человек).

В структуре произошли следующие изменения:

Увеличился удельный вес рабочих с 68,7% до 71,2% и снизился удельный вес служащих с 17,9% до 15,1%.

Сократился на одного человека управленческий аппарат, и уволили одного специалиста. Изменение в количественном соотношении численности персонала по годам в графическом виде представлена на рисунке 3

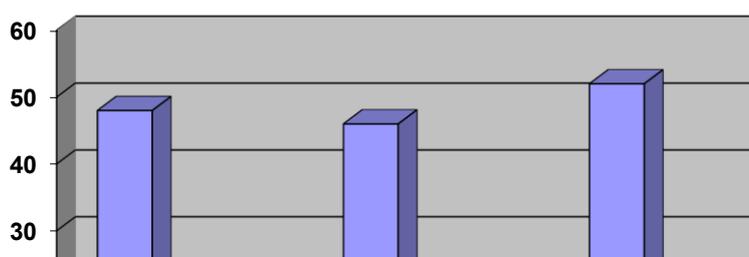


Рис. 3. Численность персонала за отчетные период

Таблица 6

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами на предприятии и изменения их структуры

Категория персонала	2012 год		2013 год		2014 год		Отклонение	
	Численность, чел	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Рабочие	48	67,6	46	68,7	52	71,2	+6	+2,5
2. Руководители	4	5,6	4	6	3	4,1	-1	-1,9
3. Специалисты	7	9,8	5	7,5	4	5,5	-1	-2,0
4. Тех. исполнители	3	4,2	3	4,4	4	5,5	+1	+1,1

5.Вспомогательный персонал	9	12,6	9	13,4	10	13,7	+1	+0,3
Всего персонала	71	100	67	100	73	100	+6	0

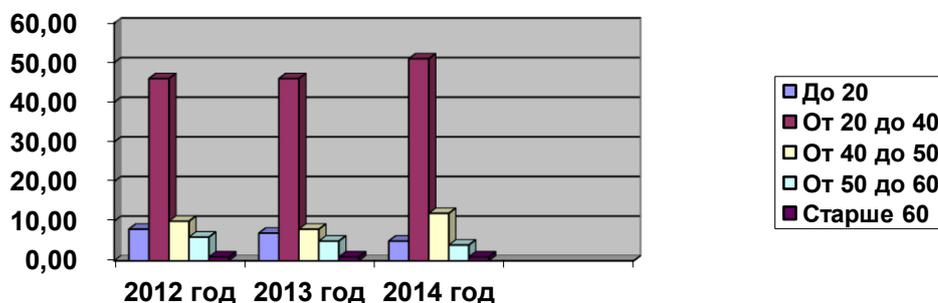


Рис. 4. Распределение персонала по возрасту

Из диаграммы видно, что в 2014 году увеличилось число персонала возрастной категории от 20 до 40 лет на 1,3 %, от 40-50 лет на 4,5%, а число персонала до 20 лет сократилось на 3.6%.

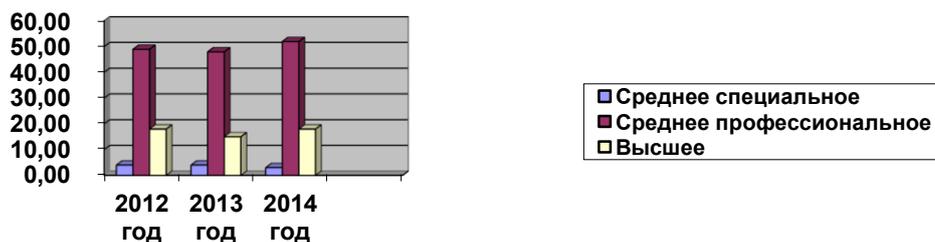


Рис. 5. Распределение персонала по уровню образования

Число сотрудников со средним специальным образованием увеличилось на 8%, а с высшим образованием количество сотрудников увеличилось на 20%.

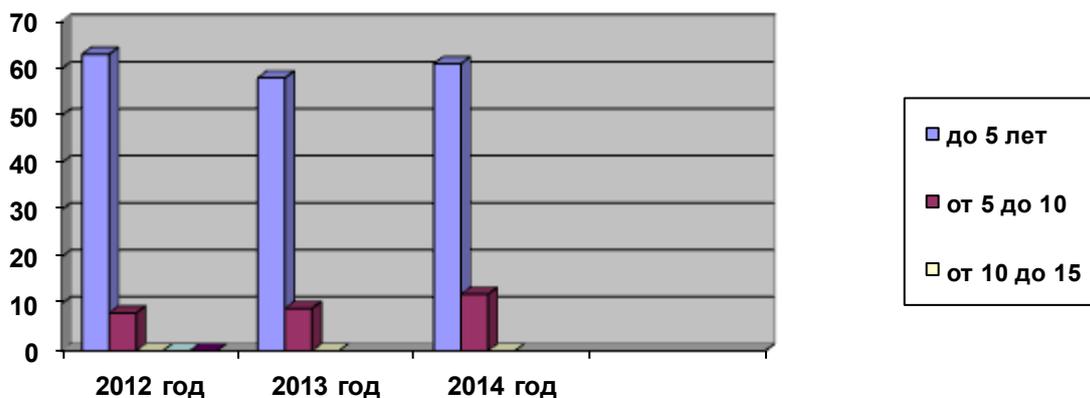


Рис. 6. Распределение персонала по стажу работы

Рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов таблице 7. Как видно из таблицы, на предприятии преобладает персонал возрастом от 20 до 40 лет (68,7% и 70,0%) со средним и средне-специальным образованием (71,6% и 71,2%) и проработавшие на нем менее 5-ти лет (86,6% и 83,6%). Небольшой срок стажа большинства персонала связан с тем, что организация достаточно молодое.

Таблица 7

Качественный состав трудовых ресурсов

Показатель	2012 год		2013 год		2014 год		Отклонение	
	Численность, чел.	Уд. вес, %						
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Группа персонала:								
-по возрасту, лет								
До 20	8	11,2	7	10,4	5	6,8	-2	-3,6
От 20 до 40	46	64,7	46	68,7	51	70,0	+5	+1,3
От 40 до 50	10	14,1	8	11,9	12	16,5	+4	+4,5
От 50 до 60	6	8,4	5	7,5	4	5,5	-1	-2,0
Старше 60	1	1,4	1	1,5	1	1,3	0	-0,2
Итого	71	100	67	100	73	100	+6	-
-по образованию:								
Среднее	4	5,6	4	6	3	4,1	-1	-1,2
Среднее спец.	49	69	48	71,6	52	71,2	+4	-0,4
Высшее	18	25,3	15	22,4	18	24,7	+3	+2,3
Итого	71	100	67	100	73	100	+6	
- по трудовому стажу, лет:								
До 5	63	88,7	58	86,6	61	83,6	+3	-3,0
От 5 до 10	8	11,2	9	13,4	12	16,4	+3	+3,0
От 10 до 15	0	0	0	0	0	0	0	0
От 15 до 20	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	71	100	67	100	73	100	+6	

На предприятии наблюдается тенденция увеличения работников со стажем до 5 лет на 5 %, а от 5 до 10 лет на 33%.

Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины и др.).

Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников автоматизации рабочих процессов, усовершенствования технологий, внедрения новых технологий. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Проанализируем движение работников в организации (таблица 8)
Анализ движения работников в организации показал, что на предприятии преобладает прием на работу новых рабочих над их увольнением. Это означает, что организация расширяет штат своих сотрудников.

Таблица 8

Анализ движения работников на предприятии

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение, (+,-)
1. Состояло по списку на начало года	63	63	69	+6
2. Принято	10	12	14	+2
3. Выбыло в том числе:	2	8	10	+2
3.1 По собственному желанию	2	1	3	+2
3.2 Уволено за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	0	2	3	+1
3.3 Выбыло по прочим причинам	0	5	4	-1
4. Состояло по списку на конец года	67	71	77	+6
5. Среднесписочная численность	71	67	73	+6
6. Коэффициент оборота по приему (стр.2/стр.5)	0,141	0,179	0,192	+0,013
7. Коэффициент оборота по выбытию (стр.3/стр.5)	0,028	0,119	0,140	+0,021
8. Коэффициент текучести (стр. 3.1 +стр. 3.2)/стр.5	0,028	0,045	0,082	+0,037

Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести также возросли. Это показывает, что организация недостаточно уделяет

внимание по комплектации персонала и их стимулированию.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ фирма самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Зарина», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке должны быть ознакомлены с данным Положением.

Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Организация использует оплату труда, как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются.

Заработная плата каждого работника определяется исходя из квалификации рабочего и служащего, сложности выполняемой работы, отработанного времени, условий труда, конечными, как правило, коллективными результатами работы и личным вкладом работника. Заработная плата работника, выполнившего свои трудовые обязательства, не может быть ниже прожиточного минимума. Индивидуальная оплата труда максимальными размерами не ограничиваются. Оплата труда работников производится на основе тарифных ставок и окладов.

Оплата труда работников производится на основе тарифных ставок и окладов. Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих

устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью, квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания. Тарифная часть заработной платы начисляется по присвоенному работнику окладу и отработанному времени.

Оплата труда при отклонении от нормальных условий труда в выходные, праздничные дни, работа в сверхурочное, вечернее время учитывается за счет соответствующего увеличения дополнительно оплачиваемых часов рабочего времени.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда предусматривается стимулирование повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции (работ); стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.

Заработная плата рабочих, как основных, так и вспомогательных складывается из основной (постоянной) части оплаты труда и дополнительной части заработной платы.

Постоянная часть оплаты труда определяется заработной платой, которая заложена в штатном расписании каждого подразделения - по часовым тарифным ставкам, характеризующих сложность работ (различный уровень квалификации работника).

Расчет заработной платы рабочих и служащих с повременной оплатой труда производится по результатам учета фактически проработанного рабочего времени, доплат за сверхурочные работы, причитающихся премий и других выплат. Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует также назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

В порядке эксперимента, путем пробного обследования, была предпринята попытка выявить и получить частные коэффициенты и индексы факторов, влияющих на производительность труда на фирме в целом.

Для обоснования выбора факторов необходимо использовать всесторонние теоретические и практические анализы характера и условий труда на предприятии. Факторы должны охватывать основные стороны деятельности работников (начиная с фактора затрат времени на дорогу на работу и с работы и заканчивая фактором психологической напряженности при общении с клиентами).

Было предложено оценивать удовлетворенности работников (таблица 9).

Таблица 9

Оценка факторов по степени удовлетворенности ими работников

№	Факторы	Оценка
I.	Отношения с товарищами по работе	(8,54)
	Отношения с руководителем	(7,60)
II.	Затраты времени на дорогу от дома до работы	(5,94)
	Перспектива продвижение по службе	(4,78)
	Возможность профессионального обучения	(4,71)
III.	Наличие столовой (питания)	(4,20)
	Наличие материальной ответственности	(4,14)
	Предоставление путевок во время отпуска	(3,74)
	Режим работы	(3,66)
IV.	Оборудование рабочих мест	(2,94)
	Бытовые условия на работе	(2,90)
	Оплата труда	(2,46)

После проведения оценки факторов и группировки их по величине выявлены следующие закономерности.

Высокую степень удовлетворенности вызывают факторы групп I и II. Это, в основном, факторы сферы личностных контактов и общения, что свидетельствует о благоприятном морально-психологическом климате в коллективах. Возможность профессионального обучения.

Следующая по степени удовлетворенности группа III включает преимущественно факторы социальной сферы. Этому способствует поворот всей экономики к социальным запросам трудящихся. Поэтому удовлетворенность такими факторами, как льготное питание, наличие путевок, организация культурных мероприятий является вполне закономерной.

В IV группу вошли факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность. К числу самых не удовлетворяющих работников факторов относятся эргономические аспекты (бытовые условия) и заработная плата. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие:

- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса;
- недостаточная возможность профессионального обучения
- закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам;
- медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);
- замедление прогресса управленческих решений.

В компании, для более эффективной работы, принята система «делегирования полномочий», при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них:

- четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Таким образом, происходит «распределение полномочий» между менеджерами различных уровней. Важно, что работа каждого оценивается самим выполняемым этим менеджером делом, в частности, не зависит от личных взаимоотношений с начальством. В результате применения системы делегирования полномочий недостатки линейно-функциональной системы управления сглаживаются.

Кадровая политика предприятия включает в себя следующие направления деятельности: найм и отбор персонала, адаптация, должностные инструкции, оценка персонала, повышение квалификации персонала.

Рассмотрим подробнее каждую из функции службы персонала.

Найм и отбор персонала.

Основными задачами отбора персонала являются:

- создание резерва кандидатов для приема на работу;
- формирование требований к профессиям и должностям;
- оценка потенциальных кандидатов.

Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется как внутри предприятия, так и вне его.

Исходной точкой отбора и найма персонала в ООО «Зарина» является определение потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже конкретная кандидатура на заполнение вакансии, или потребуется привлечение сторонних кандидатов, руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах. В рекламном объявлении указывается наименование подразделения, должности

(профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, ступень оплаты труда, процедура подачи анкеты.

Если внутренняя реклама в течении трёх дней с момента публикации не дала положительных результатов, отдел по управлению персоналом осуществляет внешнюю рекламу.

На всех кандидатов, желающих работать в ООО «Зарина», в отделе по управлению персоналом заполняются анкеты, на основании которых формируется электронная база данных.

Кандидаты, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование в отделе по управлению персоналом.

Отдел по управлению персоналом формирует личное дело потенциального кандидата и передает его непосредственному руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность, для ознакомления.

Отбор кандидатов проводит непосредственный руководитель структурного подразделения. В случае если руководитель не выбрал подходящую кандидатуру, он сообщает работнику отдела по управлению персоналом о необходимости продолжения поиска и уточняет особенности своих требований к кандидату или поясняет, почему представленные ему кандидаты не соответствуют требованиям.

После принятия окончательного решения начальник отдела по управлению персоналом уведомляет всех претендентов на должность. Претенденты, по которым приняты отрицательные решения, получают вежливый отказ в приеме на работу, предложение другой подходящей должности. Информация о них заносится в базу данных потенциальных кандидатов.

После того как кандидата утверждают на должность, составляется трудовой договор. Трудовой договор подписывается гражданином,

нанятым на работу, и передается на подпись генеральному директору ООО «Зарина».

Трудовой договор, подписанный генеральным директором, является основанием для оформления приема гражданина на работу.

Прием на работу оформляется приказом по организации.

Введение в должность производится руководителем соответствующего структурного подразделения. Работника знакомят со всеми основными положениями ООО «Зарина». К ним относятся:

- краткое описание организации, её структуры и системы управления, история ООО «Зарина»;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности.
- договор о материальной ответственности.

Понятие эффективность содержит в себе соотношение показателей результата и затрат на его достижение.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

Результат деятельности, эффект от которой можно получать в течение длительного времени.

Эта система экономических показателей дает возможность оценивать и сравнивать эффективность работы предприятия, проводить анализ использования отдельных видов ресурсов предприятия, учитывать и определять влияние значимых факторов на общие результаты деятельности предприятия торговли, выявлять резервы и намечать пути повышения эффективности их работы. Эффективность деятельности предприятия формируется под влиянием факторов, обеспечивающих изменение конечных

результатов деятельности при рациональном использовании всех видов ресурсов и затрат. С учетом анализа системы показателей эффективности определяют мероприятия, направленные на повышение эффективности их деятельности. Анализ эффективности деятельности предприятия является заключительным этапом подведения итогов работы предприятия.

Рассмотри оценку эффективности управления предприятием и то, как непосредственно руководство предприятия оценивает социально - экономическую эффективность управленческой точки зрения (Таблица 10).

Таблица 10

Оценка эффективности управления ООО «Зарина»

Направления оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка баллах (0 – 1)
Достижение цели	1. Степень достижения цели;	0.9
	2. Сохранение организации как целостности;	0.7
	3. Получение прибыли.	1.0
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации;	0.6
	2. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии;	0.8
	3. Эффективность текущей обработанной информации;	0.9
	4. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам;	1.0
	5. Надежность информации;	1.0
	6. Своевременность информации;	1.0
	7. Наличие необходимой информации;	1.0
Экономичность	1. Затраты на подготовку управляющих;	0.1
	2. Затраты на консультирование управляющих;	0.1
	3. Эффективность управленческих решений;	0.8
	4. Точность управленческих решений;	1.0
	5. Надежность управленческих решений;	0.9
	6. Скорость подготовки и принятия решений;	1.0
	7. Последовательность принятия управленческих решений.	1.0

Качество рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе;	0,5
	2. Полномочия работников и их ответственность;	0,9
	3. Степень удовлетворенности выполняемой работы.	0,9
	4. Соответствие уровня квалификации персонала существующим требованиям и изменяющимся условиям организационной среды	0,5
Итоговое значение	Нормативное	22
	Фактическое	16,1

Анализируя полученные по представленным показателям данные необходимо отметить, что, по мнению руководства, эффективность довольно низкая (17.9 баллов). Делая вывод, руководству необходимо в дальнейшем совершенствоваться и внедрять новые наиболее эффективные действия, реализация которых повысит степень эффективности управления до оптимального уровня.

2.3. Анализ деятельности по обучению персонала в исследуемой организации

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Зарина», осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами организации. Регламентируется нормативными документами: положение об обучении, состав обучаемых, требования по содержанию и объему обучения, виды обучающих мероприятий.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на руководителей отделов.

Руководители отделов организации несут ответственность за своевременное, общеобразовательное обучение своих работников, за повышение квалификации рабочих и специалистов, за создание соответствующих условий для обучения кадров.

Обучение персонала организации осуществляется по следующим направлениям:

- повышение квалификации работников.
- обучение техники безопасности, охране труда.
- участие в семинарах и конференциях, выставках.

Обучения персонала состоит из нескольких этапов, таких как:

- подача заявок на обучение от подразделений и разработку программы обучения;
- подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие (на предприятии или в учебном заведении);
- непосредственно обучение;
- оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку.

По каждому виду обучения подбирается преподаватель, программы обучения составляют специалисты данного профиля, которые утверждает директор.

Для того чтобы более подробно проанализировать обучаемый персонал, нужно рассмотреть динамику численности персонала ООО «Зарина» за последние три года (таблица 11).

Таблица 11

Динамика изменения численности работников ООО «Зарина»

Показатель	Период		
	2012	2013	2014
Численность всего персонала, чел	71	67	73
Численность рабочих, чел	48	46	52

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод о том, что в целом в организации происходит увеличение численности персонала. Это связано с тем, что за 3 года было открыто 2 дополнительных оптовых филиала и 2 розничных магазина.

Анализ направлений обучения персонала ООО «Зарина»

Наименование направления обучения	2012 год		2013 год		2014 год	
	Затраты на обучение, в тыс.руб	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел	Затраты на обучение, в тыс.руб	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел	Затраты на обучение, в тыс.руб	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел
Повышение квалификации работников	49,0	11	63,0	15	70,0	18
Обучение техники безопасности, охране труда	50,0	10	46,0	8	52,0	13
Участие в выставках	47,0	3	65,0	4	73,0	5
Всего затрат на обучение персонала	146	33	174	23	195	36

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в основном вне предприятия и, как правило, с отрывом от работы. А это имеет ряд недостатков: большие затраты, чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе, работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать на работе.

В процентном соотношении количество обученных работников вне организации и с отрывом от рабочего процесса (из общего количества обучаемых) показано на рисунке 7.

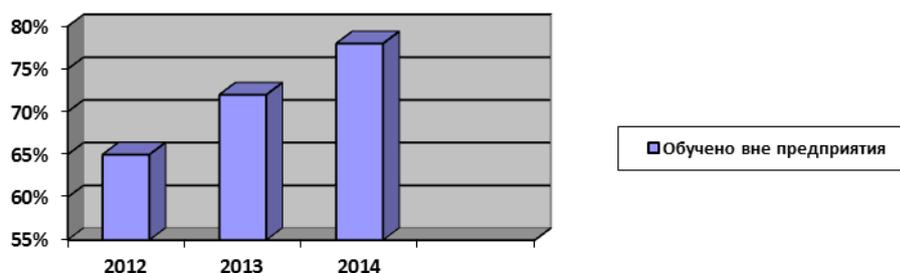


Рис. 7. Количество обученных работников вне организации с отрывом от рабочего процесса

Проанализировав систему обучения и её основные этапы можно сделать вывод о том, что в организации не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников.

Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач.

Одним из важнейших показателей оценки системы внутрифирменного обучения является оценка потребности в дальнейшем обучении. Как показало исследование, потребность в обучении у работников организации на достаточно высоком уровне, что может являться показателем потребности в профессиональном развитии. 85% опрошенных работников утвердительно ответили на вопрос о том, что систематическое повышение квалификации для выполнения должностных обязанностей необходимо. Среди данной категории работников наибольшее число менеджеров зала - 92%, руководителей - 82% и складских работников - 64%.

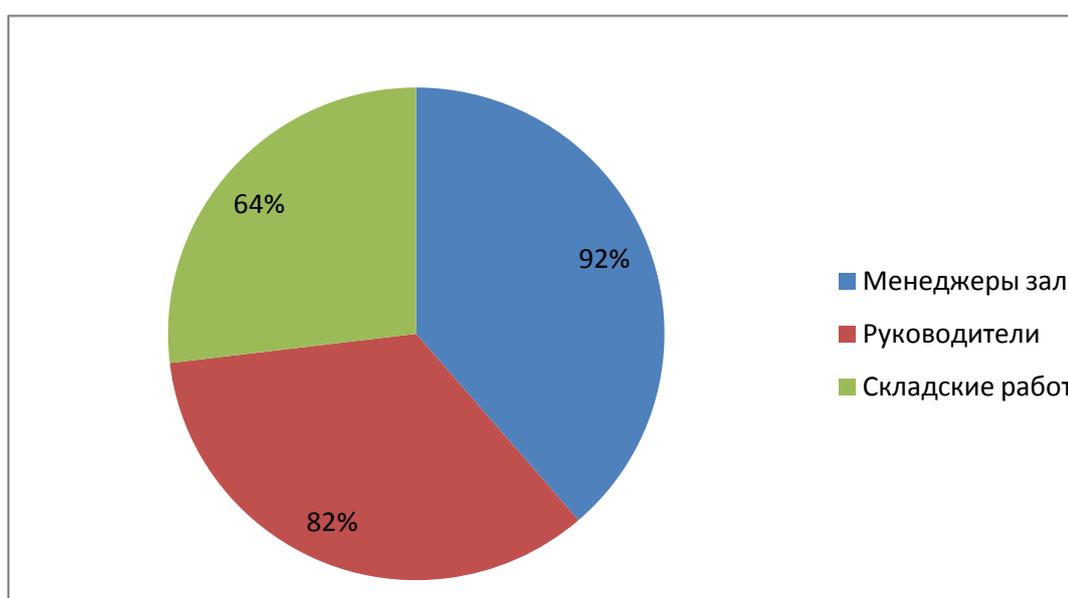


Рис. 8. Потребность в повышении квалификации разных категорий персонала по результатам опроса

Необходимость в обучении отметили 74% работников, среди которых наибольший интерес к получению новых знаний есть у специалистов - 88% всех специалистов отметили, что испытывают потребность в обучении.

Исследование системы обучения персонала предприятия так же затрагивало такие аспекты, которые связаны с желаемыми формами обучения на данном предприятии и оценки системы передачи опыта сотрудников от одного к другому. Анализ этих данных показал, что организация системы обучения персонала имеет довольно серьезные проблемы.

Так, 90% опрошенных работников (в том числе руководителей) отметили, что на предприятии нет разработанной системы передачи знаний работников от одного к другому, лишь 7% указали, что такая система существует, но есть проблемы с ее реализацией и еще 3% опрошенных сотрудников затруднились ответить. Это свидетельствует о том, что реально на предприятии нет четко разработанной системы передачи знаний, но за годы совместной работы в коллективе сложились определенные «традиции» наставничества, поэтому ряд сотрудников отмечал, что такая система все-таки есть (Рисунок 9).



Рис. 9. Передача знаний в организации

Наиболее предпочтительная форма обучения для сотрудников – тренинги без отрыва от производства. Лишь некоторые категории сотрудников отметили, что хотели бы обучаться с отрывом от производства.

ООО «Зарина» более 15 лет стабильно развивается на рынке Красноярского края, стала, узнаваема и достигла определенного «максимума», в организации наступило временное затишье, спад клиентской активности. В это время у сотрудников наступает некоторая апатия, пропадает желание работать. Это можно исправить с помощью обучения персонала или отдельных сотрудников, которые и будут двигать бизнес в нужном направлении. Для получения результатов необходимо достигнуть сплочения команды, это возможно с помощью корпоративного обучения, а если это обучение не останется разовым событием, а будет периодическим, то коллектив к этому привыкнет и помимо общего развития персонала, формирования дружного и сильного коллектива профессионалов (что уже сильная мотивация), это станет хорошим элементом корпоративной культуры. Это хорошая возможность поднять их рабочий тонус, зарядить энергией, заполнить свободное время с пользой для дела.

В соответствии со стратегическими задачами организации, такими как: увеличение объемов продаж, стабильно растущая прибыль, руководителем было принято решение разделить отдела продаж на две категории, такие как телемаркетологи и менеджеры торгового зала. Для этого необходимо провести обучение технологиям продаж по телефону. Телемаркетинг (англ. telemarketing) — это вид прямого маркетинга, при котором общение продавца и покупателя происходит с помощью средств телефонии. В более узком смысле, телемаркетинг – это продажа товаров или услуг по телефону [25].

В данном разделе мы провели комплексный анализ организации, было проанализировано влияние внешних и внутренних факторов на деятельность организации. Были выявлены сильные и слабые стороны. Поскольку

основной целью организации является повышение величины прибыли, мы проанализировали данные о прибыли/убытках и рассчитали рентабельность. На основании анализа данных о прибыли/убытках и расчета рентабельности сделали вывод, что организация теряет определенную долю прибыли, что является на данный момент главной проблемой ООО «Зарина». На основании проведенного анализа существующей системы обучения персонала были выявлены её недостатки: при планировании обучения не учитывается реальная потребность в обучении персонала; большая часть работников обучается вне предприятия с отрывом от производства, что имеет ряд недостатков.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию обучения персонала в ООО «Зарина»

3.1. Рекомендации по совершенствованию обучения персонала ООО «Зарина»

В результате проведенного анализа, были выявлены недостатки в обучении персонала в организации. В связи с чем руководству необходимо применить ряд мероприятий для обучения персонала на предприятия без отрыва от рабочего процесса. Рациональное и правильное использование трудовых ресурсов, является первоочередной задачей организации. Задачи управления трудовыми ресурсами должны решаться в комплексе. Только такой подход может способствовать росту экономической эффективности работы организации. Для решения данных проблем мы предлагаем привлечь в ООО «Зарина» помощь внешних консультантов.

Таблица 13

Проблемы в деятельности ООО «Зарина» и мероприятия по их решению

Выявленные проблемы	Предлагаемые мероприятия
Недостаточная поддержка задачи роста объема продаж мероприятиями по развитию персонала	Выделение группы телемаркетологов в отделе продаж и обеспечения развития данной категории персонала
Недостаточно внимания уделяется выявлению потребности в обучении	Анкетирование для определения потребности в обучении персонала и организации обучения
Обучение большой доли персонала вне предприятия с отрывом от производства	Организация обучения на базе предприятия

Цель проекта - увеличение прибыли на 10%, за счет обучения персонала.

Цель обучения - приобретение профессиональных знаний в области технологии продаж, структурировать и систематизировать знания о процессе телефонных продаж и отработать ключевые навыки эффективного общения по телефону в различных ситуациях, внедрение нововведений по вводу группы телемаркетологов.

Основными критериями при выборе учебного центра являются:

- опыт проведения проектов в области обучения персонала;
- отзывы и рекомендации клиентов
- готовность специалистов провести пробный (бесплатный) семинар;
- наличие у специалистов дипломов и сертификатов, подтверждающих уровень образования;
- наличие у консультантов опыта работы, тренером, консультантом в бизнес среде - более 2 лет;
- ориентация специалистов на потребности клиентов и желание понять ситуацию, отсутствие давящей «экспертной» позиции;
- соблюдение стандартов делового общения и правил делового этикета во взаимодействии с клиентом.

Оценим по основным критериям позиции фирм, предоставляющих услуги в Красноярске, оценка выставляется по пятибалльной шкале (Таблица 13)

Оценка проводилась на основании анализа, проведенного с использованием следующих методов по шкале от 1 до 5 (Таблица 14):

- Анализ информации, представленной на интернет-сайтах бизнес - центров;
- Структурированное интервью с представителями бизнес – центров;
- Изучение отзывов и рекомендаций клиентов.

Таблица 14

Сравнительный анализ учебных центров

Критерии	Значимость критерия	Тренинг-центр Наталь и Дьячук	ООО "Учебный центр Красноярск"	Тренинг-центр Dirigo	Центр Карьерыи Развития "Резон"	Центр развития профессионализма
Длительность существования на рынке	0,2	1	2	3	3	5

Опыт проведения проектов в области обучения персонала	0,3	1	1	1	2	5
Опыт обучения технологиям продаж	0,3	2	3	3	4	5
Стоимость услуг	0,2	5	5	4	5	4
Суммарная оценка	1	9	8	11	14	19
Взвешенная оценка учетом коэффициента значимости	1,1	2,1	2,6	2,6	3,4	5,6

На Красноярском рынке технологиям продаж посвящено довольно много различных тренингов и семинаров, большой опыт в данном направлении имеет «Центр развития профессионализма». Эта компания много лет работает в сфере образования и повышения квалификации. Предлагает самый широкий спектр возможностей повышения квалификации для сотрудников и услуги приемлемы по цене, за проведение данного обучение 30 тыс.руб.

Таким образом, наиболее приемлемым вариантом из вышеперечисленных компаний для обучения персонала ООО «Зарина» является «Центр развития профессионализма».

Планируется обучить 15 менеджеров отдела продаж, в том числе 4-х менеджеров телемаркетологов и 2-х руководителей данного направления технологиям продаж по предложенной программе, в которой предлагается к изучению 8 занятий в течение 2 месяцев.

В соответствии с требованиями поставлены следующие задачи:

- уточнение потребности в обучении персонала;

- разработка программы и проведение тренингов: делового общения, переговоров, презентаций, продаж, команд образования, постановки и решения проблем, мотивации и пр.;
- разработка и адаптация готовых программ для обучения персонала в компании;
- разработка справочно-методических раздаточных материалов для участников по теме тренингов;
- анализ деятельности персонала, подготовку предложений по обучению и развитию персонала (в групповом и индивидуальном формате);
- оценку эффективности обучения;
- посттренинговое сопровождение участников.

Привлечение внешних консультантов имеет ряд преимуществ:

- самостоятельное планирование обучения персонала;
- обучение работников будет происходить без отрыва от работы;
- обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия, уклон будет делаться на практическое обучение на конкретном рабочем месте, а не на теорию;

Таким образом, внедрение данного проекта позволит решить проблему, связанную с обучением персонала, вследствие которой возникла потеря доли прибыли в организации.

Критерием оценки будет выполнение обязанностей в проведении обучения, согласовано разработанной программе в должном объеме и в срок.

Для достижения поставленной цели предложены следующие мероприятия:

- разделение отдела продаж на группу «Телемаркетинга» и «Менеджеры торгового зала».
- разделение базы клиентов между менеджерами телемаркетологами.
- обучение сотрудников.

Содержание программы обучения менеджеров отдела продаж и телемаркетологов «Стандарт общения с клиентом»

Основные вопросы	Кол-во часов
1. Прием телефонных звонков	4 часа
2. Продажи по телефону	4 часа
3. Продажи методом холодных/теплых звонков	4 часа
4. Реактивация клиента	4 часа
5. Работа с возражениями (для телемаркетолога и менеджера торгового зала)	4 часа
6. До продажи (для телемаркетолога и менеджера торгового зала)	4 часа
7. Нейтрализация сопротивления	4 часа
8. Прием жалоб и претензий	4 часа

В данном разделе мы провели сравнительный анализ учебных центров по выбранным нами критериям, выбрали наиболее приемлемый учебный центр для обучения сотрудников ООО «Зарина». В соответствии с требованиями поставлены задачи и цели обучения для учебного центра, определили количество обучаемых сотрудников, сроки обучения и разработали содержание программы обучения менеджеров отдела продаж и телемаркетологов «Стандарт общения с клиентом».

3.2. Оценка мероприятий по совершенствованию обучения персонала

После внедрения блока «Телемаркетинг», проведения обучения, разделение базы клиентов, внедрения новых служебных функций, форм отчета, нормативов по реактивации и среднему чеку по категориям, и обновления системы мотивация. Главная слабая сторона, станет нашей сильной стороной (таблица 16).

Таблица 16

SWOT деятельности ООО «Зарина» после внедрения проекта (от 1 до 5, где 1-неудовлетворительно, 2-удовлетворительно, 3-нормально, 4 – хорошо, 5-отлично).

Возможности	Баллы	Угрозы	Баллы
Финансирование обучения	5	Высокие процентные ставки банковского кредита	5
Увеличение количество торговых точек или экспансия в другие регионы и города	2	Высокий уровень инфляции	2
Расширение ассортиментных групп	5	Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевый товар-заменитель	5
Выход на интернет аудиторию	5	Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада и нестабильности экономики	3
Повышение качества услуг, обслуживания и продаж за счет обучения персонала с привлечением внешних консультантов	5	Риск потери внутреннего рынка из-за значительно увеличения торговых сетей	4
Рациональное использование средства на обучение за счета планирование бюджета	5		
Повышение качества услуг, обслуживания и продаж за счет обучения персонала с привлечением внешних консультантов	5		
ИТОГО	32	ИТОГО	19
Сильные стороны		Слабые стороны	
Широта ассортимента и наличие ассортимента	5	Высокие издержки	4
Возможны разные формы оплаты	4	Отсутствие внешних инвестиций	2
Признанный лидер на рынке	5	Высокая себестоимость продукции	3
Обеспеченность торговыми площадями	5	Низкая заинтересованность сотрудников в развитии организации	2
Удобство расположения для целевого покупателя	5	Отсутствие анализа информации о потребителях	2
Внешний вид торговой точки и привлекательность вывески	5		
Комфортность перемещения по торговой точки в т.ч с детьми	3		
Наличие базы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров и специалистов	4		
Высоко квалифицированные и компетентные кадры	4		

Финансирование обучения	5		
Повышение мотивации сотрудников за счет повышения совершенствования системы обучения	5		
Рациональное использование средства на обучение за счет планирование бюджета	5		
ИТОГО	55	ИТОГО	13

Наибольшее влияние на деятельность организации оказывают его сильные стороны, в том числе и высококвалифицированный персонал. Появились возможности повышения мотивации сотрудников и повышение качества услуг, обслуживания и продаж за счет совершенствования системы обучения. Также появилась возможность рационального использования средств на обучение персонала за счет совершенствования системы обучения за счет планирования бюджета. Затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, выгоды, которые будут получены по завершении обучения, должны превосходить затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий является одной из ключевых в процессе принятия решения о внедрении мероприятий и обусловлена, прежде всего, пониманием предприятия и специфики его деятельности.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий совершенствованию управления персоналом. Финансирование проекта будет осуществляться из собственных средств компании, специально выделенных на данный проект. В ООО «Зарина» имеется резервный фонд, который формируется из ежемесячных отчислений в размер 2% от общего

товарооборота организации. Рассмотрим экономический эффект от проведения обучения. В 2015 году каждый менеджер в мае месяце продавал около 10 тыс. единиц, а в 2016 году объем продаж должен составлять не менее 14 тыс. единиц на каждого телемаркетолога. Это следствие проведения обучения «до продаж» каждому клиенту и проведением работы над увеличением чека у каждого клиента, как суммарное увеличение, так и позиционное, закрепление клиентов за каждым менеджером и внедрение ежедневного плана работы телемаркетологов в котором они каждый день должны расставлять приоритеты по работе с клиентами.

Таким образом, работа телемаркетологов должна быть сосредоточена на закрепленной группе покупателей, что позволит увеличивать товарооборот у конкретных покупателей. Также это должно послужить значительному увеличению производительности труда.

Разработана и предложена обновленная система мотивации телемаркетологов и определены плановые величины по групповым и личным показателям, при выполнении которых телемаркетолог получает установленный премиальный бонус. В 2015 году число клиентов торгового зала снизилось на примерно на 11% по сравнению с предыдущим годом, а выручка увеличилась за счет сбыта товара по другим каналам (торговые сети). Упущенная выгода за 2015 год составила примерно 322 тыс. руб., это 0,1% от общего товарооборота организации. Совершенствование обучения группы телемаркетологов, в обязанность которых входит ежедневный обзвон потенциальных клиентов, дало положительный результат уже в первой половине 2016 года. (таблица 17)

Как мы видим из данных таблица прирост клиентской базы должен быть постепенный, каждый месяц и за 5 месяцев клиентская база должны увечиться более чем на 15%.

Таблица 17

Изменения количества клиентской базы

Месяца, 2016	Кол-во клиентов, чел
Январь	878
Февраль	956
Март	985
Апрель	1013
Май	1027

С увеличение клиентской базы также должно быть увеличение общего товарооборота (таблица 18).

Таблица 18

Товарооборота и себестоимости

Показатель	Месяц (2016г.)				
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Товарооборот, тыс. руб.	20517	26057	26139	25457	26481
Себестоимость, тыс. руб.	15508	20246	20150	19525	20009
Рентабельность, %	24.41	22.3	22.91	23.3	24.4

Средний товарооборот в 2015 года составлял 24028 тыс. руб., а средний товарооборот за 5 месяцев 2016 года составил 24930 – это больше на 902.2 тыс. руб. или 3.7 %.

Рентабельность в 2015 году была 20.84 %, а в 2016 году увеличилась на 2.59% и стала 23.44%, за счет сокращения издержек - транспортных расходов и снижения себестоимости закупа товара (дополнительные скидки у поставщиков, поиск более дешевых товаров-аналогов), ускорения товарооборота за счет увеличения производительности труда. При сохранении данной тенденции, существуют предпосылки для роста эффективности проекта, ориентировочный товарооборот за 2016 год должен составить не менее 300000 тыс. руб. Прибыль от проекта будет получаться за счет увеличения продаж подразделений компании. А увеличение продаж будет происходить благодаря улучшению образовательного уровня персонала, специалистов, рабочих и руководителей всех уровней. Оценить на 100% эффекты на данном этапе достаточно сложно ввиду вероятностного

характера большинства показателей, однако после первого этапа проекта можно утверждать, что проект имеет положительный социально экономически эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог о проделанной работе пришли к выводу, что обучение персонала играет ключевую роль в деятельности организации, а квалификация персонала является одним из основных показателей. Исследуемое торговое предприятие ООО «Зарина», целью деятельности которого является получения прибыли. С целью ознакомления с деятельностью предприятия был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и проанализированы основные показатели деятельности за последние 3 года.

В первой главе работы была представлена и проанализирована теоретическая основа, которая дала возможность выявить положительные и отрицательные моменты в работе организации.

Во второй главе проведен непосредственно анализ исследуемой организации. Был проведен анализ показателей деятельности годы и анализ системы обучения персонала. В ходе которого были выявлены как положительные результаты деятельности, так и отрицательные, снижающие экономические и качественные показатели в работе.

В третьей главе сформулированы рекомендации и мероприятия, которые смогут решить выявленные проблемы. Любой вид предпринимательской деятельности подвержен ряду рисков, постоянное влияние внутренней и внешней среды организации на результаты его деятельности. Все эти моменты учтены в работе.

В результате внедрения проекта средний товарооборот увеличился почти на 4%, что составляет около 1 млн. руб.

Рентабельность тоже увеличилась на 2.59% и стала 23.44%, за счет сокращения издержек - транспортных расходов и снижения себестоимости закупа товара (дополнительные скидки у поставщиков, поиск более дешевых товаров-аналогов), ускорения товарооборота за счет увеличения производительности труда.

При соблюдении данной тенденции развития, правильном и точном выполнении всех этапов, организация достигнет поставленной цели в короткие сроки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"
2. Анищенко А.В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А.В. Анищенко. – М.: Вершина, 2008. – 320 с.
3. Академик. <http://dic.academic.ru/>
4. Алгоплюс, www.algoplus.ru
5. Алеева Е.Д. Деловые игры для взрослых [Электронный ресурс]: Проект МК «Росинтербизнес» / информационный портал: УралБизнесОбразование – URL: <http://www.ubo.ru/articles/?id=496>
6. Алфтан Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 2008, № 3 -С. 106-120.
7. Апенько С.В. Эффективность системы оценки персонала. // Человек и Труд. – М., 2010. – 52 с.
8. Арзамасцев А.В. Методика оценки человеческого потенциала[Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2007–2012. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/963/print>
9. База документов. <http://reftrend.ru/>
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Academia, 2013. –224 с.
11. Базарова Г. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2009–2014. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/>
12. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Белорусский дом печати, 2008. – 448 с.
13. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]– URL: <http://bse.slovaronline.com/>
14. Большой энциклопедический словарь.

15. Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 9. С. 85-98.
16. Валова Т. В. Обучение – универсальная технология управления // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 11. С.85-91.
17. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2008.- № 2. –С.41-47.
18. Варламова Е., Оценка персонала по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]: 2007–2009. – URL: <http://www.hr-zone.net/> (дата обращения 15.11.2008)
19. Васина С.В. Считаем среднесписочную численность работников // Зарплата. – 2007. - №1 – с. 45-48.
20. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала.М.:Дело, 2007.135 с.
21. Веснин В.Р: Основы менеджмента, 2015. – 306 с.
22. Википедия, www.ru.wikipedia.org
23. Володина Н.А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонал технологий / сост. Н.А. Володина, Ю.Р. Милованова. – МЦФЭР., 2013. – 63 с.
24. Вязигин А.В., Обучение персонала. – М.: Вершина, 2009. – 256с
25. Гарнов А.П, Хлевная Е.А, Мыльник А.В. Экономика предприятия. Учебник, 2014. – 304 с.
26. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 184с.
27. Глоссарий.ру [Электронный ресурс]: словари по общественным наукам. – 2006–2011. – URL: <http://www.glossary.ru> (дата обращения 22.11.2010)
28. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе: Учеб. пособие.— СПб., 2008 .- 123с.

29. Гурова Т. Реальная Россия [Электронный ресурс]: Эксперт. – 2008. – URL: <http://www.expert.ru/> (дата обращения 18.03.2009)
30. Дейнела А.В, Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. Уч.пособие 2009
31. Джуэлл Л.. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер. — 720 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»), 2001.
32. Доступный менеджмент, www.bestmant.ru
33. Дятлов В.И., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. М: ПРИОР, 2008. 512 с.
34. Егоршин А.П. Карьера одаренного менеджера. Н/Новгород: Публицист, 2012. 384 с.
35. Замышляев О.Е. Как повысить эффективность изменений в компании. М.: Финансы и статистика, 2014. 128 с.
36. Исмагилов. Р.Х, Маркетинг в вопросах и ответах. Феникс, 2015.-224с.
37. Кадровик. Кадровый менеджмент. www.hr-portal.ru
38. Кайнова С.В. Модульная система обучения // Человек и труд, 2008.- № 2 –С.14-17.
39. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
40. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 2007. 328
41. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза [Электронный ресурс]: журнал «Работа с персоналом». – 2011–2015. – URL: <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza> (Дата обращения: 25.12.2013)
42. Корнюшин В.Ю., Развитие персонала в компании. – М.: МИЭМП, 2010. – 120с.
43. Кузнецова Е. Профессия – менеджер по персоналу [Электронный ресурс]: Факультет государственного управления АНХ при Правительстве РФ. – 2008. – URL: <http://www.begin.ru>

44. Ладанов И.Д. Под ред. проф. Сергеюка П.И. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей — :Ника, 2008.— 155с.
45. Линькова Е. Знакомьтесь: положение о персонале. Кадровое дело, июль 2008. —156с.
46. Литягин А. Оценка и аттестация персонала персоналу [Электронный ресурс]: Консалтинговая компания «Развитие». – Ульяновск, 2008–2014. – URL: <http://razvitie.su/article.php?id=217>
47. Лобанов, В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / Лобанов В. // Проблемы теории и практики управления :Международ. журн. — Москва, 2008.— №2 .—С.118-123
48. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.: Пресс, 2007. 216с
49. Магура М.И., Курбатова М.Б., Секреты тендерных процедур. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интеллект», 2009 .— 171с.
50. Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова .— 2-е изд., перераб. и доп — Москва : Интел-Синтез, 2007. —145 с.
51. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. М. Новосибирск: ИНФРА-М: НГАЗиУ, 2006. 312 с.
52. Могилевкин Е.В., Новгородов А.А. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий // Управление человеческим потенциалом. – 2009. - №1. – с. 84-85.
53. Обозов Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера 2011. – 240 с.
54. Огосян И. Управление персоналом организации: Уч. Пособ.-Мн.: Амалфея, 2008.
55. Персональный подход, URL: www.p-podhod.ru

56. Погодина Г.В., Дмитриев Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий // Справочник по управлению персоналом. 2007. №7. С. 50-58.
57. Профработа, URL: www.profrabota.ru
58. Ржеутский С. Оценка торгового персонала [Электронный ресурс]: Кадровая компания «Мегаполис». – 2011–2012. – URL: <http://www.megar.ru>
59. Рисин И.Е. Инвестирование средств в персонал как фактор повышения эффективности деятельности предприятия //Управление персоналом. – 2009. - №15. – с. 36-38.
60. Российская энциклопедия по охране труда.-М.:под редакцией В.К. Варова, И.А Воробьева, А.Ф.Зублова, Н.Ф.Измерова, 2006
61. Рутицкая В. Оценка персонала торговой сети [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2009–2011. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/2276> (дата обращения: 28.02.2010)
62. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2008. №1. С. 9-14.
63. Симбирева А.Л. Внутрифирменное обучение: теория и практика осознанной необходимости [Электронный ресурс]: Международный портал по поиску работы для менеджеров по персоналу / 2008–20010. – URL: <http://www.hr-hunter.com>
64. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным // Справочник по управлению персоналом. 2006. №4. С. 62-72.
65. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: ИТМО, 2008. – 234 с.
66. Ткаченко Е. Системы оценки персонала: парадоксы и ошибки [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2009–2011. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/344/print> (дата обращения 08.07.2010)
67. Управление персоналом. [www. Ruleright.ru](http://www.Ruleright.ru)
68. Уринцова А.И. Управление знаниями 2014. – 256 с.

69. Центр управления финансами. www.center-yf.ru
70. Шевченко Т.В., Нестандартные методы обучения персонала. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 128с
71. Шкатулла В. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Издательская группа Норма Инфра-М., 2007. 560 с.
72. Энциклопедия экономиста. www.Grandars.ru
73. Эффективное управление, www.infomanagement.ru

План работы телемаркетологов.

ПЛАН РАБОТЫ НА ДЕНЬ _____ ДАТА _____

%	ПО VIP	
	ПО ГРУППЕ	
выполнения плана:	ПО VIP	
	ПО ГРУППЕ	
АКБ	ПО VIP	
	ПО ГРУППЕ	

НАЗВАНИЕ ПРИОРИТЕТА		ПЛАН	ФАКТ
План на день	ПО VIP		
	ПО ГРУППЕ		
Фокус ные задачи	•		
	•		
	•		
	•		

Заявк и по VIP			
	Итого		
Ожид аемые заявки			

		Итого	
Заявк и по реакт ивации	Количество звонков:		
	Гр уппы клиентов		
	Итого		
ИТОГО НА СЕГОДНЯ			
Незапланированный товарооборот			

ПДЗ	КЛИЕНТ	ДОЛ	ПЛАН	ФАКТ
		Г	ВОЗВРАТА	ВОЗВРАТА
		Итого		

Приложение 2

ЧЕК-ЛИСТ ПО РАБОТЕ МТМ С КЛИЕНТОМ ООО «Зарина»

ПРИЕМ ВХОДЯЩЕГО ЗВОНКА ОТ КЛИЕНТА

СОДЕРЖАНИЕ	ОТМЕТКИ
1. Представление + приветствие	
2. Уточнение запроса и формирование счета: <ul style="list-style-type: none"> a. Модель / артикул / критерии b. Цвет c. Размер d. Количество e. Доставка + уточнение адреса f. Сумма 	
3. Допродажи <ul style="list-style-type: none"> a. Новинки b. Акции c. Дефицит d. Сезон 	
4. Завершение разговора <ul style="list-style-type: none"> a. «Как заявочка будет готова, я вас наберу» / «Когда заявка будет собрана, я вам перезвоню» b. «До связи!» 	
УДЕРЖИВАЕТ ЦЕЛЬ ЗВОНКА (Заказ по телефону / договоренность о визите в ТЗ) ПОЛОЖЕНИЕ ПО ИЕРАРХИИ ЗАДАЕТ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ	

<p>ГОВОРИТ О ПОЛЬЗАХ ДЛЯ КЛИЕНТА ПРИ РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Присоединяется • Уточняет • Аргументирует в соответствии с ответом клиента 	
--	--

ИСХОДЯЩИЙ ЗВОНОК СОПРОВОЖДЕНИЯ

<p>ПО ФАКТУ СБОРА ЗАЯВКИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствие <ol style="list-style-type: none"> a. Добрый день + «Это Валентина Ивановна?» 2. Представление 	
<ol style="list-style-type: none"> 3. «Заявка собрана, приезжайте / ждите» 4. Завершение <ol style="list-style-type: none"> a. Фиксация даты следующего звонка <ol style="list-style-type: none"> i. По готовности заказа ii. По поступлению iii. По периоду b. «Если что-то понадобится, звоните обязательно» c. «Всего доброго, хорошей торговли!» 	
<p>ПОЛОЖЕНИЕ ПО ИЕРАРХИИ</p>	

ИСХОДЯЩИЙ ЗВОНОК

<p>ТЕПЛЫЙ КЛИЕНТ / РЕАКТИВАЦИЯ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствие <ol style="list-style-type: none"> a. Добрый день + «Это Валентина Ивановна?» 2. Представление: «Это ООО «Зарина», меня зовут Светлана» 	
---	--

<p>3. Цель звонка:</p> <p>a. «Вы у нас давно не были, и я звоню, чтобы рассказать о наших новых поступлениях. Сейчас подошли..., есть еще ... и хорошо берут...</p> <p>i. А что спрашивают у вас? / А чем интересуются ваши клиенты?</p> <p>ii. Как у вас торговля? (знакомый постоянный клиент)</p> <p>b. «Мы занимаемся оптовой торговлей трикотажем, текстилем и чулочно-носочными изделиями. Вы раньше работали с нашей продукцией и почему-то перестали.</p> <p>i. Скажите, а с чем это связано?</p> <p>ii. А что спрашивают у вас? / А чем интересуются ваши клиенты?</p>	
<p>4. Предложение</p> <p>a. Новинки</p> <p>b. Акции</p> <p>c. Дефицит</p> <p>d. Сезон</p>	
<p>5. Завершение разговора</p> <p>a. «Как заявочка будет готова, я вас наберу» / «Когда заявка будет собрана, я вам перезвоню»</p> <p>b. «До связи!»</p>	
<p>УДЕРЖИВАЕТ ЦЕЛЬ ЗВОНКА (Заказ по телефону / договоренность о визите в ТЗ)</p> <p>ПОЛОЖЕНИЕ ПО ИЕРАРХИИ</p> <p>ЗАДАЕТ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ</p> <p>ГОВОРIT О ПОЛЬЗАХ ДЛЯ КЛИЕНТА</p> <p>ПРИ РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Присоединяется 	

<ul style="list-style-type: none"> • Уточняет • Аргументирует в соответствии с ответом клиента 	
<p style="text-align: center;">ХОЛОДНЫЙ КЛИЕНТ</p> <p>1. Приветствие</p> <p>a. «Добрый день, это ООО «Зарина», меня зовут Светлана»</p>	
<p>2. Приглашение компетентного лица:</p> <p>a. «Мы занимаемся оптовой торговлей трикотажем, текстилем и чулочно-носочными изделиями. С кем я могу поговорить по закупкам?»</p> <p>b. «С кем я могу поговорить по закупке трикотажа, текстиля и чулочно-носочных изделий?»</p>	
<p>3. Мини-презентация:</p> <p>a. «Мы 11 лет на рынке, представляем порядка пятидесяти фабрик, и у нас в прайсе около 40'000 позиций трикотажа, текстиля и чулочно-носочных изделий»</p>	
<p>4. Сбор информации</p> <p>a. А с каким ассортиментом работаете вы?</p> <p>b. Где вы ищите новинки?</p>	
<p>5. Предложение</p> <p>c. Мы работаем с российским трикотажем по ценам завода-изготовителя, это дает вам возможность сделать хорошую наценку</p> <p>d. У нас бесплатная доставка по городу (город) / Мы можем организовать доставку удобной для вас транспортной компанией с минимальными затратами (межгород)</p> <p>e. У нас есть сайт, где вы можете увидеть наш ассортимент</p> <p>f. К вам может приехать наш торговый представитель, привезти образцы (город)</p> <p>g. Как вам будет удобнее познакомиться с нашей продукцией?</p>	

б. Завершение разговора h. Фиксация точки следующего контакта: «Я могу перезвонить через пару дней. Успеете?» i. «Тогда до связи в четверг» j. «Удачной торговли, всего доброго!»	
УДЕРЖИВАЕТ ЦЕЛЬ ЗВОНКА (Заказ по телефону / договоренность о визите в ТЗ) ПОЛОЖЕНИЕ ПО ИЕРАРХИИ ЗАДАЕТ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ ГОВОРIT О ПОЛЬЗАХ ДЛЯ КЛИЕНТА ПРИ РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ: <ul style="list-style-type: none"> • Присоединяется • Уточняет • Аргументирует в соответствии с ответом клиента 	

Приложение 3

СТАНДАРТ РАБОТЫ ПО ТЕЛЕФОНУ С КЛИЕНТОМ

ООО «Зарина»

Продажа – процесс общения, направленный на взаимное удовлетворение потребностей посредством обмена

Цель продажи:

- 1. Довольный клиент**
- 2. Прибыль**

ЦИКЛ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ

ЭТАП	СОДЕРЖАНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
ПРИЕМ ВХОДЯЩ ЕГО	5. Представление + приветствие 6. Уточнение запроса и формирование счета: <ol style="list-style-type: none"> а. Модель / артикул / критерии 	Заказ по телефону / договореннос

ЗВОНКА ОТ КЛИЕНТА	<ul style="list-style-type: none"> b. Цвет c. Размер d. Количество e. Доставка + уточнение адреса f. Сумма <p>7. Допродажи</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Новинки b. Акции c. Дефицит d. Сезон <p>8. Завершение разговора</p> <ul style="list-style-type: none"> a. «Как заявочка будет готова, я вас наберу» / «Когда заявка будет собрана, я вам перезвоню» b. «До связи!» <p>9. При необходимости технические действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Дооформление счета b. Отправка счета на согласование c. Предложение альтернатив 	ТЬ О ВИЗИТЕ В ТЗ
ИСХОДЯ ЩИЙ ЗВОНОК НОВОМУ КЛИЕНТУ	<p>ТЕПЛЫЙ КЛИЕНТ / РЕАКТИВАЦИЯ</p> <p>7. Приветствие</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Добрый день + «Это Валентина Ивановна?» <p>8. Представление: «Это ООО «Зарина», меня зовут Светлана»</p> <p>9. Цель звонка:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. «Вы у нас давно не были, и я звоню, чтобы рассказать о наших новых поступлениях. Сейчас подошли..., есть еще ... и хорошо 	

берут...

i. А что спрашивают у вас? / А чем интересуются ваши клиенты?

ii. Как у вас торговля? (знакомый постоянный клиент)

б. «Мы занимаемся оптовой торговлей трикотажем, текстилем и чулочно-носочными изделиями. Вы раньше работали с нашей продукцией и почему-то перестали.

i. Скажите, а с чем это связано?

ii. А что спрашивают у вас? / А чем интересуются ваши клиенты?

10. Предложение

а. Новинки

б. Акции

с. Дефицит

д. Сезон

11. Завершение разговора

а. «Как заявочка будет готова, я вас наберу» / «Когда заявка будет собрана, я вам перезвоню»

б. «До связи!»

а. «Как заявочка будет готова, я вас наберу» / «Когда заявка будет собрана, я вам перезвоню»

б. «До связи!»

ХОЛОДНЫЙ КЛИЕНТ

б. Приветствие

	<p>b. «Добрый день, это ООО «Зарина», меня зовут Светлана»</p> <p>7. Приглашение компетентного лица:</p> <p>c. «Мы занимаемся оптовой торговлей трикотажем, текстилем и чулочно-носочными изделиями. С кем я могу поговорить по закупкам?»</p> <p>d. «С кем я могу поговорить по закупке трикотажа, текстиля и чулочно-носочных изделий?»</p> <p>8. Мини-презентация:</p> <p>b. «Мы 11 лет на рынке, представляем порядка пятидесяти фабрик, и у нас в прайсе около 40'000 позиций трикотажа, текстиля и чулочно-носочных изделий»</p> <p>9. Сбор информации</p> <p>k. А с каким ассортиментом работаете вы?</p> <p>l. Где вы ищите новинки?</p> <p>10. Предложение</p> <p>m. Мы работаем с российским трикотажем по ценам завода-изготовителя, это дает вам возможность сделать хорошую наценку</p> <p>n. У нас бесплатная доставка по городу (город) / Мы можем организовать доставку удобной для вас транспортной компанией с минимальными затратами (межгород)</p> <p>o. У нас есть сайт, где вы можете увидеть наш ассортимент</p> <p>p. К вам может приехать наш торговый</p>	
--	--	--

	<p>представитель, привезти образцы (город)</p> <p>q. Как вам будет удобнее познакомиться с нашей продукцией?</p> <p>12. Завершение разговора</p> <p>r. Фиксация точки следующего контакта: «Я могу перезвонить через пару дней. Успеете?»</p> <p>s. «Тогда до связи в четверг»</p> <p>t. «Удачной торговли, всего доброго!»</p>	
<p>ИСХОДЯЩИЙ ЗВОНОК СОПРОВОЖДЕНИЯ</p>	<p>ПО ФАКТУ СБОРА ЗАЯВКИ:</p> <p>5. Приветствие</p> <p>a. Добрый день + «Это Валентина Ивановна?»</p> <p>6. Представление</p> <p>7. «Заявка собрана, приезжайте / ждите»</p> <p>8. Завершение</p> <p>a. Фиксация даты следующего звонка</p> <p>i. По готовности заказа</p> <p>ii. По поступлению</p> <p>iii. По периоду</p> <p>b. «Если что-то понадобится, звоните обязательно»</p> <p>c. «Всего доброго, хорошей торговли!»</p>	

ДОПРОДАЖИ

ЗАПРОС	ДОПРОДАЖА	ФРАЗЫ
Ползунки	Распашонки	
	Чепчики	
	Пеленки	
	Царапки	

	Пинетки	
	Носочки	
	Комплект для купания	
	Боди	
	Нагрудник	
	Комплект для выписки	
Женский халат	Полотенце	После бани, но перед халатом...
	Тапочки	Не забудьте на ноги...
	Сорочка	В комплекте есть...
	Пижама	Другой вариант...
	Майка	Расширить ассортимент
	Трусы / пantalоны	Дополнением к майке...
	Носки	Всегда пользуются спросом
	Мужской халат	А для мужчин....
	Комплект домашний	Вместо халата...
	Резинки для волос	Также у нас есть...
	Туника	Альтернативой к халату...
Мужские майки	Тельняшк и	Для расширения ассортимента
	Кальсоны	Другая фабрика и подешевле
	Термобелье	Пользуется спросом в сезон
	Трусы	Для комплекта...

	Домашние комплекты	Для дома удобно...
	Носки	Для любого гардероба
	Халаты	Могут быть отличным подарком
	Футболки	Под джемпер...
	Спортивный костюм	А для спорта и отдыха
	Пижама	Для клиентов в возрасте...
Блузка для девочки	Юбка	В дополнение...
	Майка	Под блузку...
	Трусы	Также большой ассортимент
	Колготки	В новый год пользуются спросом
	Топ	Большой выбор
	Носки	Вне зависимости от сезона
	Жилетка	Новая модель
	Брюки	В сочетании с блузкой
	Резинки для волос	Также для девочек
	Джемпер	Сейчас ожидаются холода...
Шапка	Комплект	Выгоднее по цене
	Перчатки / варежки	Также хорошо идут в продажах с шапками
	Водолазка	Думаю, в вашем ассортименте не помешают
	Жилет	Можно в комплект подобрать жилеты
	Манишка	Неплохой заменитель шарфа
	Свитер	В зимнем сезоне также пригодиться
	Брюки на синтепоне	Пользуются спросом сейчас

	Теплые носки	Также будут необходимы
	Домашние утги	Как альтернатива домашней обуви
	Шарф	Можно подобрать к шапке
Носки	Футболки мужские	Недорогие, отличного качества
	Майки мужские	В ассортименте муж\жен\дет
	Трусы	Возможно подобрать комплект к макам
	Боксеры	Молодежный вариант трусов
	Трико	Предназначено для природы\дома\спорта
	Гольфы	Можем предложить новый ассортимент
	Термобелье	Для холодной погоды
	Сорочка фланель	Также для холодного сезона
	Халат мужской	Дополнение к домашней одежде
	Шорты	Удобно для дома
Трико для мальчика	Кальсоны	Сезонный товар
	Спортивный костюм	Для спорта пригодится
	Футболка	По цвету подойдет
	Джемпер	Для комплекта
	Водолазка	Впридачу

	Носки	А к трико есть смысл посмотреть...
	Колготки	А на них у нас низкая цена
	Майка+пл авки	Новая фабрика
	Бандана	Для активного отдыха
	Пижама	Есть на мальчика и на девочку
Полотенце	Постельно е белье	Новая фабрика
	Простыни махровые	В зимней коллекции
	Полотенце банное	С новогодней символикой
	Халат	В этой цветовой гамме
	Салфетки	По акции можно еще
	Носовые платки	Также имеется
	Носки / Тапочки	Очень комфортно
	Комплект для купания	Для ясельного ассортимента
	Скатерть	Чтобы украсить ваш стол
Колготки женские	Фантазийн ые	Для праздничного выхода...
	Утепленн ые	Для большего тепла
	Гетры	Очень модно в этом сезоне
	Лосины / леггинсы	Иногда удобнее
	Носки	Практично с леггинсами

	Подследники / гольфы	Как сопутствующий
	Домашние тапочки	Для расширения ассортимента
	Нижнее белье	А под колготки
	Платки носовые	Повседневно в обиходе
	Сувенирная продукция	Еще у нас появилась...
Трусы	Панталоны	А для пожилых женщин...
	Боксеры	А для молодых людей...
	Майки	А для комплекта к трусам...
	Футболки	А того же качества...
	Термобелье	И в зимний сезон...
	Майка+плавки	Одной расцветки...
	Трико	Той же фабрики...
	Бюстгалтер	Ансамблем к трусам...
	Ночная сорочка	Для подарка в комплекте...
	Боди	А самая востребованная одежда для...
Свитер	Водолазки	Со свитерами продаются также...
	Шарф	В комплекте мы можем предложить...
	Брюки	Хорошо сочетаются...
	Джемпер	Также в ассортименте есть...

	Кальсоны	В зимний сезон хорошо продаются...
	Футболка	Под свитер надевают
	Тельняшк и с начесом	Зимой просто незаменимы
	Термобель е	Набирают обороты продажи...
	Вязанные платья	Для женщин подходят...
	Кардиган	Для холодной погоды хорошо подойдет...
Спортивный костюм	Носки	Каждый мужчина не откажется от свежих носочков
	Шапки	У нас есть различные варианты
	Ветровки	Хорошо подойдут к спортивному костюму
	Футболки	Для полного комплекта подойдут
	Трусы	Ваш ассортимент расширится нижним бельем
	Термобель е	Для комфортного спорта зимой
	Перчатки	Для комфорта в морозы
	Рубашки поло	Обязательный элемент одежды
	Кальсоны	Актуальны для Сибири
	Джемперы	У нас сегодня акция на прошлогоднюю коллекцию

НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

ТЕХНИКА «3 ШАГА»	
1. Присоединение	
2. Уточнение	
3. Ответ	
ВОЗРАЖЕНИЯ	РЕАКЦИЯ
Меня это не интересует	<ul style="list-style-type: none">• С чем это связано: вам не понравился наш ассортимент или вы не работаете с трикотажем и текстилем вообще? (см. «Стандарт ТЗ»)
Уже работаю с другими	<ul style="list-style-type: none">• Скажите, а что для вас важно при выборе поставщиков?• Скажите, а почему стали работать именно с ними?
Раньше брал, не понравилось	<ul style="list-style-type: none">• Скажите, а что и когда произошло?
У вас дорого	<ul style="list-style-type: none">• А с кем вы сравниваете?
Плохой ТП	<ul style="list-style-type: none">• Скажите, а что и когда произошло?
Неудобно расположены	<ul style="list-style-type: none">• Скажите, а где вы расположены?

КОРРЕКТНЫЙ ОТКАЗ

1. Оборот
 - а. Со всем уважением...
 - б. Дело в том, что...
 - с. К сожалению...
2. Аргументация
 - а. Разведение ролей
 - б. Маятник
3. Отказ
 - а. Опасение

- b. Сожаление
- c. Вынужденность

4. Альтернатива

ПРИЕМ ЖАЛОБ И ПРЕТЕНЗИЙ

СТАДИИ КОНФЛИКТА

1. Деструктивная
2. Конструктивная

СНИЖЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТИ

- Смена места
- Смена времени
- Смена человека

ПОВЕДЕНИЕ ПРИ ПРИЕМЕ ПРЕТЕНЗИЙ

- *Выслушать, не перебивая*
- *Текущее присоединение*
- *Делаем записи*
- **Уточняем**
- Немедленные действия
 - Выйти для уточнения информации (или симуляция)
 - Позвонить
 - Забраться в компьютер за нужной информацией
 - Распечатать или откопировать документ
 - Отыскать нужный документ
 - Предложить клиенту написать заявление
 - ...
- **Разделение зон ответственности**
- Приносим извинения / выражаем сожаление
- «Мы сделаем все от нас зависящее, чтобы это больше не повторилось»
- Рекомендации клиенту по предупреждению повтора инцидента

- «Надеюсь, что, не смотря на это недоразумение, отношение к нашей Компании останется прежним»
- «Всего доброго!»

Приложение 3

СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ «ТОТ»: МЕНЕДЖЕР ТЕЛЕМАРКЕТИНГА

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ		ПОКАЗАТЕЛИ		КАЧЕСТВ А СОТРУДН ИКА
Синкретик (порядок)	Синергик (развитие)	Количестве нные	Качественн ые	К развитию
<ul style="list-style-type: none"> • Выполнен ный план по выручке по базе закреплен ных клиентов • Регулярны е заявки закрепленн ых клиентов • Собранные 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполненн ые фокусные задачи 	<ul style="list-style-type: none"> • Количест во звонков • Средний оборот по категори ям по закрепле нным клиентам • Доля активных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Процент выполнен ия фокусны х задач 	<ul style="list-style-type: none"> •

<p>заявки</p> <ul style="list-style-type: none"> Дебиторская задолженность в рамках плана (без просрочек) 		<ul style="list-style-type: none"> Доля выполнения плана по закрепленным клиентам Объем упущенной выгоды в связи с ПДЗ (не более 10% от месячного оборота при кредитной ставке 30% в месяц) 		
--	--	---	--	--

КРИТЕРИИ	Процент активных клиентов	Соблюдение норматива дебиторской задолженности	Процент выполнения фокусных задач	
ВЕСА	40	20	40	00

ФАКТ				00
КТО ОЦЕН ИВАЕ Т	РОП	РОП	РОП	

СОТ: итого около 30 000

- Оклад – 7 000
- Индивидуальный процент (8 000 рублей при 100% исполнении плана)
 - До 60% плана – 0% от товарооборота
 - До 80% плана – % от товарооборота
 - До 100% плана – % от товарооборота
 - Свыше 100% плана – от товарооборота
- Командный процент – (5 000 при 100% исполнении плана)
 - До 60% плана – 0%
 - До 80% плана – от товарооборота
 - До 100% плана – от товарооборота
 - Свыше 100% плана – от товарооборота
- Бонус – 10 000
 - АКБ 40% - 4 000
 - ПДЗ 20% - 2 000
 - Фокусные задачи 40% - 4 000