

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретическая постановка проблемы внедрения системы подготовки и повышения квалификации персонала	7
1.1 Понятие системы подготовки и повышения квалификации персонала ..	7
1.2 Принципы системы подготовки и повышения квалификации персонала	13
1.3 Основные элементы системы подготовки и повышения квалификации	17
1.4 Организация системы подготовки и повышения квалификации	21
1.5 Управление системой подготовки и повышения квалификации	25
2 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пирамида».....	39
2.1 Организационная характеристика ООО «Пирамида».....	39
2.2 Система управления.....	41
2.3 Анализ финансовых результатов ООО «Пирамида» за 2004-2006 гг	45
2.4 Анализ показателей рентабельности.....	48
2.5 Управление персоналом	51
2.6 Система показателей рабочей силы	53
3 Внедрение системы подготовки и повышении квалификации ООО «Пирамида».....	57
3.1 Обоснование необходимости внедрение системы подготовки и повышении квалификации ООО «Пирамида»	57
3.2 Предлагаемая система подготовки и повышения квалификации	60
3.3 Наставничество как форма повышения квалификации	71
3.4 Расчет экономического эффекта.....	75
Заключение	79
Список использованных источников	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 1- Тренинг эффективности продаж	

Цель представленной работы – выработка предложений по системе подготовки и повышения квалификации сотрудников организации.

В ходе исследования были определены следующие задачи:

- поиск новых способов повышения квалификации;
- рассмотрение методов, которым необходимо уделять особое при повышении квалификации;
- описание видов производственного обучения;
- разработка мероприятий по созданию системы подготовки и повышения квалификации.

Дипломный проект состоит из трех частей. В первой главе раскрыты теоретические и методологические аспекты системы подготовки и повышения квалификации персонала

Во второй главе приведена организационно-экономическая характеристика ООО «Пирамида».

В третьей главе раскрыты особенности системы подготовки и повышения квалификации ООО «Пирамида». Разработана новая система подготовки и повышения квалификации. В данной главе предложены мероприятия по системе подготовки и повышения квалификации в исследуемой организации, рассчитан экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

При написании данного дипломного проекта использованы литературные источники по управлению персоналом авторов Андреева Г.М., Бляхмана Л.С. Десслер Г. , Дятлова А.Н. , Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. и других, журнальные публикации, а также отчетные данные предприятия.

В процессе исследования использованы следующие методы: абсолютных и относительных величин, сравнительных оценок; наблюдения. В процессе анализа финансовой устойчивости ООО «Пирамида» были использованы методы анализа абсолютных и относительных показателей, вертикальный и горизонтальный методы анализа баланса, расчетно-аналитический метод.

Обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами, а также в специальных обучающих центрах, в системе высшего и среднего специального образования. В последнем случае роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (за-явках) на подготовку. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров по отдельным группам;
- правильный выбор форм и методов подготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно сочетание перспективного планирования, опирающегося на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, с постоянными корректировками наметок с учетом изменений в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью).

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т. е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;

- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;

- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на договорной основе на стороне.

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, решается вопрос о формах такой подготовки, а по остальным профессиям — о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизирован-

чих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение — увольнение с предприятия) .

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутриводская текучесть.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма — это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения отмеченных факторов и уметь прогнозировать его.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

рооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия.

Понятие персонала торгового предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем работников. В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется классификация работников по следующим основным признакам (рисунке 1.1).

По категориям. В составе персонала предприятий розничной торговли выделяют три категории работников:

- а) персонал управления;
- б) торгово-оперативный персонал;
- в) вспомогательный персонал.

Деление персонала торгового предприятия по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

По должностям и профессиям. На предприятиях розничной торговли в составе персонала управления выделяются должности руководителей (менеджеров), специалистов и т.п. В составе торгово-оперативного персонала — должности (профессии) продавцов, кассиров, контролеров-кассиров и т.п.. В составе вспомогательного персонала — профессии фасовщиков, грузчиков, уборщиков и т.п.

По специальностям. В составе должностей специалистов выделяют экономистов, финансистов, товароведов, бухгалтеров и т.п.; в составе продавцов выделяют специальности — продавец продовольственных товаров, продавец непродовольственных товаров и т.п.

По уровню квалификации. Работники основных должностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд квалификационных категорий (продавцы и кассиры — на 3; специалисты — на 4; грузчики — на 6 и т.п.).

Рисунок 1.1 - Система признаков классификации персонала торгового предприятия

В процессе управления система подготовки и повышения квалификации персонала торгового предприятия должна быть подчинена общей стратегии его развития. Управление персоналом должно быть интегрировано со стратегией управления товарооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия. должна преследоваться цель стабилизации состава работников. С экономических позиций высокая текучесть персонала на предприятиях торговли обходится очень дорого даже по отношению к рабочим специальностям, а опытных, высококвалифицированных специалистов и менеджеров заменить очень сложно (лишь первоначальная их подготовка в системе высшего образования обходится торговому предприятию в сумму, эквивалентную 10-25 тыс. долларов США).

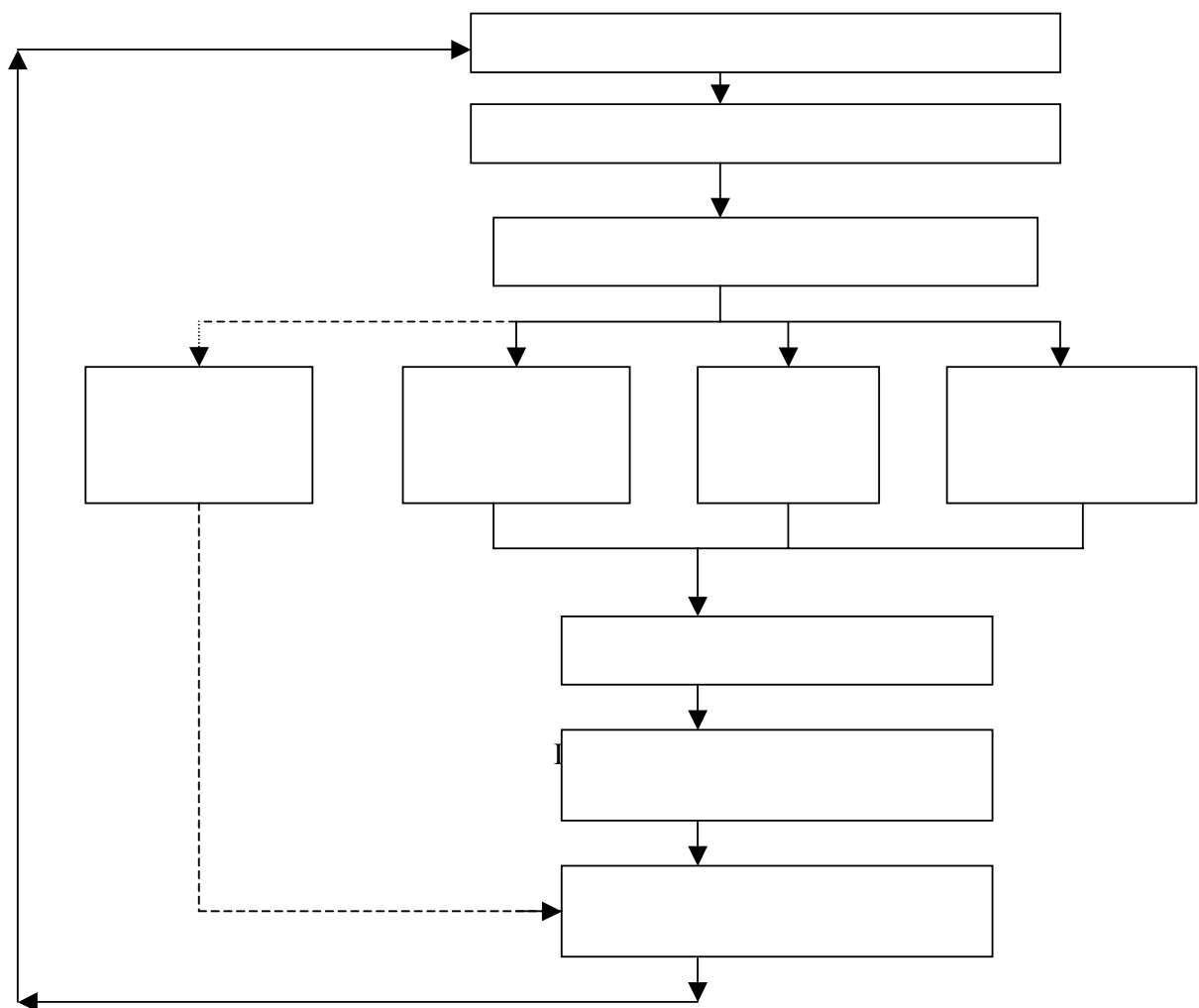


Рисунок 1.2 - Процесс профессионального обучения

С учетом стратегии развития предприятия и потребности в обучении разрабатываются перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в его основу закладываются принципы непрерывности обучения каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме.

Процесс организации обучения начинается с определения потребности в обучении, которое может осуществляться на нескольких уровнях.

Первый уровень – потребность организации в целом. Данная потребность должна быть проанализирована специалистом по кадрам или отделом

деленных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления соответствующей деятельности.

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

Профессиональная переподготовка кадров (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или сильно изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. По результатам профессиональной переподготовки слушатели получают диплом государственного образца, дающий право вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

В рамках системы непрерывного обучения на предприятии предполагаются следующие основные виды обучения персонала:

Обучение при приеме на работу осуществляется для изучения специфики деятельности и тесно связано с программой адаптации сотрудников. Начало обучения – сразу после оформления документов о приеме на работу. Продолжительность обучения от одной до двух недель. Успешное завершение первичного обучения обеспечивает допуск к работе в конкретной должности.

Ежегодное обучение руководителей и специалистов проводится с целью ознакомления их с новыми технологиями, эффективными приемами управления и анализа, инновациями в сфере производства и др. Длительность такого обучения обычно несколько дней.

Повышение квалификации, которое занимает особое место в обучении персонала предприятия как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации популярно на предприятиях в силу ряда причин:

- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качественного обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует еще одна разновидность задач обучения, которая делится следующим образом:

- 1) при подготовке новых работников:
 - а) привитие обучаемым профессиональных навыков;
 - б) изучение наиболее рациональных работников приемов на основе опыта передовых производств;
 - в) освоение норм прордажи, достижение качественных показателей;
 - г) усвоение правил техники безопасности и промышленной санитарии.
- 2) при повышении квалификации работников:
 - а) совершенствование имеющихся навыков;
 - б) освоение новых, более сложных работ и навыков;
 - в) освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства;
 - г) Освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс.

Основные принципы обучения представлены на рисунке 1.3.



Наглядность обучения	Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрацией кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д.. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями и совершенствованием методов их использования.
Систематичность и последовательность в обучении.	Строгим соблюдением системы обучения по программе. Постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным. Правильным подбором упражнений и учебно-производственных программ и заданий.
Доступность и усиленность обучения, учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых.	Продуманной дозировкой учебного материала. Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.
Прочность усвоения знаний и навыков	Ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом. Систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетаниях.

В обучении кадров на торговом предприятии приняты следующие методы:

- методы сообщения новых знаний:
 - а) объяснение;
 - б) рассказ;
 - в) беседа;
 - г) лекция;
- методы закрепления материала
 - а) лабораторная работа;
 - б) экскурсия;
 - в) упражнение;
 - г) выполнение домашнего задания;
- методы проверки и оценки знаний

- Период выполнения учебно-производственных заданий, когда с помощью
- освоенных типичных приемов и операций выполняются ряд постепенно усложняющихся заданий и их комбинаций;
- Период самостоятельной работы, когда обучаемый выполняет работы на рабочем месте, которое он займет после обучения, приучается к самостоятельной работе. Третий период заканчивается квалификационным испытанием.

При производственном обучении инструктор передает свой опыт, а обучаемый воспринимает этот опыт – учится работать. По ходу своего обучения инструктор предоставляет обучаемому все большую самостоятельность, переходя от объяснений к текущим замечаниям, напоминаниям и советам.

Производственное обучение сопровождается теоретическим обучением, при котором изучаются основы технических знаний, необходимые для сознательного выполнения производственных работ и помогающие в дальнейшем работнику в производственном росте. Они дают обучаемому знания технологии, понимания смысла и правил выполнения работы.

Для теоретических знаний организуются группы работников, обучающихся одной или родственными специальностями.

Теоретические занятия ведут квалифицированные инженеры или техники по программе и определенному расписанию, обеспечивающему окончание теории к моменту начала третьего периода производственного обучения. Обучаемый выполняет самостоятельную работу, понимая ее теоретические основы, приучается использовать полученную теорию на практике.

Основным документом, определяющим содержание, объем и целесообразную последовательность обучения, является учебная программа. Ей предусматривается систематическое, последовательное освоение техники и технологии, методов труда на основе достоверных теоретических данных, то есть увязка производственного и теоретического обучения.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные группы и выполняют работу согласно учебной программе под руководством инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения работников особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

Сроки подготовки новых работников определяются нормативными документами и не подлежат сокращению, за исключением лиц, имеющих техническое образование. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня.

Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки на торговом предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутренняя текучесть работников.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых работников, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением работников, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым профессиям.

	может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные)	
--	---	--

Обучение работников вторым профессиям.

Обучение вторым профессиям – это подготовка работников, уже имеющих профессию по основной деятельности с целью получения дополнительной с начальным уровнем квалификации для данного структурного подразделения. Обучение вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда.

Обучение вторым профессиям организуется для повышения профессионального мастерства работников, расширения их производственного профиля, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной форме организации труда, а также по совмещению профессиям. Ранее обучение работников вторым профессиям считалось одной из форм повышения квалификации. Однако по организации учебного процесса и содержанию используемой учебной документации оно ничем не отличается от переподготовки. Разница была лишь в том, что после переподготовки рабочий начинал трудиться по новой профессии, продолжая работать по прежней или основной. К тому же на практике и после освоения второй профессии он нередко переключался на нее. Таким образом подобное разграничение носило формальный характер.

Повышение уровня квалификации по второй профессии осуществляется для работников основной профессии на производственно-экономических курсах.

Срок освоения второй профессии минимального уровня не должен превышать 3-х месяцев, при этом не допускается сокращение специального курса охраны труда.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Обучение ведется в учебных группах численностью от 5 до 30 человек по учебным целевым программам продолжительностью обучения как правило до 3-х месяцев. Курсы заканчиваются приемом экзаменов.

Школы передовых принципов и методов труда создаются в целях массового освоения рабочими приемов и методов труда передовиков и новаторов производства, бригад коллективов, добившихся высоких технико-экономических показателей, в сравнении с коллегами по труду.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые преподавателями, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Продолжительность школ от 30 до 100 часов, в том числе на теоретическую подготовку отводится 15-25% времени, но не менее 6 часов.

Школы заканчиваются проведением итогового занятия с докладом руководителя школы и консультанта о достигнутых результатах. [6]

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации работников с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия, так и для работника. Это затраты на оплату преподавателям, аренду помещений, приобретение материалов и т.д.

Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого – более высокий уровень производительности труда, качество продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на торговом предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд в общей

фессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только работников, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать основной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.

Организацию работы осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и после-

эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка к следующей должности.

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Широко распространен в США и в Японии ротация – планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего не том или ином участке работы организаторские способности, направляют на другую работу – с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле чем заменить его.

1. Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.
2. Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.
3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.
4. Обучение полезно и нужно в трех случаях:
 - а) когда человек поступает на работу;
 - б) когда работника назначают на новую работу;
 - в) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.

других источников информации для отражения в учете содержащихся в них данных. Главным на торговом предприятии является директор, которому подчиняются все структурные подразделения предприятия.

Организационную структуру предприятия определяет состав, соотношение и формы организации аппарата управления на различных уровнях.

Организационная структура (рисунок 2.1)- это целостная система обусловленных отношений между работниками, возникающих в процессе их совместного труда для достижения целей.

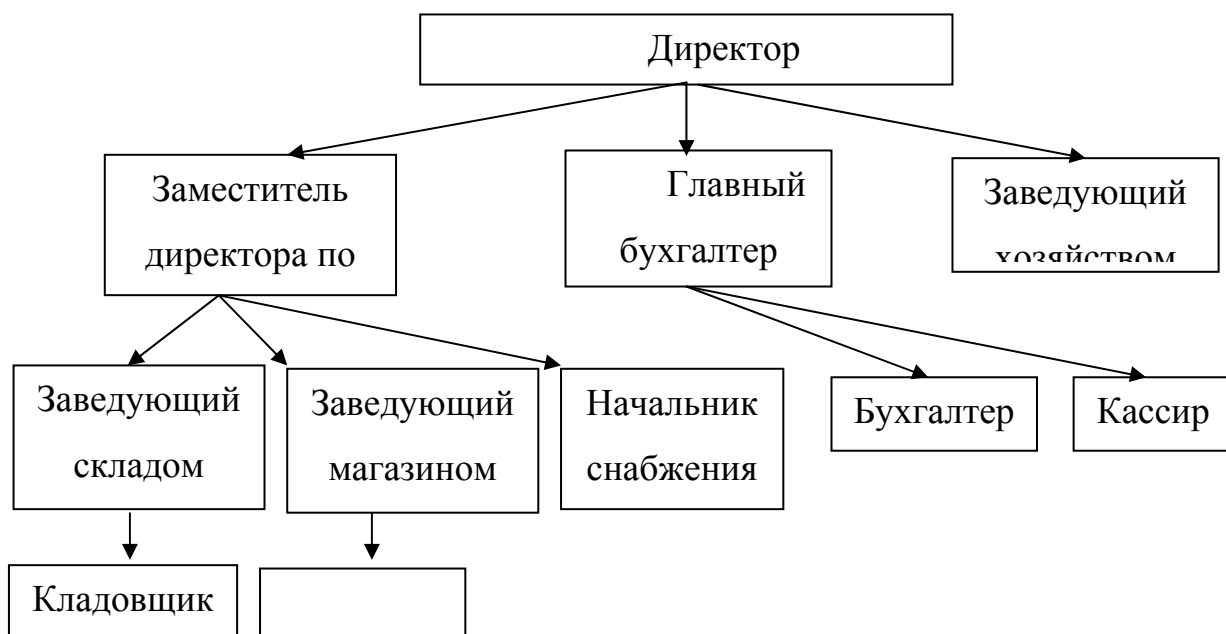


Рисунок 2.1 – Структура аппарата управления ООО «Пирамида»

Структура управления предприятия ориентирована на выполнение следующих задач: создание условия для снабжения и сбыта товара при одновременном повышении уровня эффективности торговой деятельности. Представленная структура управления является линейно-функциональной, она оптимальна для данной организации на современном этапе её развития.

Система управления имеет преимущества: четкая система взаимных связей, ясно выраженная ответственность, быстрая реакция в ответ на прямые указания. Но также имеются недостатки такой системы управления: длитель-

Особенность: линейные звенья командуют, функционируют, консультируют. (функциональный руководитель) осуществляет влияние на производственные отделы формально.

Функциональные службы осуществляют техническую подготовку, готовят варианты решений, а линейный (руководитель) выбирает решение и реализует его.

Достоинства:

1. Эффективное разделение труда.
2. Соблюдение принципа единоначалья.

Недостатки:

1. Каждое звено заинтересованно в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы.
2. Отсутствие местных взаимосвязей на горизонтальном уровне и чрезмерно развитая структура взаимосвязей по вертикали.

Труд работников торговли отличается высокой напряженностью. Это относится, прежде всего, к работникам торговых залов – продавцам, кассирам

Для труда контролера-кассира характерна нервно-эмоциональная напряженность, обусловленная необходимостью в процессе трудовой деятельности вступать в контакт с большим количеством людей при различной коммуникабельности. В течение часа контролер-кассир может обслужить до 100 человек.

Источником нагрузки служит также значительное напряжение памяти и внимания, специфика работы с материальными ценностями, монотонность труда. Работа контролера-кассира, как и продавца, отличается неравномерностью распределения нагрузки в течение рабочего дня, недели в связи с колебаниями покупательских потоков.

При этом колебания числа обслуживаемых покупателей в часы «пик» могут достичь 50 % среднечасовой нагрузки. В отдельных случаях в часы «пик» нагрузка может составить 70-75 % всей нагрузки за смену.

Основной (торгово-оперативный) персонал - продавцы, т.е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

В обязанности продавцов входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение работников товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и т.д.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В эту категорию входят рабочие, младший обслуживающий персонал (уборщицы).

Товарно-отраслевое разделение позволяет работникам магазина «Пирамида» специализироваться на продаже отдельных или нескольких товарных групп. Это способствует более глубокому изучению ассортимента товаров, более квалифицированному и производительному обслуживанию покупателей.

Разделение труда по квалификационному признаку основывается на распределении обязанностей работников магазина в соответствии с их квалификацией. Рациональное использование квалифицированных кадров благотворно сказывается на повышении уровня обслуживания покупателей. Так, с учетом квалификации продавцов подразделяют на первую, вторую и третью категории.

При этом продавец первой категории выполняет более сложные работы, на его долю приходится более ответственные функции, связанные с обслуживанием покупателей. Соответствующие различия имеются и в круге обязанностей, а также в выполняемых функциях между продавцами второй и третьей категорий.

Соотношение количества продавцов различной квалификации в розничном торговом предприятии зависит от ассортимента реализуемых товаров. Так, чем большую долю в товарообороте занимают сложные по

Состав и динамика финансовых результатов деятельности ООО «Пирамида»

за 2004-2006 гг

Наименование показателя	Средняя величина показателя за период, тыс. рублей			Абсолютное изменение, тыс. рублей		Темп роста, %	
	2004	2005	2006	2005/2004	2006/2005	2005/2004	2006/2005
1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка (нетто) от продаж	14 309	15 243	18 403	934	3 160	106,53	120,73
Себестоимость	11 950	11 971	14 205	21,0	2 234	100,18	118,66
Валовая прибыль	2 359	3 272	4 198	913	926	138,70	128,30
Коммерческие расходы	2 523	3 191	4 059	668	868	126,48	127,20
Управленческие расходы	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	
Прибыль (убыток) от продаж (строки (010-020-030-040))	-164	81	139	245,0	58,0	-49,39	171,60
2. Операционные доходы и расходы							
Проценты к получению	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	
Проценты к уплате	0,0	0,0	347,0	0,0	347	0,00	
Доходы от участия в других организациях	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	
Прочие операционные доходы	1 030	1 004	191,0	-26,0	-813	97,48	19,02
Прочие операционные расходы	1 091	1 012	172,0	-79,0	-840	92,76	17,00
3. Внереализационные доходы и расходы							
внереализационные доходы	165	60	63,0	-105	3,0	0,00	105,00
внереализационные расходы	75,0	1 162	131,0	1 087	-1 031	0,00	11,27
Прибыль (убыток) до налогообложения (строки (050+060-070+080+090-100+120-130))	-135	-1 029	-257	-894	7720	762,22	24,98
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательства	59,0	71,0	192,0	12,0	121,0	120,34	270,42
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	-194,0	-1 100,0	-449	-906	651,0	567,01	40,82
4. Чрезвычайные доходы и расходы							
Чрезвычайные доходы	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Чрезвычайные расходы	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Чистая прибыль (строки 160+170-180)	-194	-1 100	-449	-906	651,0	567,01	40,82

Согласно данным таблицы 2.1 деятельность анализируемого ООО «Пирамида» можно охарактеризовать как убыточную.

Проследим динамику доходов организации:

- аналогичная ситуация наблюдается и в отношении внереализационных доходов, несмотря на значительное их снижение в 2006 году их величина все же превысила доходы.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Пирамида» представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Финансовые результаты деятельности ООО «Пирамида» за 2004-2006 гг., тыс. рублей

Показатели	2004 г	2005 г	2006 г
Прибыль от реализации	-164,0	81,0	139,0
Сальдо от прочей операционной деятельности	-61,0	-8,0	-328,0
Сальдо от внереализационной деятельности	90,0	-1 102,0	-68,0
Прибыль до налогообложения	-135,0	-1 029,0	-257,0
Чистая прибыль	-194	-1100	-449

Как свидетельствуют данные таблицы 2.2, в 2004 году прибыльной была лишь прочая операционная деятельность ООО «Пирамида», в 2005-2006 годах. – основная деятельность. В качестве конечного результата за все три анализируемых года был получен убыток.

2.4 Анализ показателей рентабельности

Определим показатели эффективности деятельности ООО «Пирамида». Расчет показателей рентабельности ООО «Пирамида» за 2004-2006 годы проведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Расчет показателей рентабельности ООО «Пирамида» за 2004-2006 гг.

- коэффициент рентабельности продукции свидетельствует, что в 2004 году на рубль стоимости реализованной продукции приходилось 1 коп. убытка, в 2005 году размер прибыли на рубль продаж составил 0,5 коп., в 2006 г. - 0,9 коп.

Положительная динамика показателя рентабельности продукции свидетельствует об увеличении эффективности основной деятельности и о необходимости сохранения реализации данной продукции.

- рентабельность всего капитала ООО «Пирамида» в 2004 году составляла 0,9 коп. убытка с рубля вложенного в активы ООО «Пирамида», в 2005 году 0,5 коп. прибыли, в 2006 году – 1 коп. прибыли.

- на рубль стоимости внеоборотных активов в 2004 году приходилось 1,3 коп. убытка, в 2005 году 0,6 коп. прибыли, в 2006 году 1,3 коп. прибыли.

- отдача оборотных активов в 2004 г. составила 3 коп. убытка, в 2005 году -1,7 коп. прибыли, в 2006 году – 3,5 коп. прибыли на рубль стоимости оборотных активов.

- использование собственного капитала принесло в 2004 году 1 коп. убытка, в 2005 г. 0,5 коп. прибыли, в 2006 году - 1,1 коп. прибыли на рубль стоимости собственных средств.

- заемный капитал традиционно приносит прибыли больше чем собственный но и размер убытка так же больше. Так в 2004 году на рубль стоимости заемного капитала вложенного в анализируемое ООО «Пирамида» было получено 8.6 коп. убытка, в 2005 -2006 годах – была получена прибыль в размере 4,2 коп. и 7,2 коп. соответственно.

- показатель рентабельности основной деятельности позволяет сравнить эффективность затрат на основной вид деятельности и на другие ее виды. Он показывает удельный вес прибыли от реализации в каждом рубле себестоимости реализованной продукции, служит характеристикой эффективности управления и правильности выбранной стратегии.

Как видно из опросных листов наиболее мотивирующими факторами является оплата труда, возможность продвинуться по службе, интересная работа.

Контроль – это процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Планирование:

1. Изменение факторов внешней и внутренней среды;
2. Деятельность людей, их ошибки.

Специфика контроля:

С одной стороны – это самостоятельная функция, с другой – элемент каждой общей функции управления.

(Планирование, регулирование, организация).

Контроль выявляет проблемы, ошибки и исправляет их, определяет эффективность, обеспечивает единство целей, предупреждает ошибки.

Объект контроля – это предприятие или организация, все процессы и отдельные элементы системы.

Виды контроля:

1. Предварительный.
2. Текущий.
3. Заключительный.

1. Предварительный контроль – это контроль, который осуществляется до фактического начала работы.

Цель: предупреждение нарушений не целесообразности, необычности действий и решений. Пример: Составление сметы затрат, собеседование с работниками, выработка стандартов качества продукта.

На этом этапе устанавливается необходимость пропорции в планировании и финансировании.

2. Текущий контроль – это процесс, который осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Измеряются фактические резуль-

предприятия по совместительству, трудовым соглашениям и договорам гражданско-правового характера (подряда, поручения, перевозки и др.).

Заработная плата установлена директором предприятия и утверждена в штатном расписании предприятия.

Выплаты социального характера (больничные, отпускные, пособия по беременности и родам и т.д.) осуществляются согласно законодательства и существующего коллективного договора администрации с трудовым коллективом.

Предприятие имеет повременную оплату труда, с выплатой единовременных премий для отдельных категорий работников.

Таблица 2.4

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории персонала	2004	2005	2006		Фактически в %	
			по плану	фактически	К плану	К 2004
Всего	27	27	27	27	103,4	111,1
Продавцы	15	15	17	18	105,8	120
Служащие	10	10	10	9	90	90
Из них:						
Специалисты	5	5	5	4	80	80
(оператор, водитель)	5	5	5	5	100	100
Прочие	2	2	2	3	150	150

Как видно из таблицы 2.5 численность основного персонала (продавцов) увеличилась по отношению к плану (штатному расписанию) на 5,8 % , а по отношению к предыдущему году на 20%.

Численность служащих уменьшилась по отношению к плану и предыдущему году на 10% . (штат не укомплектован одной единицей руководителя среднего звена), зато увеличено число разноработников (на 1 человека).

го времени с тем, чтобы его продолжительность за учетный период не превышала нормального числа работников часов. Учетный период устанавливается один год;

- при суммарном учете рабочего времени неиспользованные часы отдыха суммируются и предоставляются в виде отгулов в течении учетного периода. Табели учета времени, фактически отработанного каждым работником ведет инспектор отдела кадров - кассир, а также заведующие магазинов по подразделениям, с последующим утверждением работодателем.

ние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Анализ всего выше сказанного позволяет сформулировать SWOT-анализ ООО «Пирамида».

Таблица 3.1

СВОТ-анализ ООО «Пирамида»

Показатели	Характеристика
Сильные стороны	Установлены стабильные связи с основными потребителями; Установлены стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками; Перспективность и динамичность политики, которую проводит ООО «Пирамида».
Слабые стороны:	Недостаточно точные исследования в области фармации. Нехватка оборотного капитала для повышения прибыли. Отсутствие опытного и квалифицированного персонала.
Возможности:	Возможности расширения номенклатуры товаров; Возможности расширения сбытовой сети. Возможности увеличения объема продаж. Поиск новых рыночных ниш (потребителей).
Угрозы:	Экономическая нестабильность (инфляция) Появление сильных конкурентов.

Из проведенного СВОТ- анализа видно, что одной из слабых сторон организации ООО «Пирамида» является отсутствие опытного и квалифицированного персонала. В рамках возможностей предприятия - расширения номенклатуры товаров, расширения сбытовой сети, возможности увеличения объема продаж, поиска новых рыночных ниш (потребителей) предприятию

3.2 Предлагаемая система подготовки и повышения квалификации

В целях обеспечения постоянного соответствия квалификации, повышения профессиональных навыков сотрудников, обеспечения работ по внедрению новых технологий обслуживания клиентов в отчетном году необходимо провести определенную целенаправленную работу по внедрению системы подготовки и повышения квалификации персонала. Работа кадровой службы должна основываться на выполнении мероприятий по повышению квалификации персонала.

Она включает в себя следующие элементы: обучение на семинарах, использование для подготовки кадров наставничества.

В целях внедрения системы подготовки и повышения квалификации ООО «Пирамида» в течении 2007 г. сотрудникам ООО «Пирамида» необходимо принять участие в проводимых семинарах (семинары проводятся различными учебными заведениями в городах Ставрополе, Краснодаре) по следующим направлениям деятельности (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Виды семинаров

Направление деятельности	Количество семинаров	Количество участников
Организация торгового процесса	2	2
Маркетинг и обслуживание клиентов	1	1
Автоматизация торговой деятельности	2	2
Бухучет и налогообложение	2	2
Сертификационная подготовка	1	2
Юридическая работа	1	1
Контрольно-ревизионная работа	2	2
Другие направления деятельности	2	2
ИТОГО	13	14

На занятиях применяются различные виды и формы занятий: лекции, "круглые столы", разбор практических ситуаций, психологические тренинги,

- РИНХ – 1 чел.
- Другие курсы – 1 чел.
- Состав обученных - по образованию: высшее 4 человека, среднеспециальное 1 человек, мужчины – 2 человека, женщины – 3 человека, по должностям начальники отделов – 2 человека, бухгалтера – 2 человека, прочие – 1 человек.

Повышение квалификации оказывает положительное влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия по многим направлениям.

Непосредственная задача обучения сотрудников на тех или иных курсах повышения квалификации может заключаться в улучшении одного из перечисленных показателей. Вместе с тем изменение одного показателя обычно влечет за собой изменение других.

Наличие на предприятиях и в организациях подготовленных в соответствии с современными требованиями нештатных преподавателей теоретического обучения является одним из обязательных условий эффективной работы по подготовке и повышению квалификации рабочих кадров.

Осознание этого требует плановой и целенаправленной работы по улучшению качественного состава этой категории специалистов.

Качество подготовки квалифицированных работников во многом зависит от уровня методической работы, организуемой отделом подготовки кадров. Поэтому следующим предполагаемым мероприятием является проведение в различных организационных формах методической работы. К ним относятся:

Методические семинары проводят по 40-часовой учебной программе с целью овладения знаниями по педагогике, психологии, обменом опытом, улучшении методики организации учебного процесса и др. Необходимо увеличить количество семинаров среди руководителей и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителей».

	Тема	Количество часов
1	2	3
1	Тестирование первоначальное	2 часа
2	Тема 1. «Рациональное использование времени – решающий фактор управления» Как изучить ваши трудовые навыки	2 часа
3	Как определить и исправить ваши трудовые навыки Как составить бюджет вашего времени и не нарушать его	4 часа
4	Тема 2 «Как претворять свои планы в жизнь» Как надо черпать полезные для себя мысли	2 часа
5	Как надо излагать свои мысли, чтобы поощрять людей к действию Как направить процесс активного мышления на разрешение причин возникновения проблем	4 часа
6	Тема 3. «Передача части полномочий подчиненным – способ усиления вашей власти» Принимайте во внимание всю полноту власти Изучите выгоды и риск, связанные с передачей части полномочий	4 часа
7	Узнайте все, о способностях и характере каждого из ваших подчиненных Используйте передачу части своих полномочий в качестве средства стимулирования подчиненных	4 часа
8	Практикуйте передачу части своих полномочий при каждой возможности Установка надежных методов отчета и контроля	4 часа
10	Тема 4. «Методы ведения бесед, помогающих разрешению проблем управления» Проведение беседы для получения информации	2 часа
11	Сделайте так, чтобы ваши беседы помогали разрешению специальных проблем	2 часа
12	Тема 5. «Стройте свою работу на основе оценки достижений подчиненных» Хорошо ли вы управляете? Общее взаимопонимание по тому, в чем заключается выполнение работы вашими подчиненными	4 часа
14	Составление отчетов и передача информации	4 часа

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
---	---	---

сти каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Можно выделить два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны.

Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Из проведенного исследования видно, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется.

Поскольку этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и деятельностью работников завтра.

С точки зрения направлений в обучении на предприятии ООО «Пирамида» можно выделить пять основных ситуаций (таблица 3.4).

Таблица 3.5

Метод обучения

Рассмотрим основную направленность и содержание каждого из перечисленных методов обучения, рекомендуемых к применению повышения руководящих кадров в магазине ООО «Пирамида».

Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций (Fallstudie) и групповые дискуссии.

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т. д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала. Пример тренинга приведен в Приложении 1.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе.

Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога.

Управление здесь носит двоякий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

- 1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

- 2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора,

Чтобы облегчить процесс ввода новых сотрудников в должность, в организации рекомендуется практика обучения и развития персонала. Это необходимо для того, чтобы все новые сотрудники ООО «Пирамида» проходили вводное обучение: старший продавец давал общую информацию об организации, знакомил с нормами и правилами поведения и далее переходил к должностным обязанностям, рассказывал о специфике работы организации и отрасли, закреплял знания, умения и навыки, необходимые для выполнения работы.

Однако такой подготовки для полноценного включения сотрудников в работу явно недостаточно: вводное обучение занимает 2-3 дня, причем за эти дни новички получают достаточно большой объем информации. Поэтому ООО «Пирамида» необходимо звено, которое бы не только обучало новичков, но и способствовало их скорейшей социально-психологической и профессиональной адаптации.

Таким звеном в организации станет наставничество, и рекомендуется вводить эту систему с сотрудников, работающих на должности продавца.

Основные обязанности наставника

Обычно один наставник без ущерба для своей основной деятельности может одновременно обучать 1-2 новичков. В первые дни наставнику необходимо уделять новичку больше половины своего рабочего времени.

В ООО «Пирамида» новые сотрудники переходят в распоряжение наставника сразу после вводного обучения.

На этом же этапе наставник лично знакомит сотрудника с будущими коллегами, что очень важно для скорейшей адаптации. Отдельный обязательный пункт, за который наставник несет персональную ответственность, инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и соблюдению новыми сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка (Таблица 3.6)..

Таблица 3.6

Преимущества и недостатки наставничества

воды. За неделю до окончания испытательного срока наставник и директор оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения.

Если же описать обучение персонала, то можно выделить несколько этапов обучения.

Этап знакомства с организацией (1-6 неделя). Включает в себя проведение разъяснений с новым сотрудником относительно миссии, целей и задач организации, а также его роли в ней; знакомство с персоналом организации; сплочение коллектива; помощь в адаптации к новым условиям в организации.

Этап подразумевает так же возможность проведения тренингов направленных на командообразование, закрепление наставника, ознакомление с деятельностью организации непосредственно в работе с наставником. Эффект от спаренной работы «новичка» с наставником довольно высок, так как наставник может делегировать часть своих обязанностей, после соответствующего обучения, обучаемому.

Этап активной работы (7-17 неделя). На этом этапе недавно пришедший в организацию сотрудник начинает свои самостоятельные действия. Тут ему так же необходим небольшой контроль со стороны директора организации. Возможно использование таких обучающих технологий как Case-study, деловые и ролевые игры, тренинги, направленные на улучшение коммуникационных возможностей.

Этап повседневной работы (17-24 неделя). Сотрудник полностью адаптировался в организации и овладел в достаточной степени необходимыми профессиональными навыками. На этапе происходит вовлечение этого сотрудника в обучение новых сотрудников, передача опыта. Так же проводятся различные тренинги, направленные на сплочение команды.

Эти этапы по времени совместной работы наставника и нового работника представлены на графике 3.1.

ботникам. В таблице 3.7 приведены оценки результатов и затрат труда на предприятиях торговли.

Таблица 3.7

Система основных показателей оценки результатов и затрат труда на предприятии ООО «Пирамида»

Показатели оценки результатов труда	Показатели оценки затрат труда
1. Объем продажи товаров и реализации платных услуг	1, Среднесписочная численность персонала в целом
2. Объем товарооборота в целом	2. Среднесписочная численность работников отдельных категорий, профессий, специальностей, уровней квалификации
3. Объем продажи отдельных групп товаров в стоимостных показателях	3. Число отработанных человеко-дней
4. Объем продажи отдельных видов товаров в натуральных показателях	4. Число отработанных человеко-часов
5. Объем реализации платных услуг	5. Общая сумма фонда заработной платы
6. Количество предоставленных покупателям услуг в натуральных показателях	6. Общая сумма совокупных затрат на содержание персонала
7. Объем отдельных видов выполненных вспомогательных операций (фасовочные операции, погрузочно-разгрузочные операции и т.п.)	
8. Объем отдельных видов выполненных хозяйственных операций (закупка товаров и т.п.) в стоимостных или натуральных показателях	

Произведем расчет экономического эффекта от предложенного мероприятия. Исходные данные в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Исходные данные для расчёта годовой экономической эффективности по подготовке и повышению квалификации специалистов ООО «Пирамида»

$$\text{Эз/пл} = \text{Эч} * \text{Фз/пл ср} \quad (3.4)$$

$$\text{Эз/пл} = 0,13 * 103680 = 13478.$$

5 Экономия социальных нужд по формуле 3.5.

$$\text{Эсоц} = \text{Эз/пл} * 26 / 100 \quad (3.5)$$

$$\text{Э соц} = 13478 * 26 / 100 = 5430.$$

6 Экономия издержек обращения по формуле 3.6.

$$\text{Эс/б} = \text{Эз/пл} + \text{Эсоц} \quad (3.6)$$

$$\text{Эс/б} = 13478 + 5430 = 18908.$$

7 Годовой экономический эффект по формуле 3.7.

$$\text{Эг} = \text{Эс/б} - \text{Ен} * \text{Зед} \quad (3.7)$$

$$\text{Эг} = 18908 - 0,15 * 10000 = 17408$$

Годовой экономический эффект от внедрения системы повышения квалификации на предприятии ООО «Пирамида» 17 408 руб.

Охарактеризуем изменение каждого показателя в отдельности:

- коэффициент рентабельности продукции свидетельствует, что в 2004 г. на рубль стоимости реализованной продукции приходилось 1 коп. убытка, в 2005 г. размер прибыли на рубль продаж составил 0,5 коп., в 2006 г.- 0,9 коп.

Из проведенного SWOT - анализа видно, что одной из слабых сторон организации ООО «Пирамида» является отсутствие опытного и квалифицированного персонала. В рамках возможностей предприятия - расширения номенклатуры товаров, расширения сбытовой сети, возможности увеличения объема продаж, поиска новых рыночных ниш (потребителей) предприятию ООО «Пирамида» необходимо внедрение системы подготовки и повышения квалификации персонала.

Повышению производительности труда работников торговли во многом способствует совершенствование приемов и методов труда. Под приемами труда следует понимать совокупность трудовых действий, направленных на выполнение повторяющихся в определенной последовательности операций, связанных единым целевым назначением. Метод труда – способ осуществления процесса труда.

Используемые приемы и методы труда зависят от ассортимента реализуемых товаров, квалификации работников и других факторов. Совершенствование приемов и методов труда должно сопровождаться сокращением затрат времени на выполнение трудовых операций, обеспечением безопасности труда, достижением максимальной содержательности труда.

Оно должно способствовать уменьшению затрат времени на обслуживание покупателей и утомляемости работников.

На качество обслуживания покупателей существенное влияние оказывают квалификационный и общеобразовательный уровень работников магазина.

Поэтому одним из направлений совершенствования организации труда в магазине является подготовка и повышение квалификации кадров. С повышением квалификации и общеобразовательного уровня работников розничных

Список использованных источников

- 1 Гражданский кодекс РФ. М.: Дело ЛТД, 2003. - 256 с.
- 2 Конституция Российской Федерации. — М.: Юрайт, 2003- 256 с.
- 3 Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. – М.: «Дело и Сервис», 2003.-205 с.
- 4 Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. М.: ДИС, 2005. - 256 с..
- 5 Баканов М.И., Шермет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: «Финансы и статистика», 2001.-365 с.
- 6 Баканов М. И., Шермет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2003.-586 с.
- 7 Барышников Н.П. Эффективность рабочего времени. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2004. -126 с.
- 8 Барышников Н.П. Менеджмент. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2004. -126 с.
- 9 Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фак
- 10 Безруких П.С., Ирикова В.А. Международные экономические отношения: Учебное пособие. – М.: «МФТИ», 2005. -512 с.
- 11 Бражник М.В. Менеджмент управленца. – Екатеринбург: «УрГЭУ», 2002. -568 с.
- 12 Бочаров В.В. Стили руководства. – СПб.: Питер, 2000. -596 с.
- 13 Бусыгин А.В. Самоменеджмент. Основной курс: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2004. -235 с.
- 14 Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 2005. -261 с.
- 15 Вещунова Н.Л., Фомина Л.Ф. Экономика труда. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: «ТК Велби», 2003. -261 с.
- 16 Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 2004. - 321 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ТРЕНИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Основные тематические блоки, из которых можно выбрать программу на 8, 16, 24 часа. Конструируем и строим цельную программу тренинга продаж с учетом специфики и потребностей вашей организации. (Рекомендуемые модули для целостности программы выделены жирным шрифтом)

№	Тема	Время	Содержание
1	Введение в программу_(Обязательный модуль)	1 час	Выработка правил тренинга, актуализация имеющихся знаний, навыков, представлений. Прояснение проблемных зон, конкретизация и корректировка целей. Формирование групповой динамики.
2	Прикладные психотехнологии в продажах	4 часа	Понимание того, что такое психотехнологии, способность видеть неосознанное применение технологий. Видение продажи как последовательности действий, изменяющих состояние клиента
3	Технологический цикл продажи (Этапы продажи)	2 часа	Знакомство с технологическим циклом продажи, этапы, переходы, закономерности. Упражнения на отработку продажи по ТЦП
4	Эффективные продажи по телефону	4 часа	Правила ведения телефонных переговоров, специфика общения без телефонного контакта. Технологии «холодных» контактов. Способы привлечения и удержания внимания по телефону. Способы преодоления секретарского барьера.
5	Техники установления и развития контакта	2 часа	Организация контакта. Знакомство, начало деловой беседы. Формирование у клиента позитивной установки на общение. Невербальное общение. Язык жестов. Визуальный контакт. Присоединение и ведение партнера на невербальном уровне. Создание благоприятного психологического климата для продажи. Формирование доброжелательной атмосферы в начале контакта. Формирование доверия.
6	Анализ потребностей клиента	2 часа	Техники сбора и обработки информации. Тренировка ориентации в мотивах и потребностях клиента Правила постановки вопросов. Виды вопросов, классификации вопросов (по форме, содержанию, степени давления и т.д.). Приемы активного слушания.
7	Техники презентации	2 часа	Персональная презентация: я сам, компания, товар. Эффективная презентация конкурентных преимуществ, представление выгод сотрудничества. Перевод характеристик продукта на «язык пользы» для клиента. Основные правила аргументации. Подбор аргументов в зависимости от потребностей клиента. Способы демонстрации.
8	Управление продажами с помощью вопросов	4 часа	Освоение технологии перехода от повествовательной презентации к вопросной презентации. Основные виды вопросов, их использование в про-

17	Лояльность клиентов.	2 часа	Азбука лояльности. Понятие «лояльность потребителя» Инструменты воздействия на клиента. Отработка навыков удержания клиента.
18	Трудный клиент. Продажи в ситуации конфликта	4 часа	Техники работы с трудными клиентами. Портрет трудного клиента. Отработка навыков конструктивного взаимодействия. Психологическое айкидо. Взаимодействие с клиентом в ситуации потенциально конфликтного и жесткого общения. Управление коммуникацией в ситуации «жесткого» общения. Освоение техник самоконтроля. Выработка навыков проведения переговоров в ситуации конфликта. Овладение методами управления людьми, стремящимися к конфликту. Анти-конфликтные тактики. Предотвращение конфликтов.
19	Гибкость мышления менеджера по продажам	2 часа	Быстрота принятия решений в нестандартных ситуациях. Как отбить клиента у конкурента. Техники «пикаперов».
20	Креативный подход в продажах.	4 часа	Развитие навыков нестандартного творческого подхода к решению типовых задач.
21	Работа с большим объемом информации.	2 часа	Техники запоминания информации. Отработка навыков быстрого поиска нужной информации в памяти. Ассоциативное запоминание. Передача информации.
22	Определение и постановка целей.	2 часа	Определение участником тренинга собственного стиля продаж, своих сильных сторон и проблемных зон в контакте с покупателем. Какие цели ставит перед собой менеджер по продажам. Соотношение целей компании с личными целями. Конгруэнтность.
23	Комплексная практическая отработка полученных навыков (проводиться в конце каждого блока)		Моделирование реальных ситуаций с неожиданными вводными. Видеоанализ.

Посттренинговые мероприятия:

- Отчет по ходу тренинга