

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Эфендиева Руслана Ахматовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« ____ » _____ 201 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201_

Руководитель ВКР _____
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

(подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой _____
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

УТВЕРЖДАЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« ____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« ____ » _____ 2018 г.

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение..... | 6 |
| 1 Теоретические основы развития персонала | 9 |
| 1.1 Развитие персонала: понятие, основные цели и задачи | 9 |
| 1.2 Формы, виды и методы развития персонала | 13 |
| 1.3 Роль развития персонала в сфере торговли..... | 22 |
| 2 Совершенствование развития персонала в ООО «Адидас» | 27 |
| 2.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Адидас»..... | 27 |
| 2.2 Система развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток..... | 43 |
| 2.3 Программа совершенствования системы развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток..... | 51 |
| 2.4 Оценка эффективности программы совершенствования развития персонала. | 58 |
| Заключение | 63 |
| Приложение А Анкета для выявления потребностей работников организации | 70 |
| Приложение Б Определение удовлетворенности сотрудников методами развития.. | 71 |
| Приложение В Опрос по оценке адаптации нового сотрудника..... | 74 |
| Приложение Г Журнал Fast Track | 76 |
| Приложение Д Индивидуальный план развития | 77 |
| Приложение Е Анкета при увольнении | 78 |
| Приложение Ж Карьерный трек | 79 |

Введение

Развитие персонала и раскрытие творческих возможностей каждого человека – наиболее эффективный способ создания устойчивого положения компании на рынке. Традиционные методы по работе с кадрами не удовлетворяют требованиям сложившейся ситуации на рынке. Используемые технологии в обучении, прогнозировании карьеры и в целом в развитии профессиональной деятельности работника не всегда соответствуют требованиям внешней среды.

Предприятиям нужны такие специалисты и руководители, которые могли бы обеспечивать достойную конкурентоспособность компании. Безусловно, задачей кадровых служб является профессиональный отбор и дальнейшее развитие персонала с использованием современных технологий.

Развитие персонала является одним из главных направлений в любой организации. Переход к рыночным отношениям обозначил высокую динамику изменения требований к качественным параметрам рабочей силы. На слаженной работе коллектива и каждого отдельного сотрудника строится деятельность фирмы. Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы и обладает способностями и мотивацией к выполнению задач, которые стоят перед организацией. Это ведет к росту производительности и увеличению ценности людских ресурсов организации.

В современных условиях знания, умения и опыт сотрудников являются одним из важнейших конкурентных преимуществ компании, а в условиях кризиса, когда возможности для инвестиций и привлечения заемных средств ограничены, она фактически становится единственным ресурсом для развития.

Характеризуя современное состояние экономики, многие специалисты в этой области отмечают, что она вступила в инновационную стадию развития, отличительными особенностями которой являются: высокая наукоемкость производства, приоритет качества над количеством, непрерывный характер структурных изменений производства, обусловленный нововведениями. Одним из наиболее перспективных направлений реструктуризации наряду с реорганизацией

системы управления предприятием является изменение качественного состава его персонала.

Решение такого рода задачи, как качественное изменение состава персонала предприятия, требует проведения сложной и трудоемкой работы в длительной перспективе. Эта работа может стать высокоэффективной и дать ожидаемый результат по кардинальному преобразованию деятельности предприятия и существенному повышению его конкурентоспособности только при построении системы стратегического управления персоналом.

Главной задачей данной системы является определение и реализация стратегии развития персонала в полном соответствии с общим стратегическим контекстом организации. При этом подразумевается, что стратегия управления персоналом, прежде всего должна быть отображена в направлениях формирования требуемых компетенций сотрудников и формах их производственного поведения, обеспечивающих наиболее эффективную реализацию общей стратегии предприятия.

Таким образом, проблема развития персонала актуальна в современном мире. Изменчивая рыночная среда требует быстрых и точных решений. Компетенции персонала являются основой развития организации. Современный работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией и высокой культурой. Отставание профессиональных знаний от требований производства снижает эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования, вызывает необходимость дополнительного кадрового вовлечения в производство. По оценкам специалистов, в настоящее время лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки. Улучшение ее качества с помощью системы непрерывного профессионального обучения кадров является одним из основных резервов повышения эффективности производства.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать предложения по совершенствованию методов развития персонала в организации.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) рассмотреть сущность, содержание и значение развития персонала;
- 2) проанализировать деятельность ООО «Адидас» и методы развития персонала, используемые в организации;
- 3) разработать предложения по совершенствованию методов развития персонала в ООО «Адидас».
- 4) оценить эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования – персонал компании ООО «Адидас».

Предмет исследования – организация и методы развития персонала, применяемые в ООО «Адидас».

Методической и теоретической основой написания выпускной квалификационной работы стали учебные пособия, специальная литература российских и зарубежных авторов, финансовая, статистическая и кадровая отчетности ООО «Адидас».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в организации (ООО «Адидас»), что позволит усовершенствовать систему развития персонала.

Вклад в изучение проблемы внесли такие ученые, как Е.Н. Агапова, М. Армстронг, А.Я. Кибанов, В.В. Лукашевич, П.Э. Шлендер и др., а также иностранные исследователи.

Цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, двух разделов и заключения.

В первом разделе раскрыты основные теоретические аспекты развития персонала, основные виды и методы, применяемые в организациях. Так же раскрыты особенности развития персонала в торговых компаниях.

Во втором разделе изучена деятельность организации, основные социально-экономические показатели. Раскрыты методы развития персонала, изучена удовлетворенность сотрудников используемых методов развития персонала. Проведен анализ развития персонала, разработаны предложения по совершенствованию методов развития персонала в ООО «Адидас» и оценка эффективности разработанных мероприятий.

1 Теоретические основы развития персонала

1.1 Развитие персонала: понятие, основные цели и задачи

В современной экономической литературе все больше происходит осознание ценности человеческого ресурса (образование, опыт и квалификация), который до сих пор не до конца изучен и использован. Человеческие ресурсы в любой организации обеспечивает экономический рост по двум направлениям: за счет повышения производительности труда и за счет новых идей. Под новыми идеями в данном случае понимается подход, который рассматривал бы персонал и его способности как основную движущую силу организации [14].

Необходимым элементом менеджмента организации является развитие персонала. Развитие персонала является основной функцией службы управления персоналом. персонал в данном случае рассматривается с двух сторон: не только как группа сотрудников, но и как отдельная штатная единица [41]. Качественные и количественные характеристики персонала определяют возможность реализации стратегии развития, расширения и оптимизации производственной, коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности, способствуют росту качества продукции и услуг, производительности труда.

Развитие само по себе подразумевает совершенствование, стремление к новому, переход от простого к сложному. Из этого можно сделать вывод, что развитие персонала – это процесс, ориентированный на совершенствование у сотрудников производительного и профессионального потенциала, которые отвечают требованиям организации [21].

Понятие «развитие персонала» изучают многие ученые в сфере менеджмента и экономики, в частности: М. Армстронг, В.Р. Веснин, А. Я. Кибанов и др. Общим по мнению исследователей отмечается то, что развитие персонала рассматривается как система (комплекс действий), которая состоит из взаимосвязанных методов, непосредственно влияющих на совершенствование как индивидуальных, так и групповых знаний, умений и навыков каждого сотрудника.

Наиболее целостное и объединяющее толкование дал П.Э. Шлендер. Развитие персоналом, по его мнению, это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [34].

При управлении развитием персонала гораздо эффективнее использовать системный подход, т. к. автономное совершенствование отдельных элементов системы развития персонала не может дать существенных результатов. Система развития персонала представляет собой комплекс информационных, образовательных и социально-психологических характеристик работников, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

Профессиональное развитие сотрудника является комплексом мер, который подготавливает сотрудника к получению новых должностей, выполнению новых обязанностей. Следовательно, развитие персонала – это большая и сложная система мероприятий, которая включает выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию адаптации, формирование организационной культуры [24].

Так как развитие персонала – это элемент управления, то у этой системы существует:

- 1) объект управления – персонал организации или конкретный сотрудник;
- 2) субъект управления – руководитель организации, отдел по работе с персоналом или ответственный сотрудник за развитие персонала;
- 3) двусторонняя обратная связь, которая позволяет раскрыть существенные достоинства и недостатки, осуществляемых мероприятий;
- 4) цель управления – выполнение целей организации (текущих и стратегических) и удовлетворение потребностей сотрудников;

5) методы развития персонала [17].

Основной целью развития персонала является обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития [15]. Работники являются лицом любой организации, а вместе с тем и важнейшим фактором конкурентоспособности.

Так же важно понимать роль профессионального развития, которое можно рассматривать как процесс, во время которого работник сохраняет свои навыки и постепенно накапливает новые в течение всей профессиональной деятельности. Иначе говоря, мало стать профессионалом, важно профессиональное развитие личности [23].

Исходя из цели развития персонала, можно выделить ряд ключевых задач, которые решаются в этом процессе:

- отслеживание показателей производительности персонала;
- формирование корпоративной культуры организации;
- повышение профессионального уровня сотрудников;
- формирование кадрового резерва;
- управление карьерным ростом;
- повышение ориентации на общий результат;
- повышение эффективности обучения;
- формирование бюджета на развитие персонала.

Необходимыми факторами развития персонала: поддержка работников, которые готовы к развитию и имеют желание развиваться, руководством организации; распространение знаний и опыта в сфере деятельности; осознание руководством организации актуальности и значимости развития персонала.

Важнейшими элементами системы управления персоналом в сфере развития является управление расстановкой и движением рабочих кадров, которое включает:

- расстановку кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
- организацию внутрипроизводственного движения кадров;

- организацию профессионально-квалификационной ротации;
- управление профессиональной адаптацией [19].

Главная цель организации – получение прибыли. В этом случае управление персоналом должно быть настроено не только на достижение главной цели компании, но и на грамотное управление персоналом. Успешная кадровая политика в целом влияет не только на финансовые показатели, но и на благоприятный социально-психологический климат в коллективе, повышению мотивации персонала, а также его преданности организации.

Стратегия развития персонала в свою очередь направлена на повышение результативности, возврат затрат на персонал, а также конкурентоспособность сотрудников и организации в целом. Система управления персоналом должна иметь общую направленность с функциональной, конкурентной и общей стратегиями и миссией организации. Стратегия управления персоналом в этом случае должна:

- 1) усиливать возможности компании в сфере работы с персоналом;
- 2) поддерживать конкурентоспособность;
- 3) успешно реализовывать возможности в области работы с персоналом;
- 4) создавать условия для развития и использования кадрового потенциала;
- 5) формировать квалифицированный и компетентный персонал;
- 6) раскрывать способности работников, поддерживать инициативу при достижении индивидуальных целей, а также целей компании.

Крупные компании выделяют четыре принципа успешности развития персонала: связь со стратегией компании, управление талантами, имидж компании как работодателя, выявление приоритетных направлений инвестирования в персонал.

Связь со стратегией компании определяется как развитие персонала в рамках требования специфики организации. Управление талантами подразумевает исследование тенденций кадровой структуры организации, включающей численность персонала, текучесть и др. исследование должно привести к совершенствованию подбора и отбора персонала, распределение

обязанностей среди подразделений. Таким образом, грамотное управление талантами позволяет выделить среди коллектива организации ключевые типы сотрудников, с помощью которых и происходит развитие компании. Управление талантами имеет в свою очередь четыре направления: приобретение талантов (поиск нужных людей), поиск талантов (таланты внутри компании), развитие талантов (инвестирование), применение талантов [25].

Имидж компании как работодателя строится на льготах, предоставляемых для сотрудников, возможности карьерного роста, выплатах компенсаций и др. Выявление приоритетных направлений объединяет связь развития персонала со стратегией компании, управление талантами, а также имидж компании как работодателя.

Таким образом, развитие персонала включает в себя множество задач и целей. Выполняя задачи и достигая цели, организация стремится к конкурентоспособности в изменчивой рыночной экономике. Для управляющего, развитие персонала является одной из главных функций. Совершенствуя навыки и способности сотрудников, гарантируется и продвижение по карьере, что позволяет им мотивировать себя на качественное выполнение поручений.

Для эффективного решения задач организации требуются пригодные для этого люди, которые должны развиваться не только как высокопрофессиональные работники, но и как личности.

Профессиональное развитие должно со временем становиться не обязанностью, а образом жизни, без которого невозможно выполнять квалифицированно свои должностные обязанности. С позиции социума, профессиональное развитие человека можно также рассматривать как один из пунктов кодекса профессиональной этики: человек, не работающий над собой, не может быть признан профессионалом.

1.2 Формы, виды и методы развития персонала

Под формами развития персонала понимается то, в каком формате проводятся мероприятия, нацеленные на выполнение данной функции. Чаще

всего их разделяют по числу участников: групповое и индивидуальное. Групповое развитие предполагает развитие в группе более двух человек. Как правило, такие мероприятия проводятся для линейных сотрудников. В процессе использования такого формата решаются следующие задачи: формирование команды, развитие сотрудников в сфере коммуникации, одновременная обратная связь нескольких сотрудников, развитие адаптивности сотрудников к новой обстановке и в новом коллективе.

Индивидуальное развитие проходит с одним человеком, оно нацелено на развитие конкретных качеств у конкретного сотрудника. Как правило, в таком формате проводят развитие у топ – менеджеров, руководителей отделов или сотрудников, находящихся в кадровом резерве и готовых, по мнению руководства, к выполнению более ответственных должностных обязанностей. В основе такого формата мероприятий лежит обоюдная ответственность как сотрудника, для которого проводят развитие, так и специалиста, который развивает. В итоге должен быть следующий результат: перевод на более высокую должность сотрудника или, наоборот, выявление каких – либо «рабочих» недостатков, исправление которых требуется для успешного развития или повышения.

Развитие персонала на предприятии осуществляется по следующим направлениям: профессиональное, социальное, личностное развитие [26]. Их зависимость представлена на рисунке 1.

Профессиональное развитие – это процесс, который включает выработку стратегии, планирование, управление профессиональным ростом, обучение новым знаниям и навыкам. Польза сотрудника при участии в профессиональном развитии:

– определение приоритетных областей и направлений дальнейшего роста. Он ставит перед собой четкие цели, направленные на повышение знаний и навыков, необходимых для того, чтобы стать более успешным и эффективным профессионалом;

- индивидуальный план развития позволяет сотруднику сосредоточить усилия в рамках выбранных направлений своего развития;
- компания помогает сотруднику выбрать и оптимально использовать имеющиеся ресурсы в процессе развития;
- индивидуальный план развития позволяет сотруднику существенно ускорить темп и повысить качество своего развития и работы в целом.



Источник: [Составлен автором]

Рисунок 1 – Виды развития персонала в организации

Занимаясь профессиональным развитием персонала важно вместе с тем включать элементы личностного и социального развития. Процесс личностного развития гарантирует уверенность сотрудников в себе, их мотивацию к трудовой деятельности. Задача управляющего в таком случае хвалить за успехи, а в случае неудач помогать в сложившейся ситуации найти выход. Социальное развитие улучшается за счет работы в группах, в коллективе [22].

Помимо профессионального развития так же выделяют организационное, направленное на развитие компании в целом, а так же корпоративное развитие. Как правило, решение о корпоративном обучении принимает руководство компании, оно же устанавливает цели и задачи, определяет круг участников процесса обучения, его вид и способ проведения.

Процесс развития персонала представляет собой систему, т.е. состоит из взаимосвязанных элементов, зависящих друг от друга. Из этого следует, что развитие персонала будет наиболее эффективным, если использовать методы во взаимодействии, производя комплекс методов обучения. В современном мире существует множество различных методов развития персонала, где все в той или иной степени совершенствуют знания сотрудника [21].

Таким образом, так или иначе развитие персонала – это процессы, имеющие массу направлений, видов, которые проводятся в различных форматах. Между тем, ответственность за результаты проводимых мероприятий лежит не только на тех, кто проводит, но и на тех, для кого проводят. Полученная информация должна быть изучена и освоена в полной мере для того, чтобы сотрудник мог удовлетворять требованиям организации.

Обращаясь к методам развития персонала стоит отметить, что все они имеют свое предназначение и выполняют свои определенные функции, но использование конкретно одного метода, не может привести эффективного результата. Выбор метода развития тесно связан планом профессионального развития персонала.

По степени динамичности выделяют активные и пассивные методы. При активных методах большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. Чаще всего они проводятся вне рабочего места и группах.

Пассивные методы в свою очередь, наоборот, нацелены на получение теоретической основы, проводятся на рабочем месте, либо дистанционно (удаленно). Результатом такого мероприятия выступает проведение экзамена или тестирования.

Непрерывное профессиональное развитие – это процесс, способствующий накоплению преимуществ перед другими с целью вертикального и горизонтального перемещения в организации. Интенсивное развитие организации предопределяет важность планирования профессионального развития [12].

При разработке плана развития определяются перспективы карьерного роста работника в организации и какие усилия необходимо предпринимать для достижения поставленной цели. В итоге усиливается заинтересованность и повышается мотивация сотрудника во взаимодействии с организацией, в которой заботятся о персонале. План должен включать следующие элементы:

- компетенции, которыми владеет сотрудник;
- компетенции, которые требуют развития;

– мероприятия, позволяющие развивать необходимые компетенции.

К выбору метода нужно подходить дифференцированно – развивающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия. План развития может содержать следующие методы:

- обучение, которое само по себе включает следующие методы – инструктаж, наставничество, лекции, самостоятельное обучение;
- стажировки;
- ротации;
- коучинг;
- тренинг;
- групповые обсуждения;
- решение деловых игр.

Изучая методы персонала, исследователи часто заменяют развитие персонала сходным понятием обучение персонала. Важно понимать, что обучение – это один из методов развития, то есть развитие персонала включает вместе со всеми методами и обучение.

Обучение чаще всего проводится непосредственно на рабочем месте и включает в себя: инструктаж – вид обучения, объяснения задания; в охране труда сопровождается последующей проверкой усвоенного и регистрацией в специальном журнале [38]. Сотрудники, которые не проходят инструктаж не могут быть допущены до рабочего места. Чаще всего в инструктаже содержится вся информация о рабочем месте и его организации, технике безопасности и других важных факторов, обеспечивающих нормальные условия труда. Инструктаж может быть вводный, первичный, повторный, внеплановый и целевой. Инструктаж ограничен по времени и включает демонстрацию и разъяснение приемов на рабочем месте опытным инструктором.

Наставничество – один из методов, включающих обучение на рабочем месте. Чаще всего наставничество является первым этапом адаптации новых сотрудников. Наставником выступает опытный сотрудник, который сопровождает

новичка на всем пути стажировки, дает новые знания. Наставничество эффективно в тех сферах, где большую роль играет практическая составляющая. Важно, чтобы наставник обладал качествами лидера, терпеливостью, целеустремленностью и доброжелательностью.

Лекции – один из пассивных методов обучения, могут проводиться как на рабочем месте, так и вне его. Лекции являются средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяют сделать необходимые акценты. Но слушатели являются пассивными участниками, то есть нет обратной связи и сложно уловить степень усвоения материала.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения, так как для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио и видео – дисков, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ. Высокая мотивация к образованию и самообразованию свойственна высшему управленческому звену, и она постепенно падает, т.е. чем ниже место работника в организационной иерархии, тем ниже его мотивация к образованию и самообразованию [27].

Обучение так же включает переквалификацию, подготовку и переподготовку. Эти виды обучения чаще всего применяются на производственных предприятиях, заводах и т.д. Обучение может применяться как для топ – менеджеров, так и для линейных сотрудников, квалификация и компетенции которых не соответствуют занимающей должности или позволяют готовиться к более высокой должности.

В организациях часто применяются стажировки. Общее понятие стажировки – это деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности, а также временная работа в новой должности (или по новой технологии) [18]. Стажировка проводится с целью формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, которые

были получены в результате теоретической подготовки, предусматривает изучение передового опыта, приобретение профессиональных и организационных навыков для выполнения профессиональных обязанностей [6].

Развитие так же включает ротацию. Ротация позволяет расширить опыт сотрудника путём методичного перемещения его с одной работы на другую или из одного отдела в другой. Такой метод эффективен в том случае, когда сотрудник обладает высоким уровнем адаптации, но обладает низкой эффективностью из – за однообразной деятельности.

Следующим методом развития персонала является коучинг. Метод коучинга подразумевает раскрытие коучем новых способностей у подопечного, развитие его внутренних качеств. Этот метод позволяет посредством работы над настоящим изменить будущее. Другое название коучинга: «развивающее консультирование», а коуч – консультант по развитию личности. Смысл коучинга – движение к цели, нацеленность на будущее.

Коучу нередко приписывают функции психотерапевта, наставника или консультанта. Чтобы понять, в чем суть метода коучинга, можно рассмотреть пример. Если взрослый человек захочет научиться кататься на коньках, консультант подскажет ему, какие нужно выбрать коньки; психотерапевт будет разбираться в том, почему этот человек до сих пор не научился кататься на коньках; наставник покажет, как катается он, и, исходя из своего опыта, будет давать советы. Коуча отличает от других специалистов то, что он будет мотивировать, искать внутренние силы у человека к тому, чтобы научиться кататься на коньках и в процессе обучения будет находиться рядом, поддерживать, чтобы человек чувствовал себя уверенней. Таким образом, коучинг основан на раскрытии возможностей человека и его потенциала.

Метод коучинга применяется для сотрудников, которые уже обладают каким – то результатом в профессиональной сфере, имеют какие – либо достижения. Такими сотрудниками могут быть топ – менеджеры, а также менеджеры среднего звена, претендующие на повышение.

Тренинг – один из активных форм развития персонала с использованием практических упражнений. Тренинги призваны развивать определенные

управленческие и коммерческие навыки – управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм – менеджмент, переговоры, презентацию. Чаще всего, тренинги проводят для молодых коллективов, новых сотрудников, чтобы адаптировать персонал, настроить на работу.

Групповые обсуждения предполагают работу в команде всех сотрудников, поиск компромисса, выхода из предложенной ситуации. В групповых обсуждениях важно, чтобы каждый участник мог высказать свое мнение и другие его выслушали. С помощью такого метода решается проблема сплоченности коллектива, стеснительности сотрудников.

Деловая игра предполагает отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Во время деловой игры происходит максимальная приближенность к профессиональной деятельности, рассматриваются реальные ситуации. Для управляющего деловая игра может показать уровень подготовки сотрудников, готовность к решению появляющихся проблем.

В процессе всех методов сотрудники получают новые знания и компетенции. Плюсом методов, где сотрудник обучается и развивается в коллективе, может быть то, что действия и решения принимаются в группе, тем самым развиваются способности не только в сфере знаний, но и в развитии коммуникации; у сотрудников развивается адаптивность к новой обстановке и в новом коллективе. Однако минус такого обучения – это возможная закрытость и не полное высказывание своих мыслей и суждений.

Плюсом методов, где сотрудник развивается один, является сконцентрированность на получении знаний, направленность мышления на решение проблем, но минус в том, что такой метод не может применяться для всех, а только для потенциальных и отличающихся в работе.

Развитие внутри организации позволяет минимизировать затраты на проведение различных мероприятий. Но постоянно находясь в привычных условиях, сотрудники могут слабо адаптироваться в новых условиях, что может повлиять на их положение на рынке труда.

Результаты методов развития можно проследить на эффективности работы персонала, на использовании нового материала на практике. Предоставление возможности профессионального обучения позволяет сотруднику увидеть личные перспективы в организации, увеличить его конкурентоспособность на рынке труда.

Разработка и реализация методов развития персонала зависит от следующих факторов:

- потребность персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников;

- степень разработанности системы обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения;

- степень организованности обучающих мероприятий [3].

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

С точки зрения сотрудника, цели развития должны быть достигаемыми и приносить осязаемые результаты. Ясное определение задач, стоящих перед сотрудником, является существенной предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности активно участвовать в своем развитии.

Развитие персонала оказывает положительное влияние на сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное развитие, включающее в себе обучение и подготовку, также способствует интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, усиливает уверенность в себе. Не спроста возможность профессионального развития в собственной фирме высоко ценится сотрудниками и проявляет большое воздействие на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную компанию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, приобретая более квалифицированных членов и наиболее высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат [37].

1.3 Роль развития персонала в сфере торговли

Сфера торговли – это хозяйственная отрасль и экономическая деятельность по обороту товаров, купле и продаже их. Деятельность торговли имеет 2 направления: оптовая и розничная торговля. Деятельность оптовой торговли направлена на продажу товаров для предпринимательской деятельности (в том числе перепродажи) и других целей. Деятельность розничной торговли направлена на реализацию товаров для различных целей, кроме предпринимательской [2].

В настоящее время розничная торговля – одно из активно развивающихся направлений секторов российского хозяйства. В связи с этим ей присущи такие характеристики как динамичность, высокая скорость, конкуренция и др. [8]. Из этого следует, что основными требованиями к сотрудникам, работающим в этой сфере будут: адаптивность, мобильность, стрессоустойчивость и др.

Коммерческий успех любой торговой компании так или иначе зависит от успешности сотрудников. Поэтому специалистов по управлению персоналом первым делом должно интересовать, от чего зависит эффективность работы сотрудников, что они умеют и могут сделать в данной компании.

Особенностью сферы торговли является то, что главную роль играют решения аппарата управления. Эти решения, как правило, направлены на увеличение прибыли и насыщение рынка товарами. В этой связи можно выделить

2 основные движущие силы коммерческой организации: товары и люди (персонал/сотрудники).

В торговых компаниях выделяют 3 категории сотрудников:

- 1) административный персонал (директоры, администраторы и др.);
- 2) линейный персонал или торговый персонал (продавцы, кассиры);
- 3) вспомогательный (уборщики, фасовщики, грузчики и др.).

Основную долю занимает торговый персонал. Как правило, численность этой категории составляет более 50% от численности всего персонала торговой компании. Одной из самых востребованных позиций на рынке труда является должность продавца/консультанта и т.д. Работа данной категории в основном и сказывается на результатах деятельности организации. На данную категорию и направлена работа специалистов по управлению персоналом.

Задачами службы управления персоналом являются: качественный подбор и отбор персонала, реализация программ адаптации, мотивация сотрудников, развитие наиболее эффективных сотрудников, способных не только к работе в торговом зале, но и в офисе и готовых занимать руководящие должности.

При развитии персонала в торговых компаниях менеджеры учитывают специфику таких организаций:

- большое количество неопытных сотрудников;
- длинный рабочий день;
- сотрудники всегда на виду у покупателей (прямое взаимодействие продавца и покупателя);
- большое количество работников, занятых неполный день;
- изменчивость потребительского спроса;
- текучесть персонала.

Самая большая проблема сотрудников в торговых компаниях – это их неопытность. Для этого используют методы, максимально быстро адаптирующие, и обучающие сотрудников на новом рабочем месте. В этом случае применяют наставничество, которое позволяет рассказать об особенностях работы непосредственно на рабочем месте, также курсы для новых сотрудников и развитые и доступные к пониманию корпоративные сайты, которые могут

позволить во внерабочее время узнать о компании и специфике работы, а даже немного больше.

Еще одной проблемой, вытекающей из неопытности, является то, что неопытные сотрудники – это, в основном, студенты. После получения диплома и уже с имеющимся опытом, они увольняются и уходят в другие, более престижные, по их мнению, фирмы. Повысить их заинтересованность в данной компании можно только посредством развития/ карьерного роста/ качественной мотивационной схемы. Также их можно заинтересовать тем, что с повышением должности вырастает и размер заработной платы.

Отсюда еще одна проблема – текучесть кадров. В данном критерии рассматривается внешняя текучесть. Она происходит по следующим причинам:

1) низкая оплата труда (ошибки в расчетах заработной платы, сложная премиальная система, разница между обещаниями и тем, что приходит в реальности, выплата заработной платы «в конверте», несоблюдение требований ТК РФ);

2) несоответствие занимаемой должности и выполняемых функций (чрезмерная нагрузка);

3) график работы;

4) неприятие руководства (контакт руководства и коллектива);

5) социальный пакет (отсутствие или маленький размер, невозможность уйти в отпуск, невыплата больничных, непредоставление специальной одежды и др.);

6) отдаленность от дома;

7) личные причины [20].

В данном случае, кроме прозрачности расчета премиальных, пересмотра системы оплаты труда и других мероприятий, сокращающих текучесть персонала в организации, непосредственным критерием может являться развитие персонала. Развитие персонала как комплексное мероприятие развивает не только профессиональные качества сотрудника, но и его моральное состояние, которое может непосредственно повлиять на мотивацию.

Так как сотрудники на виду у покупателей обращается внимание на их внешний вид, а также коммуникабельность. В рамках данного критерия так же имеет значение продолжительности рабочего дня. Сотрудники, занятые на неполном рабочем дне, как правило, не рассматривают данную работу как основную [36]. Их отношение несерьезно, они могут опаздывать, не приходить на рабочее место совсем, либо выполняют свои функции не в полной мере.

Сотрудники, занятые полный рабочий день, наоборот, подходят ответственно к выполнению обязанностей и стремятся к карьерному росту. Из этого следует, что при работе с покупателями/ клиентами они чаще всего соблюдают требования сервиса. Для сотрудников, которые смотрят на розничную торговлю как на дело своей жизни, должно быть доступно продвижение по служебной лестнице.

Отличительной особенностью развития торгового персонала является то, что помимо развития профессиональных навыков (hardskills или твердые навыки), связанных с рабочими обязанностями, развитию подвергаются и коммуникативные навыки (softskills или гибкие навыки), они связаны не с занимаемой должностью, а с коммуникациями и навыками, необходимыми для успешной работы в своей сфере, команде, в коллективе – с другими людьми.

К гибким навыкам относят умение убеждать, межличностное общение, умение находить подход к людям, креативность. Такие навыки не относятся к конкретной специальности. Они позволяют быть успешным независимо от специфики деятельности и направления, в котором работает человек [40]. При продвижении по карьерной лестнице наибольшее значение уделяют развитости социальных навыков, тогда как профессиональные остаются на втором плане.

Человек, обучающийся навыку категории hardskills, способен довести приобретенное умение до автоматизма и в дальнейшем применять его в повседневной практике, следуя четко установленной последовательности действий или «по шаблону», что является почти невозможным при работе с покупателями.

Программы обучения в торговых компаниях носят интенсивный и короткий характер. Темп работы в таких организациях выше, чем в компаниях других отраслей. Конкуренция, а также повышенный спрос, требуют высокую адаптивность, обучаемость и инициативность со стороны сотрудников [39].

В настоящее время в торговых компаниях идет смешение методов: компании сочетают обучение в виртуальном пространстве, обучение в классе, на рабочем месте. Все большую популярность приобретают игровые методы обучения, такие как симуляции и тренажеры.

Как правило, главная мотивация для развития – это собственный пример директоров и администраторов. Каждый сотрудник торгового зала, склада или кассы, понимает, что, проявляя инициативу, решая сложные практические проблемы на рабочем месте, он обращает внимание руководства на себя.

В этом ключе, службе по управлению персоналом важно понимать, что каждый сотрудник – это ценность для компании. В каждом из них есть потенциал, который нужно развивать.

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала в сфере торговли занимает одно из основных направлений деятельности менеджера по персоналу. Грамотно составленный план развития персонала, включающий основные методы развития, позволяет сотрудникам за короткий промежуток времени достичь административной должности [5]. Программы развития персонала включают развитие навыков, необходимых в профессиональной деятельности, а также навыков, необходимых при работе с покупателями или клиентами. В настоящее время менеджеры занимаются развитием не только офисного персонала, но и торгового с возможностью их перевода в офис.

2 Совершенствование развития персонала в ООО «Адидас»

2.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Адидас»

Адидас – всемирно известный бренд спортивной экипировки.

История развития компании приведена ниже.

В 1920-м году Адольф Дасслер – будущий основатель компании – возвращается с войны. Так как отец семейства занимался выпечкой хлеба, род занятий Адольфа был предопределен, но у него не было стремления стать пекарем.

К этому времени матери Дасслера исполнилось пятьдесят лет, и она приняла решение отказаться от своей прачечной, пристроенной к дому. Адольф Дасслер переделал прачечную под мастерскую и открыл собственное обувное дело.

В 1924 году братья Адольф и Рудольф Дасслеры открыли свою собственную компанию и зарегистрировали её под названием «Gebrueder Dassler Sportschuhfabrik» («Обувная фабрика братьев Дасслер»). Разный подход братьев к управлению компанией позволял смотреть на ее развитие с двух сторон, что гармонично дополняло их.

В 1948 году Адольф и Рудольф Дасслер отдалились друг от друга и были уже не в состоянии договориться о способах ведения бизнеса и целях компании. Логическим следствием для двух братьев стал раздел компании на две части [38]. Адольф Дасслер переименовал компанию в Адидас, а Рудольф основал компанию Puma.

В 2006 году произошло слияние Адидас и американской компании Рибок. Прежде всего Рибок прославился за счет того, что они первыми начали ставить акцент на женскую обувь, чем и завоевали женскую аудиторию.

В настоящее время компания «Адидас» – это общество с ограниченной ответственностью. ООО «Адидас» является дочерней компанией немецкой группы Adidas Group, выступающей на международном рынке спортивных товаров и экипировки. В России появилась в 1998 году.

В Adiaads Group входят торговые марки Salomon (горные лыжи, горнолыжные ботинки, крепления и аксессуары, одежда, ботинки и крепления для беговых лыж, роликовые коньки, обувь для туризма), Mavic (детали для велосипедов), Cliche (одежда, обувь и оборудование для скейтбординга), Bonfire (одежда для сноубордистов), и Arc'Teryx (снаряжение и экипировка для альпинизма). На долю этих марок приходится около 12% продаж.

Группа брендов Taylor Made-adidas Golf предлагает все необходимые для занятий гольфом товары (оборудование, клюшки, мячи, одежда, обувь, аксессуары и т.д.). Начиная с 2002 года, «Адидас» также получил право представлять на рынке товары брендов Maxfli и Slazenger Golf. Taylor Made-adidas Golf обеспечивает около 9% всего объема продаж компании. «Adidas-Salomon AG» работает через сеть более чем ста филиалов, совместных предприятий и представительств, расположенных в разных странах мира. Дистрибьюторская политика компании построена на основе деления мира на пять регионов: Европа/Ближний Восток, Африка, Северная Америка, Азия/Тихоокеанский регион, Латинская Америка. Товары компании можно купить более чем в 160 странах мира. В 2006 году компанией было продано более 100 миллионов пар обуви и 200 миллионов различных элементов спортивной одежды.

ООО «Адидас» осуществляет следующие виды деятельности: осуществление розничной торговли товарами народного потребления, оказание услуг складского хозяйства; создание оптово-розничных торговых подразделений; представление коммерческих и деловых интересов проведение спортивных мероприятий. Миссия компании – менять жизнь людей через спорт.

ООО «Адидас» является юридическим лицом по действующему законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, круглые печати, содержащие его полное фирменное (официальное) наименование на русском языке и указание на место его нахождения, расчетные, и другие банковские счета, а также штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, зарегистрированные в установленном порядке товарные знаки и другие средства визуальной идентификации [35].

Стратегические цели ООО «Адидас»:

- 1) стать мировым спортивным лидером среди розничных компаний;
- 2) увеличение прибыли от продажи производимых товаров (и идей);
- 3) увеличение индекса лояльности персонала.

Общее финансовое состояние ООО «Адидас» г. Владивосток является стабильным. Компания имеет прибыль и не работает себе в убыток, находится на стадии зрелости или оптимального функционирования, характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности.

Юридический адрес организации: 121614, г. Москва, ул. Крылатская, д.15.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Адидас» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели ООО «Адидас» г. Владивосток

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абс. откл. | | Темп прироста, % | |
|--|-------|-------|-------|-------------|-------------|------------------|-------------|
| | | | | 2017 / 2015 | 2017 / 2016 | 2017 / 2015 | 2017 / 2016 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 169,3 | 179,1 | 139,6 | -29,7 | -39,5 | -17,5 | -22,1 |
| Полная себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | 81,1 | 88,4 | 71,9 | -9,2 | -16,5 | -11,3 | -18,7 |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб. | 0,479 | 0,494 | 0,516 | 0,037 | 0,022 | +7,7 | +4,5 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 88,2 | 90,7 | 67,6 | -20,6 | -23,1 | -23,4 | -25,5 |
| Рентабельность продаж | 0,52 | 0,51 | 0,48 | -0,04 | -0,03 | -7,7 | -5,9 |
| Вмененный налог от площади торгового зала, тыс. руб. | 0,436 | 0,436 | 0,582 | +0,146 | +0,146 | +33,5 | +33,5 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 87,8 | 90,3 | 67,1 | -20,7 | -23,2 | -23,6 | -25,7 |

Источник: [составлена автором на основе отчета, предоставленного магазином]

По данным таблицы 1 можно сделать следующие выводы:

- 1) Выручка от реализации показывает снижение показателей. В абсолютном отклонении к 2015 году в 2017 она упала на 29,7 тыс. руб. или на 17,5%, а к 2016

году уменьшилась на 39,5 тыс. руб. или на 22,01%. Снижение выручки связано с закрытием магазина на реконструкцию на 3 месяца, что напрямую повлияло на все показатели 2017 года. В эти месяцы магазин не осуществлял торговую деятельность. Также, можно отметить, что продукция компании подорожала в среднем на 10%, по этой причине снизилась покупательская способность посетителей магазина.

2) Полная себестоимость проданных товаров, так же, как и выручка от реализации, показывает снижение показателей. По отношению к 2015 году в 2017 году она снизилась на 9,2 тыс. руб. или 11,3%, а в сравнении с 2016 годом снизилась на 16,5 тыс. руб. или 18,7% в 2017 году. Причинами снижения показателей полной себестоимости проданных товаров могут являться причины выручки от реализации, так как эти показатели зависят друг от друга. Увеличивая выручку от реализации, увеличивается и себестоимость проданных товаров [11]. В 2017 году, по причине закрытия магазина, выручка от реализации была ниже, чем в 2016 и 2015 годах, что и показало спад полной себестоимости проданных товаров.

3) Затраты на 1 руб. реализованной продукции рассчитываются посредством деления полной себестоимости проданных товаров на выручку от реализации и от года к году показывают рост. Так, в 2017 году абсолютное отклонение увеличилось на 0,037 руб. или на 7,7% по сравнению с 2015 годом. А в сравнении с 2016 годом увеличилось на 0,022 или на 4,5%. Затраты на 1 руб. реализованной продукции является обобщающим показателем, и показывает уровень рентабельности. Изменение данного показателя может происходить по следующим причинам: изменение среднего уровня отпускных цен на продукцию (инфляция, изменение качества продукции, изменение рынков сбыта), изменение объема выпуска продукции, изменение структуры выпуска продукции, изменение себестоимости единицы производимой продукции [12]. Однако, значение данного показателя на протяжении всех трех лет меньше единицы, что говорит о рентабельном производстве продукции.

4) Прибыль от продаж находится посредством разницы выручки от реализации продукции и себестоимости проданных товаров. Этот показатель идет на спад в сравнении 2017 года с 2015 и 2016 годами. В сравнении с 2015 годом в 2017 году в абсолютном отклонении этот показатель упал на 20,6 тыс. руб. или на 23,4%. В сравнении с 2016 годом показатель стал ниже на 23,1 тыс. руб. или 25,5%. Спад прибыли произошел по причине закрытия магазина на реконструкцию, когда не осуществлялась торговая деятельность;

5) Рентабельность продаж от года к году снижается. В 2017 году в сравнении с 2015 годом этот показатель снизился на 0,04 или на 7,7%. В 2017 году произошло снижение рентабельности продаж на 0,03 или на 5,88% по сравнению с 2016 годом. Снижение данного показателя может происходить по причине того, что темпы роста затрат опережают темпы роста выручки – инфляция, увеличение норм затрат или изменение структуры ассортимента продаж. Для этого нужно изучить политику ценообразования, систему контроля затрат и др. так же, стоит учитывать то, что магазин закрывался на продолжительный промежуток, что могло непосредственно повлиять на данный показатель [9].

6) Вмененный налог от площади торгового зала в 2015 и 2016 является равным, так как площадь и коэффициент-дефлятор оставались неизменными, и составлял 0,436 тыс. руб. в год. В 2017 году налог вырос по причине реконструкции магазина, после которой расширилась площадь торгового зала на 200 кв. м. В 2017 году он составил 0,582 тыс. руб., это больше на 0,146 тыс. руб. или на 33,5% в отношении 2015 и 2016 годов.

7) Чистая прибыль снизилась в 2017 году в отношении 2015 года на 20,7 тыс. руб. или 23,6%, а в отношении 2016 года на 23,2 тыс. руб. или 25,7%. Снижение чистой прибыли произошло по причине снижения выручки от продаж, а также роста вмененного налога.

В целом экономические показатели понижаются и указывают на снижение рентабельности организации. Торговые организации считаются убыточными при показателе ниже 1%.

В организации преобладает линейно-функциональный тип организационной структуры, представленный на рисунке 1.

Директор магазина осуществляет документационное обеспечение магазина: составляет отпуска, штатное расписание, занимается переводом сотрудников и др. Отвечает за эмоциональное состояние коллектива, принимает и отправляет поставки, следит за пожарной безопасностью в магазине. Помимо перечисленных функций ключевой является – планирование административного персонала (капитанов команды) для последующего делегирования полномочий [28].



Источник: [Составлен автором]

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Адидас»

Капитаны команды являются связующим звеном между директором и линейными сотрудниками, и относятся к административному штату. Каждый из капитанов следит за порядком на складе, кассе и в торговых залах. Отслеживают выполнение плана магазина, выполнение каждым сотрудником своих обязанностей. Дают обратную связь по работе специалистов торгового зала, склада и касс. Они ведут точный учет полного цикла товародвижения и корректного отражения его в учетной системе, используемой в компании [29].

Специалисты по сервису работают с покупателями, следят за подотчетными зонами, выполняют визуальный мерчендайзинг, осуществляют контроль за

зонированием магазина. Старшие специалисты выполняют те же функции, а также ведут доску персонала, проводят опросы по знанию техник активных продаж и технологиям, применяемым в продукции магазина. Так же, они находятся в кадровом резерве и проходят обучение в «Школе потенциала» для дальнейшего развития до управленческих позиций [31].

Специалисты по складским процессам разбирают поставки, следят за пополнением текстильной и обувной продукции торговых залов, проводят контроль за отсутствием артикульных и размерных нулей. Старшие специалисты по сервису выполняют те же функции, но показывают высокие результаты в обработке находящейся на складе продукции и находятся в кадровом резерве и проходят обучение в «Школе потенциалов» для дальнейшего развития [32].

Кассиры рассчитывают покупателей, ведут пересчет наличных средств, следят за порядком в предкассовой зоне. Старшие кассиры выполняют те же функции, а вместе с тем собирают наличные средства для ежедневной инкассации, находятся в кадровом резерве и проходят обучение в «Школе потенциала» [30].

Старшие специалисты так же могут быть кураторами у новых сотрудников, проводят их обучение и развитие в течении месяца, которое отслеживается директором и капитанами команды.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Адидас» при линейно – функциональной организационной структуре. Такая орг. структура основана на принципе единоначалия: директор является непосредственным руководителем всех сотрудников магазина. Так же, каждое звено имеет свои функциональные обязанности и выполняет их согласно своей должностной инструкции.

Основываясь на типологии организационных культур К. Ханди, можно сказать, что в компании преобладает культура, ориентированная на деятельность, или «командная» культура. В ней нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой – либо проблемы, в данном случае цель команды выполнение общего плана продаж. Носителем власти является, как

правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (или сама задача). В персонале более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты [4].

К минусам такой культуры относятся:

- низкий уровень управляемости организации;
- высокие требования к квалификации руководителя по созданию, руководству и мотивации групп;
- трудности информационного обмена между группами;
- много времени тратится на обсуждение, тогда как действовать нужно быстро;
- высокие требования к коммуникативной компетентности персонала [21].

Основной тип ресурсов, на который опирается эта культура – ресурсы малых групп [15].

Структура и динамика численности персонала представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура и численность персонала

| Категория персонала | 2015 г., чел.. | 2016 г., чел.. | 2017 г., чел.. | Абс. откл. | | Относит. откл. | |
|---|----------------|----------------|----------------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | | | 2017/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 | 2017/2016 |
| 1.1. Персонал торгового зала | 20 | 18 | 14 | -6 | -4 | -30 | -22,2 |
| 1.2 Персонал склада | 9 | 8 | 6 | -3 | -2 | -33,3 | -25 |
| 1.3 Персонал кассы | 3 | 4 | 3 | 0 | -1 | 0 | -25 |
| Итого торгового персонала | 32 | 30 | 23 | -9 | -7 | -28,1 | -23,3 |
| 2.1. Директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2. Администраторы | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого административно-управленческий персонал | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого работников | 37 | 35 | 28 | -9 | -7 | -24,3 | -20 |

Источник: [составлена автором на основе предоставленной отчетности]

Таблица содержит информацию о численности персонала по категориям, а также их структуру от года к году.

От года к году отмечается сокращение численности персонала, в частности торгового. Наибольшую число сотрудников составляет торговый персонал, в 2015

году они составляли 32 человека, в 2017 году этот показатель упал на 28,1% относительно 2015 года, в 2016 году – 30 человек, и в 2017 году этот показатель упал на 23,3%. Так же снижается число персонала склада, в 2017 году работало 6 специалистов по складским процессам, и этот показатель снизился на 33,3% относительно 2015 года и на 25% относительно 2016 года. Персонал кассы в 2017 году не изменился относительно 2015 года, в эти годы на кассе работало 3 сотрудника. Относительно 2016 года этот показатель уменьшился на 25% в 2017 году.

Основными причинами сокращения численности персонала являются:

1) сокращение штата; в торговых компаниях это происходит в ситуациях, когда компания испытывает финансовые и экономические трудности, за счет этого снижаются организационные издержки, а компания не теряет функционал;

2) так же численность персонала не остается постоянно по причине того, что большую часть среди сотрудников занимают студенты; эта работа является для них непостоянной, и, в период лета или каникул, чаще всего, они увольняются [12].

Анализ движения текучести рабочей силы представлен в таблице 3. Данные показывают среднесписочную численность, коэффициент оборота по приему и увольнению, коэффициент текучести и общий коэффициент оборота.

Таблица 3 – Анализ движения и текучести рабочей силы ООО «Аидас» г. Владивосток в 2015-2017 годах

| Показатели | Период | | | Абс. откл.(+,-) | | Темп прироста, % | |
|--|--------|------|------|-----------------|---------------|---------------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2017/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 | 2017/ 2016 |
| 1. Среднесписочн.численность работающих на начало года, чел. | 41 | 37 | 35 | -6 | -2 | -14,63 | -5,4 |
| 1.1 Принято всего, чел. | 7 | 5 | 2 | -5 | -3 | -71,4 | -60 |
| 1.2 Выбыло всего, в т.ч. | 11 | 7 | 9 | -2 | 2 | -18,2 | +28,6 |
| 1.2.1 по собственному желанию | 9 | 7 | 9 | 0 | 2 | 0 | +28,6 |
| 1.2.2 по нарушению трудовой дисциплины | 2 | 0 | 0 | -2 | 0 | 0 | 0 |

Окончание таблицы 3

| | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|--------|------|-------|-------|
| 2. Среднесписочн. численность работающих на конец года, чел. | 37 | 35 | 28 | -9 | -7 | -24,3 | -20 |
| 3. Коэффициент оборота по приему | 17,07 | 13,51 | 5,71 | -11,36 | -7,8 | -66,5 | -57,7 |
| 4. Коэффициент оборота по увольнению | 26,83 | 18,92 | 25,71 | -1,12 | 6,79 | -4,2 | +35,9 |
| 5. Коэффициент текучести | 29,7 | 20 | 31 | 1,3 | 11 | +4,4 | +55 |
| 6. Общий коэффициент оборота | 43,09 | 32,43 | 31,43 | -10,66 | -1 | -27,1 | -3,1 |

Источник: [составлена автором на основе предоставленной отчетности]

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно сделать вывод, что среднесписочная численность от года к году идет на спад. Так, в 2015 году число работающих составляло 41 человек, в 2016 году – 37, а в 2017 – 35. В 2017 году относительно 2015 года этот показатель упал на 14,63% в 2017 году и на 5,4% относительно 2016 года.

В 2015 году число уволенных преобладает над числом принятых, это произошло по причине того, что в магазине были введены личные продажи для отслеживания показателей каждого сотрудника, что непосредственно влияло на размер заработной платы, из-за чего не все сотрудники были готовы соответствовать заданным требованиям. Однако, так как в 2015 году было набрано максимальное число сотрудников за 3 года – 7 человек, в компании были введены новые обучающие программы по сервису и предоставляемому продукту, которые позволяли сотрудникам улучшать свои показатели, а, следовательно, и заработную плату. Из этого следует, что на конец года численность персонала составляла 37 человек. Следовательно, из-за преобладания увольнений, коэффициент оборота по увольнению (26,83) выше, чем коэффициент оборота по приему (17,07).

Коэффициент текучести в 2017 году составил 31%, это больше, чем в 2015 году на 1,3%, и показывает увеличение показателя на 4,4%. Коэффициент текучести в 2017 году относительно 2016 года больше на 11% и показал прирост на 55%. Общий коэффициент оборота составил 43,09%.

В 2016 году произошло сокращение численности персонала, так как личные показатели сотрудников в течение трех месяцев были низкими и не менялись на

протяжении этого времени. По этой причине выбыло 7 человек, а принято 5. Среднесписочная численность на конец 2016 года изменилась на 2 человека относительно начала года. Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 13,51, это указывает на то, что в 2016 году число принятых сократилось на 2 человека относительно 2015 года, но было больше, чем в 2017 году на 3 человека. Число уволенных в 2016 году составило 9 человек и это указывает на изменение коэффициента оборота по увольнению на 7,91 и изменению его с 26,83 на 18,92 в сравнении 2015 и 2016 годов. Общий коэффициент оборота изменился на 10,66 и показывает в 2016 году – 32,43, относительно в 2015 году – 43,09.

В 2017 году на начало года среднесписочная численность персонала составляла 35 человек и это на 2 человека меньше, чем в 2016 году на начало года. В 2017 году, как и в предыдущие годы, заметно преобладание увольнений над приемом: принято было 2 человека, это на 3 меньше, чем в 2016 году и на 5 меньше, чем в 2015 году, и это самый низкий показатель за 3 рассматриваемых года; уволено 9, и это больше на 2 человека, чем в 2016 году или на 18,2%, и, также меньше на 2, чем в 2015 году или на 28,6%. Большое число уволенных является причиной закрытия на реконструкцию, когда магазин не осуществлял торговую деятельность. В это время сотрудникам выплачивали не менее двух третей средней заработной платы согласно ст. 157 ТК РФ [1].

На конец 2017 года среднесписочная численность составляла 28 человек, это на 7 человек меньше, чем в предыдущем году и на 9 меньше, чем в 2015 году. Соответственно, заметна разница между коэффициентами оборота по приему и увольнению. Коэффициент оборота по приему в 2017 году составил 5,71, который является самым низким показателем за 3 года, и меньше, чем в 2016 году на 7,8, и на 11,36, чем в 2015 году. В относительном отклонении этот показатель в 2017 году изменился на 66,5% относительно 2015 года, и на 57,7% относительно 2016 года, и меньше, чем в 2015 году на 1,12 или 4,2%. Коэффициент оборота по увольнению в 2017 году составляет 25,71. Общий коэффициент оборота в 2017 году является наименьшим по трем рассматриваемым годам и показывает 31,43, это на 1 меньше, чем в 2016 году, и на 10,66 меньше, чем в 2015 году.

В общем, по данным таблицы можно сделать вывод, что от года к году численность персонала снижается, увеличивается число увольнений и сокращается число принятых сотрудников. На это может повлиять целый ряд факторов, которые зависят от компании, как работодателя (авторитет на рынке труда, реклама вакансий и пр.), так и от производственных показателей (объем продаж, сокращение штатной численности и пр.) [8]. Непосредственно вместе с этим растет и текучесть на конец 2017 года она составляла 31%, что больше нормы на 11%.

Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 4. Структура представлена по категориям, которые обладают следующим образованием: высшее (бакалавриат/специалитет), неоконченное высшее (студент), средне-специальное.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Адидас» г. Владивосток по уровню образования, чел.

| Наименование категории работающих | Уровень образования | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------|------|-----------------|------|------|--------------|------|------|-------|------|------|
| | Высшее | | | Неоконч. высшее | | | Средне-спец. | | | Итого | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Директор, чел. | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 1 | 1 |
| Администраторы, чел. | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | 4 | 4 | 4 |
| Персонал торгового зала, чел. | 1 | - | 1 | 16 | 16 | 12 | 3 | 2 | 1 | 20 | 18 | 14 |
| Персонал склада, чел. | 1 | 2 | 2 | 6 | 5 | 4 | 2 | 1 | - | 9 | 8 | 6 |
| Персонал кассы, чел. | - | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | - | - | - | 3 | 4 | 3 |
| Всего | 5 | 4 | 8 | 26 | 26 | 19 | 6 | 5 | 1 | 37 | 35 | 28 |

Источник: [составлена автором на основе предоставленной отчетности]

На протяжении всего рассматриваемого периода наибольшее число среди всех категорий составляют студенты или сотрудники с неоконченным высшим образованием. В 2015 и 2016 годах этот показатель не менялся и составлял 26 человек, в 2017 году – 19 человек. В 2015 и 2016 годах из 26 сотрудников – 16

были персоналом торгового зала, 6 и 5 в 2015 и 2016 годах соответственно – персонал склада, 3 – персонал кассы.

Число администраторов с неоконченным высшим в 2015 и 2017 годах – 1 человек, в 2016 году – 2 человека. Преобладание студентов над другими категориями является следствием того, что удобное расположение рядом с университетом, гибкий график работы привлекает студентов. При устройстве, сотрудник занимает должность в торговом зале, по этой причине численность персонала торгового зала преобладает над другими категориями (касса, склад, админ. состав).

Высшее образование имеют в основном сотрудники административного состава – директор и администраторы. Так, в 2015 году высшее образование имели – директор, 2 администратора, 1 сотрудник торгового зала и 1 сотрудник склада. Таким образом, число сотрудников с высшим образованием в 2015 году составило 5 человек. В 2016 году число сотрудников с высшим образованием было наименьшим в разрезе трех рассматриваемых лет – 4 сотрудника – 1 администратор, 2 сотрудника склада и 1 сотрудник кассы. Как отмечали сами сотрудники с высшим образованием – работа в торговле не является для них стабильной. Это является доказательством данного показателя.

В 2015 году самый высокий показатель по средне-специальному образованию – 6 сотрудников. В 2016 году средне-специальное образование имело 5 сотрудников, в 2017 – 1 сотрудник. Это указывает на то, что средне-специальное образование не является актуальным и с каждым годом теряет популярность. По категориям сотрудников в 2015 и 2016 годах наибольшее число сотрудников со средне-специальным образованием работало в торговом зале – 3 и 2 соответственно, на складе – 2 и 1 в 2015 и 2016 годах соответственно, 1 администратор в это же время. В 2015 году средне-специальное имел 1 директор, а в 2017 году 1 сотрудник торгового зала.

По данным таблицы можно сделать вывод, что в основную часть сотрудников составляют студенты с неоконченным высшим образованием, далее – сотрудники административного состава и наименьшее число – сотрудники со

средне-специальным образованием. Высшее образование, в основном, имеют директор и администраторы, меньше – сотрудники торгового зала/склада/кассы. Стоит отметить, что средне-специальное образование не является актуальным среди сотрудников.

В таблице 5 представлено распределение сотрудников по стажу. Стаж был разбит на 4 временных промежутка: до 1 года, от 1 года до 2 лет, от 2 до 3 лет и от 4 до 6 лет.

Таблица 5 – Распределение сотрудников по стажу за 2015– 2017 гг.

| Стаж работников | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Абс. откл. | | Отн. откл. | |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Числ. | Доля | Числ. | Доля | Числ. | Доля | 2017/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 | 2017/ 2016 |
| До 1 года | 17 | 45,95 | 18 | 51,43 | 15 | 53,57 | -2 | -3 | -11,8 | -16,7 |
| 1-2 года | 11 | 29,73 | 13 | 37,14 | 6 | 21,43 | -5 | -7 | -45,5 | -53,8 |
| 2-3 года | 6 | 16,22 | 3 | 8,57 | 5 | 17,86 | -1 | 2 | -16,7 | +66,7 |
| 4-6 лет | 3 | 8,1 | 1 | 2,86 | 2 | 7,14 | -1 | 1 | -33,3 | +100 |
| Итого | 37 | 100 | 35 | 100 | 28 | 100 | -9 | -7 | -24,3 | -20 |

Источник: [составлена автором на основе предоставленной отчетности]

За рассматриваемых 3 года наибольшую долю среди всех сотрудников составляют работники со стажем до 1 года. В 2015 году их численность составила 17 человек и это было 45,95% от общего числа, в 2016 году – 18 человек (51,43% от общего числа), в 2017 – 15 (53,57% от общего числа). Изменение данного показателя в 2017 году относительно 2015 года произошло на 11,8% или на 2 человека, а относительно 2016 года уменьшилась на 16,7% или на 3 человека. Так как в магазине присутствует относительно высокая текучесть, то по этой причине численность сотрудников по стажу до 1 года является следствием данной текучести.

Сотрудники со стажем от 1 года до 2 лет показывают нестабильные данные: в 2015 году – 11 человек (29,73%), в 2016 – 13 (37,14%), в 2017 – (21,43%). Персонал, который был принят на работу в 2015 году, в 2016 показывал высокие показатели, благодаря которым их заработная плата удовлетворяла их потребностям. В 2017 году в связи с проведением реконструкции, им производили выплаты ниже размера заработной платы, по этой причине они стали увольняться, и их доля к 2017 году заметно снизилась. Изменение данного показателя в 2017

году уменьшилось на 5 человек относительно 2015 года или на 45,5%. Относительно 2016 года произошло уменьшение на 7 человек или на 53,8% в 2017 году.

Сотрудники со стажем от 2 до 3 лет, показывают так же нестабильные данные. В 2015 году их было 6 человек (16,22% от общего числа), в 2016 году – 3 человека (8,57%), в 2017 году – 5 (17,86%). В 2016 году, в связи с введением новой системы работы, сотрудники, работавшие в магазине более 2 лет не были готовы к такому нововведению, поэтому произошло их увольнение по собственному желанию. В 2017 году их число увеличилось, произошло сокращение общей численности персонала, а, соответственно, увеличилась и их доля от общего числа. Этот показатель изменился на 1 человека или на 16,7% в 2017 году относительно 2015 года. Относительно 2016 года произошло увеличение на 2 человека или на 66,7%.

Сфере торговли присуща динамичность и текучесть. В среднем стаж работы сотрудников ограничивается сроком от 2 до 4 лет. По этой причине число и доля сотрудников со стажем от 4 до 6 лет самая низкая от общего числа. В 2015 году – 3 сотрудника (8,1%), в 2016 году – 1 (2,86%), в 2017 – 2 (7,14%). Данный показатель уменьшился на 1 человека в 2017 году относительно 2015 года или на 33,3%. И увеличился на 1 одного человека в 2017 году или на 100% относительно 2016 года.

В общем, по данным таблицы можно сделать вывод, что показатели сотрудников по стажу достаточно нестабильны. Однако, можно отметить тот факт, что нестабильность может характеризоваться переходом сотрудников из одной группы в другую, а также увольнением и переводом в другие магазины по территории не только Дальнего Востока, но и всей России.

В таблице 6 представлена информация по составу трудовых ресурсов по половозрастной структуре. Данная таблица содержит информация по средней численности сотрудников в разрезе трех лет. Сотрудники разделены на группы: до 20 лет (мужчины и женщины), от 21 до 23 (мужчины и женщины), от 23 до 25

(мужчины и женщины). Эта информация даст возможность оценить структуру сотрудников по магазину.

Показатель сотрудников в возрасте до 20 лет растет от года к году в 2015 году он составлял 15 человек, а к концу 2017 года – 17 человек и это больше на 2 человека или на 13,3%. Относительно 2016 года в 2017 этот показатель не поменялся и составляет 17 человек. Число мужчин до 20 лет растет от года к году на одного человека. В 2017 году этот показатель составлял 8 человек и это больше, чем в 2015 году на 33,3%, и на 14,3%, чем в 2016 году.

Число сотрудников в возрасте от 21 до 23 лет сокращается от года к году: в 2015 году – 16 человек, это на 7 человек меньше, чем в 2017 году или на 43,8%; в 2016 году – 15 человек, это на 6 человек или на 40% меньше, чем в 2017 году. По данной группе преобладают мужчины: в 2017 году – 5 человек, это на 4 меньше, чем в 2015 году или на 44,4% относительно 2015 года; относительно 2016 года этот показатель меньше на 2 человека или на 28,6%. Число женщин данной возрастной группы так же сокращается в 2015 году этот показатель составлял 7 человек, и это на 3 человека или на 42,9% меньше, чем в 2017 году. Относительно 2016 года этот показатель снизился на 4 человека или на 50% в 2017 году.

Таблица 6 – Состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре за 2015-2017г.г.

| Показатель | Списочная численность | | | Абс. откл. | | Отн. откл. | |
|----------------------|-----------------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2017/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 | 2017/ 2016 |
| Группы сотрудников: | | | | | | | |
| До 20 лет, из них: | 15 | 17 | 17 | 2 | 0 | +13,3 | 0 |
| мужчины – | 6 | 7 | 8 | 2 | 1 | +33,3 | +14,3 |
| женщины – | 9 | 10 | 9 | 0 | -1 | 0 | -10 |
| От 21 до 23, из них: | 16 | 15 | 9 | -7 | -6 | -43,8 | -40 |
| мужчины – | 9 | 7 | 5 | -4 | -2 | -44,4 | -28,6 |
| женщины – | 7 | 8 | 4 | -3 | -4 | -42,9 | -50 |
| От 23 до 25, из них: | 7 | 3 | 2 | -5 | -1 | -71,4 | -33,3 |
| мужчины – | 2 | 1 | 1 | -1 | 0 | -50 | 0 |
| женщины – | 5 | 2 | 1 | -4 | -1 | -80 | -50 |
| Итого: | 37 | 35 | 28 | -9 | -7 | -24 | -20 |
| мужчины – | 17 | 15 | 14 | -3 | -1 | -17,6 | -6,7 |
| женщины - | 21 | 20 | 14 | -7 | -6 | -33,3 | -30 |

Источник: [составлена автором на основе предоставленной отчетности]

Число сотрудников в возрасте от 23 до 25 лет сократилось с 7 в 2015 году до 2 в 2017 году или на 71,4%, в 2016 году на одного больше, чем в 2017 году – 3 человека или на 33,3%. Мужчин данной возрастной категории в 2017 году стало меньше на 1 человека или на 50% относительно 2015 года, относительно 2016 года этот показатель не менялся, в 2017 году данной возрастной категории 1 мужчина. Число женщин от года к году сокращается, в 2017 году 1 женщина и это меньше, чем в 2015 году 4 человека или на 80%. Сравнивая с 2016 годом в 2017 году число женщин уменьшилось на 1 или на 50%.

В целом, по итогам таблицы, численность персонала в общем сокращается. Итоговое число мужчин снизилось в 2017 году на 3 относительно 2015 года и на 1 относительно 2016 года, или на 17,6% и 6,7% от года к году соответственно. Итоговое число женщин так же идет на спад, в 2017 году было 14 женщин и это на 7 меньше, чем в 2015 году и на 6 меньше, чем в 2016 году. В процентном соотношении это на 33,3% меньше, чем в 2015 году и меньше на 30%, чем в 2016 году. По данной таблице наибольшее число сотрудников женского пола в возрасте до 20 лет. Наименьшее число сотрудников в возрасте от 23-25 лет.

Обобщая данные, можно сделать вывод, что в целом деятельность магазина идет на спад: сокращается выручка и себестоимость проданной продукции. В противовес этого, после проведенной реконструкции, вырос вмененный налог, который повлиял на размер чистой прибыли. Рентабельность показывает значение меньше единицы, что указывает на снижение рентабельности данного магазина от года к году. Так же, очевидно сокращение численности персонала и штата. Наибольшую долю занимают студенты, из-за чего с каждым годом растет коэффициент оборота по увольнению [12].

2.2 Система развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток

Развитие сотрудников в ООО «Адидас» занимает одну из главных позиций в работе с персоналом. Главный принцип развития – дать возможность каждому сотруднику проявить свои способности.

Развитие имеет 3 основных группы, используемых в магазине:

- 1) группа активных методов – проведение тренингов, мастерских, деловых и ролевых игр, разбор практических ситуаций, центр оценки для потенциалов;
- 2) группа методов профессионального обучения – на рабочем месте – Fast Track, наставничество, вне рабочего места – ротация, стажировки;
- 3) группа методов дистанционного обучения – корпоративный учебный портал creatorshub.adidas.ru.

Ключевые направления работы с торговым персоналом представлены на рисунке 2. Эти направления ежегодно разрабатывают специалисты по работе с персоналом. Каждое направление имеет инструменты, то есть то, как можно воздействовать на каждый из объектов для эффективной работы.



Источник: [38]

Рисунок 2 – Ключевые направления в управлении торговым персоналом

Для каждого из направлений существует набор инструментов, которыми пользуется административный штат магазина. Эти инструменты позволяют грамотно распределить обязанности между собой, структурировать информацию,

и реализовать эффективное применение инструментов. Расшифровка каждого из направлений приведена в таблице 7.

При вступлении на рабочее место специалистов по сервису обучают основным технологиям, применяемым в изготовлении продукции; методам работы с покупателями; основным процессам, которые проходят в магазине и др. Таким же образом проводится обучение сотрудников на кассе и на складе. Это обучение проводится с помощью корпоративного сайта, на котором у каждого из сотрудников есть личный кабинет. После вступления на должность в личном кабинете появляются обязательные для изучения материалы, а также материалы для самостоятельного изучения. После прочтения материала, сотрудник должен пройти тестирование в личном кабинете с результатом более 80%.

Таблица 7 – Расшифровка ключевых направлений

| Название компетенции | Содержание компетенции |
|-----------------------------------|---|
| Выбирай правильных сотрудников | <p>Поиск. Работа с персоналом начинается с поиска. Поиск новых сотрудников производится на работных сайтах; по «откликам» на сайте вакансий ООО «Адидас»; по заполненным анкетам в магазине. Во всех случаях соискатели заполняют анкету и оставляют основную информацию о себе.</p> <p>Инструмент: послужить материал «10 шагов к закрытию вакансии» и руководство по поиску.</p> <p>Отбор. Непосредственно на массовом собеседовании производится отбор подходящих кандидатов.</p> <p>Инструмент: руководство по массовому собеседованию; профиль кандидата; бланк оценки кандидата.</p> |
| Максимизируй потенциал сотрудника | <p>Адаптация. Программа адаптации позволяет новому сотруднику с самых первых рабочих дней узнать о специфике работы, о компании и др. На всем протяжении адаптации сотрудника ведет куратор.</p> <p>Инструмент: «Fast Track»; мотивационная схема.</p> <p>Обучение. Позволяет сотрудникам развивать навыки и знания о продукте, особенностях работы с покупателями, критерии сервиса.</p> <p>Инструмент: корпоративный сайт; встречи по ключевым показателям и др.</p> <p>Развитие. Позволяет сотрудникам развивать не только hard skills, но и soft skills. Особенности работы с командой, ведения деловой переписки и конференций, проведения собраний и др.</p> <p>Инструмент: индивидуальный план развития, который включает тренинги, вебинары и другие мероприятия, которые развивают ключевые компетенции.</p> |

Окончание таблицы 7

| | |
|--|---|
| Стимулируй индивидуальную результативность | Управление результатами. Позволяет отслеживать эффективность работы сотрудников, анализировать показатели, ставить стратегические цели, постановка задач на следующий период. Инструмент: полугодовая и годовая оценка сотрудников. |
| Создай сильную и качественную команду | Анализ команды. Проводится для отслеживания результатов команды в целом, влияние на результат магазина. Инструмент: листы сопровождения, бланк проведения общего собрания. Мотивирование. Позволяет настроить сотрудников на выполнение обязанностей и соответствие основным показателям. Инструмент: книга розничных мотиваций, мотивационный трек, omni-трек. Признание и вовлеченность. Позволяет поблагодарить отличившихся сотрудников, а также помочь тем, кто не совсем справляется с работой. Инструмент: поздравительная грамота, карточка «Спасибо». |

Источник: [составлена автором на основе предоставленной отчетности]

Процесс адаптации проходит совместно с куратором, назначенным администратором или директором магазина. Куратор в своей работе использует такой инструмент как Fast Track – материал, который содержит всю необходимую информацию, как для новичка, так и для куратора. Сама программа адаптации делится на 7 этапов, 5 из которых соответствуют первым пяти рабочим дням, шестой проводится по истечении 3 недели работы, а седьмой – на четвертой рабочей неделе. В целом адаптация занимает 1 месяц. По истечении месяца работа куратора оценивается на основе трех показателей новичка: выработка часов (для полной занятости (40 часов в неделю) – 160 часов; для частичной (24 часа в неделю) – 96 часов); прохождение тестов по обязательным материалам минимум на 80%; новичок не уволился.

Для обучения и развития навыков торгового и административного состава используют корпоративный сайт. Каждый сотрудник на сайте имеет свой личный кабинет, где ему назначаются обязательные к изучению материалы с итоговым тестированием. Помимо обязательных материалов, на сайте также используются дополнительные материалы, новостная лента, а также, обучающие навыкам, различные видеоуроки.

Для проверки полученных знаний у линейных сотрудников административный состав проводит зачет по знаниям технологий и процессов в магазине. Зачет проводится в форме собеседования, где сотрудник, участвующий в конференции, должен обобщить полученные знания, анализировать их полезность и возможность применения на практике. А также проводится наблюдение за процессом работы и заполняются соответствующие листы сопровождения. В итоге проводится беседа с сотрудником и дается обратная связь по работе в зале/складе/кассе.

Для улучшения личных показателей у сотрудников проводят полугодовую/годовую оценки. Их суть заключается в том, что каждый сотрудник беседует с директором на тему личной эффективности, оценивает себя и свой вклад в показатели магазина. До проведения беседы он должен сам себя оценить и дать оценку: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», по такому же принципу поступает директор. В конце беседы директор и сотрудник должны поставить итоговую оценку, к которой они придут в ходе разговора. Так же ставятся цели на определенный промежуток времени для того, чтобы на следующей оценке можно было оценить соответствие ожиданиям, поставленным на предыдущей беседе.

Также для профессионального развития в магазине проводятся выездные тренинги специалистом по работе с персоналом. Тренинги непосредственно влияют на командообразование, развития лидерских качеств. Тренинги для административного состава проводят по следующим тематическим блокам: адаптация персонала, мотивация, развитие и обучение и др.

Ежемесячно для развития навыков продаж и работы с покупателями проводятся мастерские, где локальный операционный менеджер делится новыми знаниями. Мастерские проводятся в виде многочасовых тренингов с возможностью в реальных условиях отработать полученные знания.

Одним из ключевых методов является построение карьеры. Таким образом, через 3-4 месяца сотрудник торгового зала может претендовать на роль старшего специалиста по сервису или на перевод на кассу или склад. Это позволяет мотивировать сотрудников показывать лучшие результаты для реализации себя в

сфере, где он работает. Карьерная лестница прозрачна, поэтому каждый сотрудник, который проявляет себя в работе и показывает результаты, превосходящие ожидания, может рассчитывать на повышение [33]. Так как компания заинтересована во возвращении своих сотрудников до управленческих позиций, то через 2-3 года специалист по сервису может стать капитаном команды (администратором) или директором.

Для административного состава, кроме назначенных материалов в личном кабинете, проводят конференции, на которых управляющий розничной сетью или конкретного отдела из головного офиса читает лекции и показывает материалы для эффективного управления персоналом и магазином в целом.

В случае если конференция проводилась с капитанами команды, то они дают обратную связь по применению новых знаний лично директору. Они могут обсудить плюсы и минусы, а в итоге составляется отчет, который директор отправляет в соответствующий отдел головного офиса. Если конференция проводилась только для директоров филиалов компании, то директор пишет отчет по итогам применения новых знаний в работе. Если это была лекция, которая касалась работы с персоналом, то рассказывает о том, как персонал отреагировал на нововведения, что изменилось и отправляет отчет специалисту по работе с персоналом в головной офис, который находится в Новосибирске. Отчет пишется по каждой теме и отправляется в тот отдел, по теме которого проводилась конференция.

Из отдела в течение недели приходит ответ с результатами изучения отчетов. Так же, с периодичностью, раз в три/четыре месяца приезжает с проверкой региональный операционный менеджер (РОМ). Он оценивает ситуацию в магазине, в том числе проводит индивидуальные беседы с каждым членом команды в магазине. Помимо таких проверок, раз в три месяца сотрудники должны проходить на корпоративном сайте квалификационные тесты. Число и темы тестов зависят от должностей, которые занимают сотрудники. В основном это 3 – 5 тестов на темы, касающиеся работы с покупателями, основных процессов, проходящих на складе/кассе/торговом зале,

технологий и предоставляемой продукции, а также по знаниям дополнительного онлайн-каталога. Для успешного прохождения квалификации нужно решить тесты на более, чем 80%.

Ежегодно директора и капитаны команды могут съездить на недельный курс обучения и развития, который проводится в Москве. Кроме теоретической базы, там предоставляют большое количество практических материалов. В итоге проводится опрос или тестирование директоров. Новые знания они должны применить в своих магазинах и составить отчет.

В каждом магазине есть кадровый резерв. Как правило, это сотрудники из числа капитанов команды/старших специалистов. Они могут претендовать на должность директора или капитанов команды соответственно. Для этого у старших специалистов проводится мероприятие «Школа потенциалов», которое длится 1,5 – 2 месяца. Раз в неделю проводится лекция с практическими заданиями по каждому блоку работы магазина: персонал, аудит, процессы склада, торгового зала и кассы, основы визуального мерчендайзинга и др. В конце лекции дается индивидуальное задание каждому сотруднику, как правило, в зоне, где он меньше всего работает: специалисту по сервису на кассе, специалисту по складским процессам в торговом зале, кассиру на складе. Проверка освоения материалов проводится по результатам выполнения индивидуального задания.

После окончания мероприятия сотрудники едут в Центр оценки, где представляют себя комиссии, которая состоит из специалистов по каждому блоку обучения, а также ЛОМа и РОМа. После представления проводится индивидуальное собеседование с каждым сотрудником по каждому блоку работы магазина, специалист задает вопросы, а также предлагает для решения практические задания. Прежде, чем ехать в Центр оценки, сотрудники получают список вопросов для подготовки.

После индивидуальных собеседований участников делят на группы и дают задание. За каждым сотрудником наблюдают, оценивают его работу в команде и другие компетенции, которыми должен обладать потенциальный капитан команды.

После проведения оценки сотрудников, специалисты подводят итоги. В результате те, кто успешно прошел все этапы оценки, получают возможность перевода на новую должность. Для сотрудников, которые не прошли оценку получают индивидуальный план развития (ИПР), соответствуя которому они должны развить те навыки, которые, по мнению специалистов, развиты не до конца.

Все капитаны команды находятся в кадровом резерве. Среди них выбирают на должность директора того, кто проходит успешное собеседование с ЛОМом, РОМом, а так специалистом по персоналу. После вступления в должность, сотруднику дают испытательный срок – 2 месяца. По истечении этого срока, сотрудник вступает на должность директора или получает ИПР в случае, если его работа не соответствовала требованиям, после чего снова вступает на должность.

Таким образом, компания уделяет большое внимание развитию и обучению сотрудников. Показывая высокие результаты, а также проявляя инициативу в работе, каждый может помимо стандартного обучения на рабочем месте, получить стажировку в другом магазине, после чего попасть в кадровый резерв. Возможность карьерного роста предоставляется каждому.

Для успешной работы сотрудникам предоставляются обучающие материалы на корпоративном сайте, после чего они могут по выбранной теме пройти тестирование. Для закрепления любой полученной информации на утреннем собрании проводят тренинги.

Так же, во время адаптации нового сотрудника, куратор способствует обучению. Доступно рассказывает что – то новое. Чаще всего, он же и проводит зачет по знанию технологий и показателей, которые нужно выполнять для успешной работы компании.

Обобщая, можно сделать вывод, в ООО «Адидас» используются стандартные методы для развития персонала. Применяются различные инструменты для формирования качественного состава сотрудников. В магазине сформированы ключевые направления по работе с торговым персоналом, которые включают эффективную адаптацию, обучение и развитие, мотивацию и

признание, непосредственно формирующие знания о компании, индивидуальном влиянии на ключевые показатели и об основных нюансах работы в сфере торговли.

2.3 Программа совершенствования системы развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток

В ходе исследования и анализа показателей магазина, была выявлена высокая текучесть кадров, которая от года к году только увеличивается. Уровень текучести может непосредственно влиять и на финансово-экономические показатели [16]. Одной из причин может являться – возможность личностного и профессионального развития. Для анализа эффективности, применяемых методов развития, была разработана анкета для изучения удовлетворенности торгового персонала. За основу было взято мнение именно этой структурной единицы, так как торговый персонал является основной движущей силой в торговых компаниях.

Анкетирование торгового персонала предложено в приложении Б, где предлагалось оценить методы, которые используются при работе с сотрудниками торгового зала, кассы и склада. В анкете приняло участие 23 человека. Результаты анкеты представлены в таблице 8.

Исходя из данных, представленных в таблице 8, можно сделать вывод, что наибольший балл (4,6) среди сотрудников получила программа адаптации. Она содержит всю необходимую информацию для новичка. Программа Fast Track разбита на 7 этапов, каждый из которых разделен на тематические блоки.

Таблица 8 – Результаты анкетирования среди торгового персонала

| Метод | Результат |
|---|-----------|
| Адаптация | 4,6 |
| Корпоративный сайт | 4,2 |
| Полугодовая и годовая оценки | 4,2 |
| Тренинги в офисе компании | 4,1 |
| Мастерские для развития личных показателей | 3,9 |
| Тренинги специалиста по работе с персоналом | 2,3 |

Источник: [составлена автором]

По комментариям, которые сотрудники могли сами написать, максимального балла не всегда хватало из-за назначенного куратора, сложности усвоения информации, а также большого числа электронных курсов, которые необходимо пройти в первый месяц работы.

Корпоративный сайт и полугодовая/годовая оценки набрали средний балл – 4,2. Плюсом корпоративного сайта является то, что там можно узнать последние новости всемирной компании, прочитать материалы на любую тему. Также, за активность на сайте, сотрудникам в личном кабинете назначаются различные тематические бейджи. Однако, не всех удовлетворяет число обязательных материалов, а также из-за нагрузки, иногда затруднен вход на сайт. Полугодовая/годовая оценки являются необходимым инструментом для оценки соответствия занимаемой должности, личных показателей, а также инструментом для постановки целей на ближайшие полгода и год. Однако не всегда соответствует ожиданиям сотрудников.

Тренинги в офисе компании набрали 4,1 балл среди сотрудников. Их эффективность отмечается среди них, однако, недоступность является минусом, так как возможность попасть на такие тренинги предоставляется не всем. Из 23 сотрудников – 8 не участвовали. А остальные, имели возможность дистанционно, по видеосвязи поучаствовать в них.

Меньше 4 баллов набрали мастерские для развития личных показателей (3,9 баллов), их неэффективность отмечается в том, что мастерские проводят достаточно редко, во вне рабочее время, когда сотрудники не имеют возможности по различным причинам присутствовать на них.

Меньше всего баллов набрали тренинги специалиста по работе с персоналом (2,3 балла). Можно выделить ряд ключевых причин: частота проведения (1 раз в 7-8 месяцев), разный уровень подготовленности торгового персонала, проведение во вне рабочее время и др.

По согласованию с руководством, для исключения данных причин, можно реализовать в рамках магазина ряд мероприятий, предварительно разделив их на тематические блоки:

1) Адаптация. Ранее куратором становился ответственный сотрудник, которого выбирали директор или администраторы. Предлагается использовать критерии для того, чтобы сотрудники (будущие кураторы) подходили с полной ответственностью к данному мероприятию:

- работа в компании не менее 3 месяцев;
- полугодовая оценка – «Хорошо» и выше;
- пройденная обязательная программа на корпоративном сайте на более, чем 85%;
- прохождение электронного курса «Адаптация», который позволяет будущему куратору особенности работы с новыми сотрудниками.

Предполагаемый результат:

- 1) Подготовленность кураторов при работе с новичком;
- 2) Владение информацией о продаваемом продукте;
- 3) Вовлечение новичка в процесс работы и увеличение скорости его адаптации.

Ответственный: администратор магазина.

Результат: подготовленность кураторов при работе с новичком; владение информацией о продаваемом продукте; вовлечение новичка в процесс работы и увеличение скорости его адаптации.

Также для оценки куратора со стороны новичка можно предложить пройти опрос (приложение В). Этот опрос даст возможность оценить работу куратора не только по показателям новичка, но и со стороны новичка, так как нередко происходят случаи, когда новичок изучает все сам или просит помощи других сотрудников и при этом показывает высокие личные показатели, которые непосредственно влияют на эффективность работы куратора.

Ответственный: администратор магазина.

Результат: повышение ответственности кураторов за результат работы с новичком.

Следующим предложением по улучшению данного процесса является – журнал Fast Track, который кураторы должны будут заполнять своевременно

после проведения этапов адаптации. Это необходимо для отслеживания работы куратора, а также для того, чтобы куратор сам мог спланировать график проведения этапов. Журнал Fast Track представлен в приложении Г.

Ответственный: администратор магазина.

Результат: отслеживание работы кураторов.

2) Введение критериев позволит сотрудникам знать, чего ожидает руководство от них для продвижения по карьерной лестнице. Визуализированный карьерный трек представлен в приложении Ж. Так как начальная позиция в магазине – специалист по сервису, то можно выделить следующие критерии для перехода на позицию старшего специалиста по сервису:

1) Сервис. Работа с каждым покупателем, работа в соответствии с пунктами листа сопровождения.

2) Спорт. Участие в спортивных мероприятиях, организация спортивных мероприятий.

3) Процессы. Знание операционных процессов магазина, предложения по улучшению процессов.

4) Команда. Является куратором, делится личным опытом, занимает проактивную позицию.

5) Саморазвитие. Применяет знания на практике, решает сложные ситуации, берет на себя ответственность.

6) Продажи. Занимает топ-5 магазина по продажам, улучшает показатели от недели к неделе.

Ответственный: директор магазина.

Результат: повышение осведомленность и вовлеченности сотрудников в процесс личного развития.

3) Анкета выявления потребностей работников организации. Анкета позволит раскрыть реальные потребности сотрудников, их желание к развитию, а также ожидания от работы в компании. Анкета представлена в приложении А.

По результатам интервью и анкетирования можно получить ответы на следующие вопросы:

– какие потребности являются доминирующими (4 – 5-е места в рейтинге), а какие – фоновыми (6 – 10-е места в рейтинге)?

– какие потребности необходимо удовлетворять уже сейчас, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах труда?

– для удовлетворения каких потребностей целесообразно разработать систему мотиваторов в перспективе?

Ответственный: директор.

Результат: анкета позволит составлять индивидуальный план развития в соответствии с желаниями сотрудника, а так же изучение его заинтересованности в собственном развитии в компании.

4) Полугодовая/годовая оценки. Сам метод позволяет сотруднику и директору совместно составить план действий до следующего проведения оценки. Однако частота проведения и смена приоритетов, иногда, оставляют этот метод не эффективным. По этой причине, для поддержания связи с директором и администраторами, а, также, для проверки действий сотрудника предлагается следующее: ежемесячная встреча, которая занимала бы по времени 30-40 минут, где сотрудник рассказывал о своих достижениях, что сделал для достижения цели и др., также сотрудник мог бы получить обратную связь не только по работе в своей зоне (склад, зал, касса), но и по работе за рамками зоны ответственности.

Так как личные показатели непосредственно влияют на продвижение по карьерной лестнице, стоит уделить внимание таким блокам, которые необходимо развивать – работа с персоналом, работа с товаром, работа с отчетностью. Для развития также предлагается разработать индивидуальный план развития (ИПР), который предложен в приложении Д. ИПР включает мероприятия и действия, которые нужно предпринять для развития сотрудника до позиции начального менеджмента (администратор).

Ответственный: директор магазина.

Результат: месячная оценка личных показателей сотрудников; эффективность достижения цели; развитие карьеры.

5) Тренинги в офисе компании. Наиболее эффективный метод, который может охватить все сферы деятельности сотрудника: начиная знаний в сфере работы с покупателями и заканчивая аудитом и документацией, которые нужно поддерживать на должном уровне в каждом магазине. Так как этот метод наименее доступный и затратный, для его эффективной реализации можно предложить следующее: раз в 2-3 месяца директору и администраторам магазина ездить в офис для получения новых знаний.

Тренинги с директором и администраторами должны проводиться по такому же сценарию, как и с линейным персоналом. Далее, уже в своем магазине административный состав должен провести тренинги для всех сотрудников. После проведения, каждый из линейных сотрудников должен получить задания для отработки полученных знаний на практике. После нововведений этот метод станет эффективней, так как будут поддерживаться знания административного состава, а, так же, информация будет доноситься до каждого сотрудника торгового зала на должном уровне.

Ответственный: локальный операционный менеджер, директор магазина.

Результат: вовлеченность всех сотрудников; обучение всей команды непосредственно на рабочем месте; доступность проводимых тренингов.

б) Изначально мастерские предназначены для того, чтобы расширить знания сотрудников в сфере работы с покупателями и оказания высококлассного сервиса. Мастерские проводит локальный операционный менеджер, сотрудники имеют возможность тут же, в реальных условиях отработать полученные знания. Само мероприятие носит ознакомительный характер, так как полученные знания не проверяются. Для того, чтобы мастерские были актуальны среди персонала предлагается оплачивать часы по часовой ставке, которые сотрудники будут проводить в магазине на время проведения мероприятия, так как это было основной причиной низких оценок.

Ответственный: локальный операционный менеджер.

Результат: увеличение вовлеченности сотрудников в мероприятие; развитие знаний о продажах у коллектива.

7) Тренинги специалиста по работе с персоналом по большей части проводятся для административного состава, но нередко и для линейного. Для того, чтобы улучшить данный метод и актуализировать его среди персонала предлагается для административного персонала: проводить видеосвязи и конференции, так как специалист лишь предоставляет теоретическую базу, а так же предлагает новые инструменты в работе с персоналом, то есть практические отработки проводятся редко; для торгового персонала: оплата часов по часовой ставке и приглашение тренеров г. Владивостока для проведения тренингов на командообразование, выявление лидерских качеств, развития коммуникации среди сотрудников и др.

Ответственный: локальный операционный менеджер, директор магазина.

Результат: увеличение частоты проводимых мероприятий, развитие сотрудничества с тренинговыми центрами в г. Владивостоке, увеличение вовлеченности сотрудников.

8) Для сокращения текучести предлагается при увольнении сотрудников разработать опрос, на основе предложенного в приложении Е. Опрос содержит минимальное число вопросов, которые позволят оценить рабочее пространство со стороны увольняющегося сотрудника.

Ответственный: директор магазина.

Результат: оценка рабочего места сотрудников, обратная связь от уволившегося.

Вторым мероприятием будет предложено разработать программу «Приведи друга», где сотрудник, который приглашает для трудоустройства своего друга или знакомого, будет получать купон с номиналом, который можно будет обнулить в магазине сети Adidas. Таким образом, у сотрудников появится мотивация к привлечению новых кадров.

Ответственный: локальный операционный менеджер.

Результат: вовлеченность сотрудников в процесс набора персонала, сокращение текучести.

9) Ротация. Разработка программы обмена сотрудниками между магазинами позволит сменить обстановку, а также поделиться опытом с коллегами. К ротации привлекаются сотрудники, занимающие лидирующие позиции по показателям, но идущие на спад.

Ответственный: директор магазина.

Результат: смена обстановки, получение новых знаний и опыта.

Таким образом, предложенные мероприятия непосредственно влияют на увеличение продаж, совершенствование процесса развития персонала, сокращение текучести и удержания сотрудников в компании, за счет того, что при проведении того или иного мероприятия будут учитываться требования сотрудников, а также повышается их вовлеченность.

Участвуя в мероприятиях и развивая знания и навыки, сотрудники сами влияют на улучшение своих показателей, что непосредственно сказывается на возможности перевода на более высокую должность. Сотрудник, который действует за рамками своей ответственности (участвует в тренингах, организовывает работу сотрудников и др.), показывает высокие личные результаты, непосредственным образом влияет на свое продвижение по карьерной лестнице.

Развитие карьеры создает определенные преимущества, как для самого работника, так и для организации в целом. Эти преимущества состоят в более глубокой удовлетворенности трудом, повышении конкурентоспособности на рынке, подложности планировать свой профессиональный рост – для работника, и в высокой лояльности сотрудников, возможности планировать профессиональное развитие, сокращении текучести кадров и повышении производительности труда – для организации [21].

2.4 Оценка эффективности программы совершенствования развития персонала

Предложенные мероприятия не имеют основных экономических затрат и по этой причине они были реализованы с апреля 2018 года. Для оценки эффективности были изучены личные показатели сотрудников их переводы, а

также число принятых сотрудников за период с марта по май 2018 года и сравнить с показателями этого же периода 2017, 2016 и 2015 годов.

Для анализа продаж и других показателей рассмотрены показатели с марта по май с 2015 по 2018 гг. В таблице 9 представлены финансово-экономические показатели магазина. Для анализа были взяты такие показатели как: выручка от реализации, себестоимость проданной продукции, затраты на 1 руб. реализованной продукции, прибыль от продаж и рентабельность продаж.

Таблица 9 – Финансово-экономические показатели ООО «Адидас» г. Владивосток

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Абс. откл. (+,-) | | | Темп прироста (%) | | |
|---|------|-------|-------|-------|------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2018/ 2015 | 2018/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2015 | 2018/ 2016 | 2018/ 2017 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 46,8 | 45,5 | 42,02 | 45,5 | -1,3 | 0 | +3,5 | -2,8 | 0 | +8,3 |
| Полная себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | 23,8 | 22,7 | 19,2 | 21,6 | -2,2 | -1,1 | +2,4 | -9,2 | -4,8 | +12,5 |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб. | 0,51 | 0,499 | 0,457 | 0,475 | -0,035 | -0,024 | +0,018 | -6,9 | -4,8 | +3,9 |
| Прибыль от продаж | 23,0 | 22,8 | 22,82 | 23,9 | +0,9 | +1,1 | +1,08 | +3,9 | +4,8 | +4,7 |
| Рентабельность продаж | 0,49 | 0,5 | 0,5 | 0,525 | +0,035 | +0,025 | +0,025 | +7 | +5 | +5 |

Источник: [Составлена автором на основе предоставленных данных]

По данным таблицы можно отметить рост выручки по сравнению с 2016 и 2017 годом в 2018 году. Также растет полная себестоимость проданных товаров на 12,5% в 2018 году по сравнению с 2017 годом, растут затраты на 1 руб. реализованной продукции на 3,9% в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Положительным фактором можно отметить рост прибыли от продаж, стабильно от года к году этот показатель растет и в 2018 году по сравнению с 2017 он вырос на 3,9%. Из этого заметен рост рентабельности, стоит отметить, что

рентабельность все еще остается низкой, так как показатель меньше 1 указывает на снижение организации и ее работу в убыток.

Для оценки влияния мероприятий на сотрудников и их эффективность в таблице 10 представлены личные показатели.

Таблица 10 – Личные показатели сотрудников ООО «Адидас» г. Владивосток

| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Абс. откл. (+,-) | | | Темп прироста (%) | | |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2018/ 2015 | 2018/ 2016 | 2018/ 2017 | 2018/ 2015 | 2018/ 2016 | 2018/ 2015 |
| Конверсия, % | 18,8 | 18,2 | 17,8 | 19,6 | +0,8 | +1,4 | +1,8 | +4,3 | +7,7 | +4,3 |
| Количество чеков, шт. | 14 974 | 14 068 | 11 045 | 12 470 | - 2504 | - 1598 | +142 5 | -16,7 | - 11,4 | +12, 9 |
| Количество проданных единиц, шт. | 28 006 | 27 451 | 20 925 | 25 479 | - 2527 | - 1972 | +455 4 | -9 | -7 | +21, 8 |
| Средний чек в штуках | 1,9 | 2,0 | 1,9 | 2,05 | +0,1 5 | +0,0 5 | +0,1 5 | +8 | +2,5 | +8 |
| Средний чек в рублях | 3 125 | 3 234 | 3 804 | 3 948 | +823 | +714 | +144 | +26 | +22 | +4 |
| Продажи на человеко-час | 3 398 | 4 165 | 4 702 | 5 395 | +199 7 | +123 0 | +693 | +59 | +29 | +14 |

Источник: [Составлена автором на основе предоставленных данных]

По данным таблицы можно сделать вывод, что показатели сотрудников растут от года к году. Это свидетельствует о том, что персонал стал оказывать сервис, применять полученные знания. Так же, стоит отметить эффективность адаптации, начиная с подготовки сотрудников к роли куратора и заканчивая повышением ответственности новых сотрудников за то, как они оказывают сервис. Оказание сервиса, знание технологий, сопровождение покупателя на протяжении всей покупки позволяет увеличить личные показатели: средний чек в штуках, рублях, а также продажи в час, которые показывают, сколько денег сотрудник приносит магазину за час работы. Повысилась активность среди персонала. Больше число стало посещать собрания, обращаться с обратной связью. Выросла заинтересованность сотрудников в тренингах и мастерских. На

личных беседах сотрудники совместно с директором составляют индивидуальные планы развития.

За время реализации мероприятий с линейной позиции (кассир и старший специалист по сервису) заняли должность администратора магазина 2 человека. Четкая постановка целей, эффективность проводимых тренингов и видеоконференций позволили сотрудникам выполнить практические задания на рабочем месте, а далее сдать итоговые экзамены.

Обращаясь к вопросу выбытия и прибытия кадров можно рассмотреть данные в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ текучести рабочей силы в ООО «Адидас» г. Владивосток

| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Абс. откл. | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2018/ 2015 | 2018/ 2016 | 2018/ 2017 |
| Число принятых, чел. | 2 | 2 | 2 | 5 | +3 | +3 | +3 |
| Число уволенных, чел. | 3 | 2 | 3 | 2 | -1 | 0 | -1 |
| Среднесписочная численность, чел. | 35 | 33 | 31 | 33 | -2 | 0 | +2 |
| Коэффициент текучести, % | 8,6 | 6,1 | 9,7 | 6,1 | -2,5 | 0 | -3,6 |

Источник: [Составлена автором на основе предоставленной отчетности]

По данным таблицы, можно отметить, что за период с марта по май 2018 года было набрано больше на 3 человека, чем в предыдущие годы, тем самым тем прироста увеличился на 150%. Сократилось число уволенных по сравнению с 2017 и 2015 годами и осталось неизменным по сравнению с 2016 годом. Среднесписочная численность больше, чем в 2017 году в данный период на 2 человека, но меньше, чем в 2016 году на 4 и на 2, чем в 2015 году. Таким образом, коэффициент текучести за промежуток в 3 месяца уменьшился по сравнению с 2017 и 2015 годами и показывает 6,1%. На показатели повлияло проведение мероприятия «Приведи друга». Среди персонала возросла заинтересованность в привлечении в компанию своих друзей. Непосредственно повлияла программа адаптации, заинтересованность в развитии, подробное описание мотивационной схемы на беседах с директором.

Подводя итог, можно отметить, что предложенные мероприятия повлияли на вовлеченность сотрудников в процесс продаж и собственного развития. Процесс получения новых практических и теоретических знаний стал продвигать сотрудников к совершенствованию собственных навыков. Визуализация, предложенная в приложении Ж, позволила сотрудникам более ответственно подходить к вопросу карьеры, также более доступно показан переход от должности к должности не только в данном магазине, но и в офисе, в рознице или спортивных беговых лабораториях, осуществляющих работу в рамках данной компании.

Развитие карьеры начинается с самого устройства в магазин. Сначала об этом говорит куратор, а далее с помощью всевозможных тренингов, конференций и мастерских сотрудник сам развивает в себе компетенции, необходимые для продвижения по карьере и для управления не только собственными продажами, но и всем коллективом.

Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод, что тема развития персонала является актуальной, так как система управления персоналом любой организации включает в себя развитие персонала как отдельное направление кадровой политики [5]. Развитие персонала подразумевает развитие не только профессиональных навыков, необходимых в работе, но личностных и социальных, которые также непосредственно влияют на эффективность работы [4].

В теоретической части выпускной квалификационной работы было дано определение термину развитие персонала, по мнению многих исследователей, это процесс, ориентированный на совершенствование у сотрудников производительного и профессионального потенциала, которые отвечают требованиям организации. Развитие персонала является важным этапом работы с персоналом, так как непосредственно влияет на эффективность каждого сотрудника и организации в целом.

В практической части выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность ООО «Адидас». Это компания, занимающаяся торговой деятельностью по продаже спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Финансово – экономические показатели указывают на спад рентабельности, который может привести работу организации в убыток.

Помимо внешних причин, которые могли повлиять на эти показатели, были проанализированы внутренние причины, которые также непосредственным образом влияют на эффективность деятельности организации. Основные кадровые проблемы – это текучесть персонала и низкая заинтересованность сотрудников в проводимых мероприятиях, направленных на развитие не только навыков необходимых в работе с покупателями, но и навыков, необходимых для развития управленческого опыта (организация, делегирование, контроль и др.).

Была рассмотрена организационная структура (линейно-функциональная), кадровый состав и др. показатели. Проанализирована существующая система развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток. Для работы с персоналом используются стандартные методы развития: адаптация, тренинги, мастерские

(практические задачи), видеоконференции, личные беседы, годовые/полугодовые оценки, кадровый резерв.

Наименее эффективными, по мнению торгового персонала, являлись мастерские для развития личных показателей, тренинги специалиста по работе с персоналом и тренинги в офисе компании. Причиной являлась их недоступность. То есть для проведения одного мероприятия требовалось оформить приезд специалиста, а также гарантированное посещение всех сотрудников. Было предложено отправлять администраторов и директора на обучение к специалисту по работе с персоналом, а после они сами могли провести тренинги в магазине для всех сотрудников.

Полугодовая/ годовая оценки, корпоративный сайт, а также программа адаптации имеют большее удовлетворение среди персонала. Эффективность адаптации было предложено усовершенствовать с помощью выведения критериев для куратора, который будет работать с новичком, а также использование опроса по оценке адаптации нового сотрудника, где новичок может оценить работу куратора, а также эффективность своей адаптации.

Полугодовую/ годовую оценки можно было предложено усовершенствовать с помощью введения индивидуального плана развития, который помог бы сотруднику действовать в нужном направлении, которое могло бы привести его к повышению по должности.

Для достижения сокращения текучести было предложено реализовать программу «Приведи друга», где каждый сотрудник может привести своего друга или знакомого в компанию, за что будет получать купон с номиналом. Также было предложено использовать опрос по увольнению для того, чтобы оценить организацию рабочего места, удовлетворенность работой и др. условия, которые могли бы привести к увольнению и других сотрудников.

Приняв к сведению приведенные выше рекомендации, руководство компании сможет создать более эффективную систему развития персонала, что несомненно улучшит финансово-экономическую деятельность компании.

Руководство организации приняло нововведения, которые были применены в тестовом режиме. С марта 2018 года мероприятия были введены в полном объеме. Это привело к тому, что за время применения было переведено на более высокую должность два сотрудника, три сотрудника находятся на стадии реализации индивидуального плана развития. По сравнению с предыдущими годами произошло сокращение текучести кадров за счет того, что были приняты сотрудники, рекомендованные персоналом магазина.

Проводится качественный процесс адаптации, который всесторонне контролируется, как директором, так и администраторами. Качественная программа адаптации влияет на процесс вхождения нового сотрудника в должность, так же на развитие уже полученных знаний у куратора.

Тренинги и мастерские проводятся непосредственно на рабочем месте, что позволяет применять полученные знания в реальных условиях. Анкетирование по увольнению дает возможность организации как работодателю изучить слабые стороны компании со стороны работника и устранить их, либо улучшить.

Было реализовано мероприятие обмена сотрудниками магазина. Так, 2 сотрудника ездили в магазин Адидас в г. Находка на неделю. Это позволило персоналу расширить знания в области работы с покупателями, узнать принцип работы в магазинах с другой концепцией. Также смена места и коллектива непосредственно влияет на развитие коммуникативных навыков, необходимых при работе с персоналом.

Введение анкетирования для изучения потребностей персонала позволило более тщательно составлять индивидуальные планы развития. Таким образом, администрация организации указывает на важность мнения сотрудников и их потребностей.

Критерии, с помощью которых стало возможным оценить сотрудников позволили более конкретно визуализировать ожидания, которые возлагает администрация на персонал. Таким образом, каждый сотрудник сам понимает, где ему необходимо развить или улучшить навыки для совершенствования собственной работы и личных показателей.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: [от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016)]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
2. Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" от 28.12.2009 N 381-ФЗ (последняя редакция).
3. Агапова, Е. Н. Подготовка менеджеров к управлению развитием персонала на основе подхода «обучение действием» / Е. Н. Агапова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №3. – С. 230 – 234.
4. Агарков, М. М. Управление персоналом. Курс лекций / М.М. Агарков. – М.: БЕК, 2008. – 350 с.
5. Адамчук, В.В. Организация и нормирование труда / В.В. Адамчук. – М.: ЗАО Финстатинформ, – 2015. – 178 с.
6. Алексеева, Е.Ю. Диагностика и оценка персонала: методология, методика и технологии / Е.Ю. Алексеева, И.Б. Бородин, А.В. Василенко. – Волгоград, 2008. – 216 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – СПб.: Питер, – 2017. – 75 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Банки и биржи, 2014. – 156 с.
9. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 416 с.
10. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и Статистика, 2013. – 314 с.
11. Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта/ С.Б. Барнгольц. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 231 с.

12. Бородина, О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала / О.Н. Бородина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – №4. – С.216 – 219.
13. Варова, И.А. Российская энциклопедия по охране труда / И.А. Варова, А.Ф. Зубкова, Н.Ф. Измерова. – М. : НЦ ЭНАС, 2007. – 543 с.
14. Виник, В.П. Человеческий капитал: генезис подходов к определению и задачи исследования / В.П. Виник // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2015. – №4. – С. 70 – 75.
15. Волгин, Н.А. Экономика труда: (Социально-трудовые отношения) / Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2013. – 739с.
16. Гайнуллина, Е.Х. Автоматизация тестирования личностных компетенций по методу «360 градусов» / Е.Х. Гайнуллина, Н.П. Путивцева // Современные тенденции в экономике и управлении. – 2016. – №11. – С. 143 – 149.
17. Гинсбург, А.И. Прикладной экономический анализ / А.И. Гинсбург. – СПб.: Питер, 2015. – 278 с.
18. Гурова, Т.Д. Реальная Россия / Т.Д. Гурова, М.А. Тарусин // Эксперт. – 2015. – №19 (466). – С. 22 – 28.
19. Дилтс, Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. – СПб.: Прайм – Еврознак, 2014. – 256 с.
20. Жуков, А.Л. Рыночный механизм регулирования заработной платы / А.Л. Жуков. – М.: Академия труда и социальных отношений, 2013. – 236 с.
21. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом / П.В. Журавлев. – М.: Российская экономическая академия. Екатеринбург.: Деловая книга, 2014. – 560 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект – М, 2015. – 512 с.
23. Китаевская, О.Н. Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации / О.Н. Китаевская, Е.Н. Картушкина // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №5. – С. 30 – 34.

24. Кравченко, Е.Ю. Планирование профессионального развития персонала на основе его оценки // Управление персоналом. – 2015. – №6. – С. 58 – 66.
25. Мандель, В.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС – 3+: Учебное пособие / В.Р. Мандель. – М.: Директ-медиа, 2015. – 348 с.
26. Панова, А.Г. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации / А.Г. Панова, Т.С. Баурчулу // Сетевой научный журнал. – 2017. – №3 (73). – С. 149 -161.
27. Плугина, Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / Ю.А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №43. – С. 248 – 254.
28. Приказ об утверждении должностной инструкции директора дисконтного магазина ООО «Адидас» №39 от 12.02.2015 г.
29. Приказ об утверждении должностной инструкции капитана команды дисконтного магазина ООО «Адидас» № 15 от 05.01.2016 г.
30. Приказ об утверждении должностной инструкции кассира дисконтного магазина ООО «Адидас» № 174 от 03.01.2017 г.
31. Приказ об утверждении должностной инструкции специалиста по сервису дисконтного магазина ООО «Адидас» № 13 от 13.01.2017 г.
32. Приказ об утверждении должностной инструкции специалиста по складским процессам дисконтного магазина в ООО «Адидас» № 23 от 15.06.2017г.
33. Райзберг, Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 480 с.
34. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г. Соскин. – М.:ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 253с.
35. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Адидас» от 2016 года.

36. Psacharopoulos, G., Patrinos, H.A. (2004). Returns to investment in education: A further update. *Education Economics*, 12 (2), 111–134. August.

37. Корпоративный сайт ООО «Адидас» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ch.adidas.ru/login>

38. Шохин, А.Н. Бизнес замучил кадровый голод [Электронный ресурс] / А.Н. Шохин // Российская бизнес – газета. – 2013. – №888. Режим доступа: <https://rg.ru/2013/03/19/biznes.html>

39. No author name available. Dependence of wages Russians from education and work experience. Available at: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84958555159&origin=resultslist&sort=plf>

40. Selden, S.C., Sowa, J.E. Trends in education . The return on investment in education. Available at: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84931571840&origin=resultslist&sort=plf>- (Accessed 07 May 2016).

41. Qureshi, A.M.A. , Evans, N. Polish origin , the founder of modern labor economics. Available at: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84944168482&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=study+of+working+time+costs+in+the+organization&st2=&sid=DD>

Приложение А

Анкета для выявления потребностей работников организации

- 1) Занимаемая должность: _____
- 2) Образование: средне-специальное, неоконченное высшее, высшее (нужное подчеркнуть).
- 3) Пол: муж. /жен. (нужное подчеркнуть).
- 4) Возрастная категория: от 18 до 20 лет; от 21 до 23 лет; от 23 до 25 лет (нужное подчеркнуть).
- 5) Стаж работы в ООО «Адидас»: _____ (лет).
- 6) Общий стаж работы: _____ (лет).
- 7) Отметьте по пятибалльной системе потребности, лежащие в основе вашей мотивации к успеху:
 - 7.1) материальные (потребности физиологические, удовлетворяемые через заработную плату) _____;
 - 7.2) потребности в социальной защищенности (гарантия занятости) _____.
- 8) Потребности социальные (потребность в принадлежности к коллективу, в общении с коллегами) _____.
- 9) Потребности в признании заслуг:
 - 9.1) потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда (благодарность, похвала и т.п.) _____;
 - 9.2) потребность в продвижении по служебной лестнице _____;
 - 9.3) потребность в расширении сферы своей деятельности в рамках занимаемой должности _____;
 - 9.4) потребность в участии в планировании своей деятельности и деятельности организации, в выработке принимаемых руководителями решений _____;
 - 9.5) потребность в расширении сферы своей ответственности за результаты работы _____.
10. Потребность в самовыражении:
 - 10.1) Потребность в повышении квалификации: _____;
 - 10.2) Потребность в получении дополнительных полномочий в принятии решений _____;
 - 10.3) Потребность в праве на принятие рискованных решений: _____;
 - 10.4) Потребность в получении более сложной и ответственной работы, позволяющей полнее реализовать свой творческий потенциал _____.

Приложение Б

Определение удовлетворенности сотрудников методами развития

Данная анкета разработана для того, чтобы оценить вовлеченность сотрудников в процесс развития. Для этого вам необходимо оценить каждый из вопросов по пятибалльной шкале. После ответа можете дать комментарий своей оценке. Анкета является анонимной.

1) Оцените по пятибалльной шкале, где 1 – не эффективно, а 5 – однозначно эффективно, эффективность адаптации:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

Комментарий: _____

2) Оцените по пятибалльной шкале, где 1 – не эффективно, а 5 – однозначно эффективно, эффективность использования корпоративного сайта:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

Комментарий: _____

3) Оцените по пятибалльной шкале, где 1 – не понравилось, не применяю знания в работе; а 5 – понравилось, знания применяю в работе, выездные тренинги, которые проводит специалист по работе с персоналом:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

Комментарий: _____

4) Оцените по пятибалльной шкале, где 1 – не эффективно, а 5 – однозначно эффективно, эффективность полугодовых и годовых оценок:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

Комментарий: _____

5) Оцените по пятибалльной шкале, где 1 – не понравилось, не применяю знания в работе; а 5 – понравилось, знания пригодились в работе, мастерские, которые проводят для увеличения личных показателей:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

Комментарий: _____

б) Если Вы участвовали в тренингах в офисе компании, то оцените их по пятибалльной шкале, где 1 – не понравилось, знания не применяю в работе; а 5 – понравилось, знания применяю в работе. Если не участвовали, поставьте отметку напротив соответствующего варианта ответа:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

Не участвовал –

Комментарий: _____

Спасибо за участие!

Приложение В

Опрос по оценке адаптации нового сотрудника

Привет! Если ты проработал в компании уже месяц, то этот опрос для тебя. Ниже представлены вопросы, на которые нужно дать развернутый ответ.

Дата заполнения:

Имя сотрудника:

1) Расскажи о своих впечатлениях о коллективе?

2) Что помогло тебе адаптироваться на рабочем месте?

3) Кто был твоим куратором?

4) Сколько времени в среднем в неделю ты общался (лась) с куратором?

5) Как строилось общение с куратором? Кто был инициатором?

6) Давал ли куратор ответы на твои вопросы? Насколько доступны были его объяснения?

7) Использовал ли куратор в своей работе обратную связь по твоей работе для того, чтобы улучшить твой рабочий процесс? Если да, то, как часто и насколько доступно?

8) Какой информации от куратора было недостаточно или чего тебе не хватало для полного вхождения в должность?

9) Предложи свои идеи по работе куратора. Твое мнение очень важно для нас!

Спасибо за участие!

Приложение Г
Журнал Fast Track

| <i>Новый сотрудник</i> | <i>Куратор</i> | <i>Fast Track 1</i> | <i>Fast Track 2</i> | <i>Fast Track 3</i> | <i>Fast Track 4</i> | <i>Fast Track 5</i> | <i>Fast Track 6</i> | <i>Fast Track 7</i> | <i>Сдача технологий</i> |
|------------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Приложение Д

Индивидуальный план развития

| Индивидуальный план развития на позицию уровня "Начальный менеджмент" Функциональные знания | | | | | | | |
|---|-------------------|--|--|-------------|----------------------------|----------------------|---|
| Дата составления ИПР: | 02.04.2018 | Мероприятие | Ожидаемый результат | Комментарий | Срок достижения результата | Промежуточная оценка | Итоговая оценка (отв. Директор, ТОМ, HRM) |
| Дата промежуточной встречи: | 16.04.2018 | | | | | | |
| Дата итоговой встречи: | 18.05.2018 | | | | | | |
| Сотрудник: | Руслана Эфендиева | | | | | | |
| Оценка прошлого обучения: | | | | | | | |
| Управление прибыльностью: | 3 | Разобрать совместно с директором формулу продаж. Проанализировать текущую ситуацию по магазину. Составить с директором план действий, направленный на повышение KPI. Разобрать Store Visit Pack, найти сильные/слабые стороны, составить план. | Знает и понимает взаимосвязь между всеми основными KPI показателями, план действий составлен и реализован. План составлен. | | 16.04.2018 | | |
| | | разобрать мотивационную схему всех концепций, определить плановые KPI для достижения планки "мастер". Поставить цели сотруднику, обсудить способы достижения. | Сотрудник знает все KPI, и рычаги влияния на них, оперирует ими при постановке целей персоналу как для концептов, так и для FO. Сотрудник может корректно рассчитать целевые показатели для каждой планки. | | 05.04.2018 | | |
| | | Провести обучение для команды магазина по KPI и взаимосвязи между показателями: Conv, ATV, UPT, ASP, NPS | Обучение проведено, сотрудники могут рассказать взаимосвязь между показателями. | | 13.04.2018 | | |

Приложение Е

Анкета при увольнении

Привет! К сожалению, ты покидаешь нашу команду. Эта анкета создана для улучшения условий труда. Все результаты сохранятся в личном деле и не подлежат разглашению.

1) Выдели основные факторы, которые повлияли на твое увольнение:

- Размер заработной платы;
- Коллектив;
- Организация рабочего пространства;
- Смена места жительства;
- Характер работы;
- Отношение руководства;
- Усталость;
- Другое (укажите): _____

2) Оцени по пятибалльной шкале организацию рабочего места, где 1 – не удовлетворяло потребностям, а 5 – удовлетворяло:

- 1 –
- 2 –
- 3 –
- 4 –
- 5 –

3) Оцени социально – психологический климат в коллективе, где 1 – напряженный со сложными взаимоотношениями, а 5 – дружеские, благоприятный климат:

- 1 –
- 2 –
- 3 –
- 4 –
- 5 –

4) Оцени отношение руководства к коллективу, где 1 – плохое, небрежное, а 5 – чувствовалась своя значимость:

- 1 –
- 2 –
- 3 –
- 4 –
- 5 –

5) Оцени возможность карьерного роста, где 1 – сложное построение карьеры, а 5 – прозрачная карьерная лестница:

- 1 –
- 2 –
- 3 –
- 4 –
- 5 –

6) Что, по твоему мнению, необходимо исправить в магазине для успешной работы?

Спасибо за участие!

Приложение Ж
Карьерный трек

ТВОЯ КАРЬЕРА В ТВОИХ РУКАХ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

Эфендиевой Русланы Ахматовны

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б14036

Руководитель ВКР д.пед.н., профессор, К.Г. Кречетников
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему «Совершенствование методов развития персонала в организации»

Дата защиты ВКР « 28 » июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы определяется тем, что развитие персонала является одним из главных направлений в любой организации. Программа развития персонала способствует формированию кадрового потенциала и мотивирует к выполнению задач, которые стоят перед организацией. Это ведет к росту производительности и увеличению ценности человеческих ресурсов организации. Практическая значимость работы заключается в разработке программы совершенствования системы развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток.

Выпускник показал высокую степень ответственности и работоспособности, умение самостоятельно работать с различными литературными источниками, умение анализировать материал, обобщать и делать выводы, излагать материал понятным литературным языком.

Руслана Ахматовна тщательно проанализировала работу ООО «Адидас» г. Владивосток, выделила сильные стороны организации и отметила недостатки, влияющие на эффективность работы компании, разработала программу совершенствования системы развития персонала в ООО «Адидас» г. Владивосток. К недостаткам работы можно отнести то, что экономическое обоснование разработанных рекомендаций произведено не в полном объеме, не полностью посчитаны затраты на реализацию программы. По оформлению недостатков не выявлено. Уникальность – 90%.

Работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает высокий профессионализм автора и его право на получение квалификации «менеджер» по специальности 38.03.03 «Управление персоналом», заслуживает оценки «отлично».

Руководитель ВКР д.пед.н., профессор
(ученая степень, ученое звание)



(подпись)

К.Г. Кречетников
(и.о. фамилия)

« 18 » июня 2018 г.