

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующего кафедрой  
З.А. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 "Управление персоналом"

38.03.03.01 - Управление персоналом организации

Развитие кадрового потенциала сотрудников компании  
(на примере ООО «Фэшн Ритейл Групп»)

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель Г.В. Дудкина

Научный консультант \_\_\_\_\_ канд. псих. наук, доцент И.С. Багдасарьян

Выпускник \_\_\_\_\_ М.В. Гурулева

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ассистент каф. ЭУБП М.В. Покушко

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	7
1.1 Особенности управления кадровым потенциалом компании в сфере розничной торговли .....	7
1.2 Методы оценки кадрового потенциала сотрудников .....	16
1.3 Основные направления совершенствования формирования и развития кадрового потенциала .....	25
2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «ФЭШН РИТЕЙЛ ГРУП»....	33
2.1 Социально-экономическая характеристика ООО «Фэшн Ритейл Групп» ...	33
2.2 Оценка кадрового развития потенциала компании ООО «Фэшн Ритейл Групп» .....	41
2.3 Ресурсы и ограничения компании в сфере развития кадрового потенциала .....	46
3 НАПРАВЛЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ФЭШН РИТЕЙЛ ГРУП» .....	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Фэшн Ритейл Групп» .....	53
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	<b>Ошибка! Закладка не опре</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Высокий темп изменений внешней среды, которые включают в себя такие факторы как инфляцию и как следствие увеличение товарооборота в стоимостном выражении и на снижение физического объема продажи товаров. Уровень жизни населения, который влияет на потребительскую возможность, которая характеризуется таким показателем как индекс потребительской уверенности, в среднем за 2017 год этот показатель равен -13%. Также важен такой показатель как индекс физического объема оборота розничной торговли по Российской Федерации, который составляет 95,8% по отношению к прошлому году. Эти показатели и многие другие создают для ООО «Фэшн Ритейл Групп» новые острые проблемы выживания, т.е. необходимость наращивания конкурентоспособности.

В сфере розничной торговли показатель конкурентоспособности можно отследить по KPI (ключевые показатели эффективности). Например, конверсия, по сути, это процентное отношение количества продаж к трафику. Также такие показатели как UPT (Units Per Transaction) - количество изделий в одном чеке и ASP (Average Selling Price) - средняя цена проданных единиц товара. Эти и другие показатели влияют на прибыль компании и конкурентоспособность.

Одним из ключевых ресурсов конкурентоспособности выступает кадровый потенциал сотрудников компании. Управление развитием кадрового потенциала сотрудников позволяет положительно влиять на удовлетворенность работников, устанавливает перспективные ориентиры организационного поведения, повышает уровень компетенции и мотивации персонала.

Кадровый потенциал организации в широком понимании представляет собой умения и навыки сотрудников, которые могут быть использованы в целях получения дохода или достижения необходимого социального эффекта. Например, в сфере ритейла сотрудники должны грамотно организовать

предлагаемый товар на витрине; оказывать покупателям грамотную, компетентную консультацию по любому виду предложенного товара; спокойно разрешать все конфликтные ситуации; организовать и осуществлять продажу продукции таким образом, чтобы у потребителя остались только приятные и положительные эмоции и многое другое. И как показывает анализ практики управления персоналом, при развитии кадрового потенциала наблюдается повышение эффективности труда, рост конкурентоспособности организации и увеличения прибыли.

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по развитию кадрового потенциала ключевых сотрудников ООО «Фэшн Ритейл Групп».

Объект: кадровый потенциал ООО «Фэшн Ритейл Групп»

Предмет: развитие кадрового потенциала сотрудников ООО «Фэшн Ритейл Групп»

Для достижения поставленной цели нами были сформулированы следующие задачи:

1. Провести анализ литературы и практики управления кадровым потенциалом компании в сфере розничной торговли

2. Представить социально-экономическую характеристику ООО «Фэшн Ритейл Групп» с учетом ресурсов и ограничений в сфере управления кадровым потенциалом сотрудников.

3. Разработать мероприятия по развитию кадрового потенциала сотрудников в ООО «Фэшн Ритейл Групп».

4. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мер.

Теоретической основой для выполнения дипломной работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, в области управления кадровым потенциалом. Были рассмотрены:

1. Сущность кадрового потенциала в организации, где использовались труды таких авторов как: Киселева Г.В., Носкова М. В., Виханский Б.С., Кабаков В.С., В.Ф Богачев, А.П.Осипов, Аксенова Е.А., Веснина В.Р. и многие другие;

2. Особенности управления кадровым потенциалом в организации, мы изучали таких автор как: Демин Ю.М., Добровинский А. П., Дейнека А.В., Веснин В.Р., Брагина З.В. и другие;

3. Использование методов для совершенствования управления кадровым потенциалом в организации, позволило изучить труды авторов: Джордж Т. Милкович, Джери М.Н., Беспалова О. В., Кузьмин М. А., Никитенкова О. В., Сухарев С.А. и другие.

В качестве информационной базы исследования использовались документы бухгалтерской отчетности предприятия, устав, организационная структура предприятия, информационные ресурсы, такие как закрытый интернет-портал для сотрудников компании, официальный интернет-сайт компании.

В ходе работы были использованы следующие группы методов:

- 1) общенаучные методы: наблюдение, анализ;
- 2) специальные методы: опрос, анализ документов и др.

Структура бакалаврской работы определена ее целями и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе данной работы проведен анализ теории и практики развития кадрового потенциала компании. Подробно рассмотрены особенности управления кадровым потенциалом компании в сфере розничной торговли, методы оценки кадрового потенциала сотрудников, а также основные направления совершенствования формирования и развития кадрового потенциала.

Во второй главе проведен анализ кадрового потенциала ООО «Фэшн Ритейл Групп». Описана социально-экономическая характеристика компании. Также проведена оценка кадрового развития ООО «Фэшн Ритейл Групп» методом анкетного опроса сотрудников. Выделены ресурсы и ограничения компании в сфере развития кадрового потенциала.

В третьей главе работы разработаны мероприятия для развития кадрового потенциала компании и проведен расчет экономической эффективности, предложенных мероприятий.

Предложенные мероприятия могут быть использованы не только в данной компании, а также в любой коммерческой организации с филиалами в регионах и с большим штатом сотрудников, для развития кадрового потенциала с целью повышения прибыли компании.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

# **1 Теория и практика развития кадрового потенциала компании в сфере розничной торговли**

## **1.1 Особенности управления кадровым потенциалом компании в сфере розничной торговли**

Рассматривая особенности управления в сфере розничной торговли, можно сказать, что в условиях высококонкурентной рыночной среды успешное функционирование любой организации связано с кадровым потенциалом. Эффективная работа предприятия зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, но и от компетенции персонала и эффективности его внутренней организации.

По мнению Г.В. Киселевой, кадры - это, прежде всего, штатные сотрудники хозяйствующих субъектов, исполняющие конкретные функциональные обязанности [20].

Носкова М.В. определяет понятие кадры, как часть трудовых ресурсов, которая постепенно функционирует в данной отрасли, на её предприятиях, причём имеет соответствующие специфики отрасли профессионализацию и квалификацию» [30].

Авторы одного из учебников по стратегическому управлению, «талантивые, опытные, опытные профессионалы - это не только ресурс для эффективного достижения ваших целей, но и источник конкурентного преимущества». То же мнение разделяет известный эксперт в области стратегического управления Б. С. Виханский, который отмечает, что «Фонд любой организации и ее основное богатство - это люди. Этот человек является не только ключевым и самым ценным ресурсом но и самый дорогой».

Можно сказать, что кадры – это штатный состав служащих. Сюда относятся квалифицированные работники, которые в свое время прошли специальную подготовку по профессии. Эти люди обладают необходимыми для работы знаниями, имеют опыт деятельности в своей сфере. Кадровый потенциал – это способности и возможности работников реализовать свои умения для обеспечения жизнедеятельности фирмы, компании, завода или

любого другого субъекта производства. Он формируется такими аспектами, как личностные качества, работоспособность, уровень профессиональных знаний и навыков, опыт, творческие способности.

При этом на разницу между «кадрами» и «кадровым потенциалом» указывают В.С.Кабаков, В.Ф. Богачев, А.П.Осипов. Авторы считают, что если «кадры - это совокупность сотрудников хозяйствующих субъектов тех или иных профессий и специальностей, того или иного уровня подготовки и образования, то кадровый потенциал организации включает в себя не только собственно кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и развития данной системы» [16, с. 97].

Рассматривая понятие «потенциал человека», следует отметить, что под личностным потенциалом, как пишет Аксенова Е.А., понимается, прежде всего, система характеристик, связанных с движущими силами духовного развития с мотивацией и самооценкой [2].

В работе Веснина В.Р. указывается, что потенциал отдельного человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть поставленных целей. Сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных. Чаще всего социальная полезность способностей определяется статусом, целями, функциями и задачами предприятия, где работает человек, а также, рядом других особенностей, характеризующих соответствующую профессиональную деятельность. Таким образом, для организации ценными являются только те способности человека, которые обеспечивают эффективное исполнение возложенных на него должностных обязанностей [7].

Таким образом кадровый потенциал предприятия - это не только характеристика отдельных трудящихся, но и их способность действовать в коллективе, дополняя друг друга и, если это необходимо, оказывая помощь.



Важно постоянно повышать эффективность работы предприятия. А это в немалой степени определяется отношением руководства к кадрам. На каждом предприятии нужны высококвалифицированные специалисты, имеющие стимул к плодотворной работе. А это зависит от управления кадровым потенциалом.

Выше было дано определение данному термину в широком смысле. В более узком - оно может означать количество резервных либо свободных рабочих мест.

Есть смысл выделить такое понятие, как долгосрочный кадровый потенциал. Он включает в себя тех работников, которые способны решать насущные задачи развития производства и имеет две основные составляющие - текущий и целевой потенциал. В первом случае речь идет о работниках, которым предназначено выполнять основные операции. А во втором (целевой кадровый потенциал) - рассматривается персонал, способный решать определенные задачи развития производства, усиления конкурентоспособности предприятия. Это - особый резерв, требующий отдельной системы управления. Такой персонал не предназначен для того, чтобы выполнять обычные операции.

Цели и задачи управления кадровым потенциалом исходят из необходимости обеспечения успешной работы того или иного предприятия в условиях современной рыночной экономики.

К работе стоит привлекать квалифицированных специалистов, поддерживать их профессиональное развитие и создавать оптимальные условия для их эффективной деятельности. Это и есть основные задачи управления кадровым потенциалом. Необходимо внедрять следующие виды технологических процессов: оценка персонала и развитие информационной базы. Последнее необходимо для того, чтобы принимать разумные управленческие решения.

Оценка персонала осуществляется по аспектам, характеризующим профессионализм. Ее проводить необходимо, в частности, для принятия

решения о назначении того или иного работника на определенную должность [32].

Кадровая политика на любом предприятии должна быть основана на подготовке и выдвижении кадрового резерва. То есть специалистов, которые могут занять более ответственные посты. Эта система, кроме всего прочего, нацелена и на повышение квалификации руководителей.

Итак, кадровый потенциал и кадровый резерв - это очень взаимосвязанные явления, хотя и относятся к разным категориям. Последний целенаправленно формируют для того, чтобы определенная группа работников в будущем заняла более высокие должности. Главнейшая его функция заключена в обеспечении надежности системы управления [11].

Характеристика кадрового потенциала включает в себя количественные и качественные показатели [37]. Смотрите рисунок 1.



Рисунок 1 - Показатели оценки кадрового потенциала

Ситуация с человеческими ресурсами на розничном предприятии имеет специфические особенности:

- 1) большое количество неопытных сотрудников
- 2) длинный рабочий день, сотрудники всегда на виду

- 3) большое количество работников занятых неполный день
- 4) изменчивость потребительского спроса.

Эти факторы часто приводят к тому, что наем, укомплектование кадрами и контроль за работниками превращаются в чрезвычайно сложную задачу.

Самая большая проблема с персоналом для многих розничных фирм - это недостаток опыта у сотрудников.

В торговле существует потребность в многочисленной рабочей силе, поэтому часто нанимают людей с небольшим опытом или вообще без него. Для некоторых новичков место в розничной компании - это их первая работа.

Людей в эту сферу привлекает то, что они могут найти работу недалеко от дома. К тому же для работы в розничной компании на должности кассира, упаковщика, сотрудника на складе и т.д. не требуется высшего образования, специального обучения или особой квалификации. Отсюда высокая текучесть кадров, недобросовестная работа, опоздания и прогулы.

Работа в розничной торговле подразумевает длинный рабочий день, а иногда приходится работать в субботу и воскресенье, что отпугивает многих потенциальных работников. В настоящее время существует устойчивая тенденция к удлинению часов работы магазинов, так как люди, делающие покупки всей семьей, и работающие женщины могут приходить в магазин только по вечерам и в выходные. Поэтому во многих розничных фирмах должно быть, по меньшей мере, две смены сотрудников, работающих полный день.

В розничной торговле работники всегда на виду у покупателей. Поэтому при отборе и обучении персонала особое внимание нужно обращать на поведение и внешность. К сожалению, некоторые мелкие розничные торговцы не понимают важности этих факторов (таких как аккуратный внешний вид и соответствующая одежда).

Из-за длинного рабочего дня в магазинах фирмы нередко вынуждены нанимать сотрудников на неполный день. Во многих супермаркетах больше половины персонала заняты неполный день, что часто вызывает проблемы. Некоторые из таких сотрудников бывают ленивыми, часто опаздывают,

прогуливают или вообще уходят с работы, в отличие от коллег, занятых полный рабочий день (которые в большей степени ориентированы на то, чтобы сделать карьеру). Это значит, что за ними необходим строгий контроль.

И наконец, возможны проблемы планирования, связанные с колебаниями потребительского спроса в зависимости от времени дня, дня недели или сезона. Например, многие потребители делают основные покупки в супермаркетах в четверг, пятницу и субботу. Поэтому возникает вопрос: сколько сотрудников должно быть в магазине с воскресенья (или понедельника) по среду и сколько с четверга по субботу. Изменение спроса в течение дня (утро, день и вечер) и в разные сезоны, также влияет на планирование. Иногда в магазинах покупателей особенно много, и тогда каждому сотруднику, включая бухгалтера и управленцев, приходится работать в торговом зале.

Как правило, розничные торговцы должны учитывать следующее:

1) процедуры поиска и отбора должны быть такими, чтобы обеспечивать достаточное количество кандидатов.

2) некоторые программы обучения должны быть интенсивными и короткими, так как сотрудники не имеют опыта, и данная работа для них временная.

3) сотрудники должны воспринимать вознаграждение как "справедливое".

4) для сотрудников, которые смотрят на розничную торговлю как на дело своей жизни, должно быть доступно продвижение по служебной лестнице.

5) необходимо следить за внешним видом сотрудников и их поведением.

6) моральный дух персонала может быть низким из-за высокой текучести кадров и большого количества сотрудников, занятых неполный рабочий день.

7) между сотрудниками, занятыми полный и неполный рабочий день, возможны конфликты, особенно если первым придется заменять вторых.

В розничной торговле существуют большие возможности сделать карьеру,

доступные женщинам и представителям национальных меньшинств, и такое явление, как "стеклянный потолок", здесь встречается реже, чем в других отраслях. Тем не менее в этом направлении еще многое предстоит сделать.

В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется классификация работников по основным признакам. Смотрите рисунок 2.

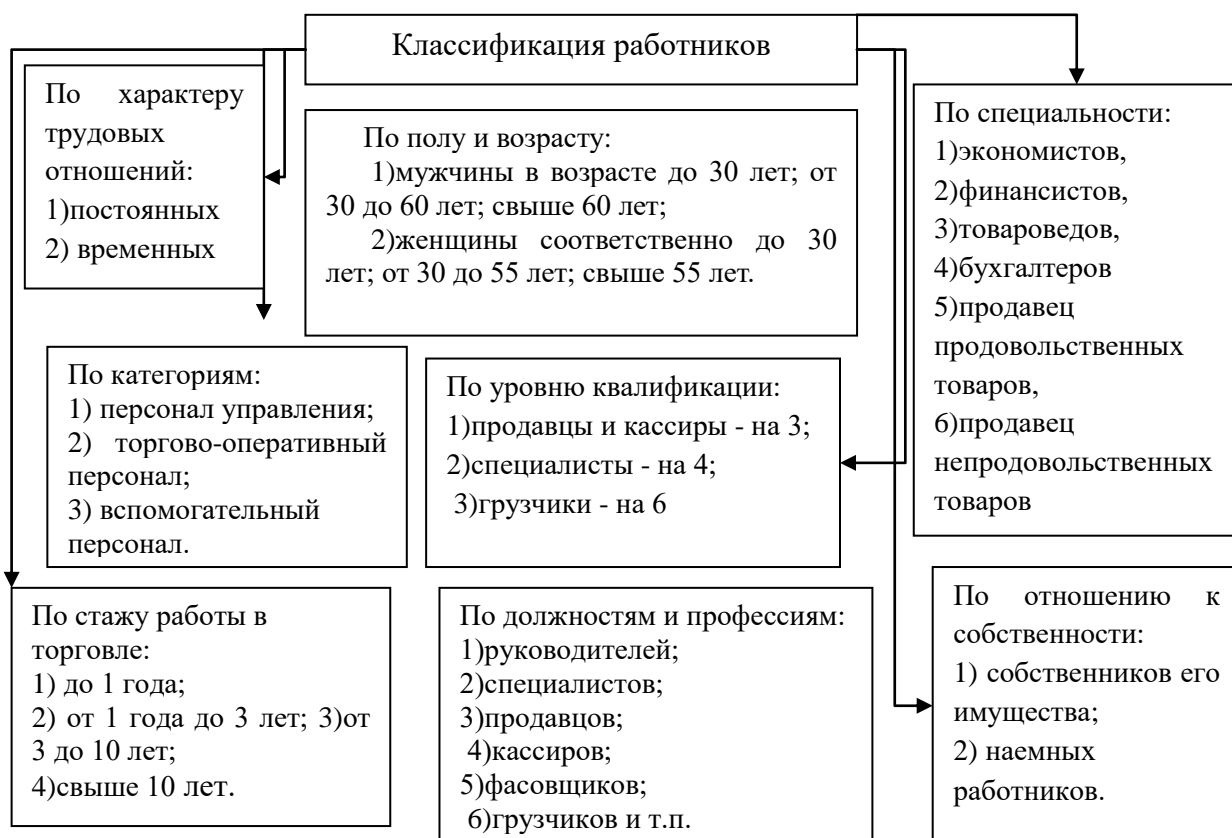


Рисунок 2 – Классификация работников по признакам

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом розничного торгового предприятия. Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного розничного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде [1].

Процесс управления персоналом розничного торгового предприятия базируется на следующих основных принципах:

1. Система формирования и использования персонала розничного торгового предприятия должна быть подчинена общей стратегии его развития.

Управление персоналом должно быть интегрировано со стратегией управления товарооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития розничного торгового предприятия.

2. В процессе управления персоналом должна преследоваться цель стабилизации состава работников. С экономических позиций высокая текучесть персонала на розничных предприятиях торговли обходится очень дорого даже по отношению к рабочим специальностям, а опытных, высококвалифицированных специалистов и менеджеров заменить очень сложно

3. В процессе управления персоналом небольших магазинов (до 15 человек) следует отказываться от жесткой классификации работ. Наибольшая эффективность использования персонала таких магазинов достигается при совмещении профессий работников для обеспечения выполнения необходимого объема разных видов работ.

4. Отбор работников, на которых намечено распространить гарантию занятости в фиксированном периоде, должен осуществляться на конкурсной основе. В первую очередь этот принцип относится к наемным работникам - главным менеджерам и специалистам розничных торговых предприятий, но может быть распространен и на квалифицированных продавцов по реализации товаров наиболее сложного ассортимента. В процессе конкурсного отбора предпочтение должно отдаваться работникам, которые обладают не только высокой квалификацией, но и способностью к индивидуальному поиску, адаптации к высокодинамичной конъюнктуре потребительского рынка.

5. В процессе формирования и использования персонала необходимо учитывать трудовую мотивацию основных работников и стремиться к ее реализации в рамках возможностей розничного торгового предприятия. Формирование трудовой мотивации отражает изменения ценностных приоритетов работников в условиях перехода к рыночной экономике, желание наемных работников к сотрудничеству и партнерству с владельцами предприятия на долгосрочной основе,

6. В процессе управления персоналом розничного торгового предприятия

должны обязательно учитываться правовые нормы государственного регулирования занятости и оплаты труда. Это относится к порядку приема работников на работу, обеспечению соответствующих режимов и условий их труда, соблюдению минимальной границы заработной платы [4].

Большинство розничных магазинов (кроме сетевых) отличаются тем, что коллективы работников в них небольшие, а возможности работодателя для дополнительной материальной мотивации часто бывают ограничены. Такие небольшие коллективы живут по законам психологии малой группы, для которой характерно:

- 1) общая цель совместной деятельности, которую можно выразить в виде определенных показателей;
- 2) заметный результат действия каждого члена группы, все на виду;
- 3) значительное количество времени, проводимого вместе;
- 4) тесные личные контакты с эмоциональным окрасом;
- 5) выраженный статус каждого члена группы;
- 6) неписанные моральные правила и нормы;
- 7) групповые ожидания, т.е. мнение об ожидаемом поведении конкретного члена группы, своеобразный ярлык человека.

В любой группе формируется или изначально назначается свой лидер. Для малой группы очень важно, чтобы лидер не только ставил задачи, контролировал их исполнение, требовал достижения поставленных целей, но и был ориентирован на улучшение межличностных отношений членов коллектива и благоприятную атмосферу в целом.

Часто владельцы магазинов не учитывают эти особенности малых групп и требуют от администратора или управляющего магазина достижения показателей любой ценой, чрезмерно жестко относясь к персоналу, особенно к рядовым продавцам. Работа продавца сама по себе непростая, а в атмосфере неприятия, когда в работнике не видят полноценную личность, возможности моральной мотивации (не затратной для работодателя) сходят на нет.

В конечном счете такой подход оборачивается против самого

работодателя. Текучка в розничной торговле и так достаточно высока, нормальным считается коэффициент 30% в год (т.е. из каждых десяти работников увольняется трое). Если работники уходят из магазина по причине полного отсутствия моральных стимулов и пренебрежительного отношения руководства, то это прямые потери прибыли владельца. Нового работника надо найти, обучить, адаптировать, а это требует затрат времени и денег.

Гораздо разумнее будет политика поддержания благожелательной обстановки в коллективе, недопущение конфликтов, формирование команды и распределение должностей с учетом психологических особенностей работников.

## **1.2 Методы оценки кадрового потенциала сотрудников**

Управление персоналом предполагает различные оценочные процедуры, обеспечивающие как формулировку реально достижимых целей по формированию и развитию кадрового потенциала организации, так и выбор соответствующих кадровых технологий.

Потенциал сотрудника представляет собой совокупность трудовых возможностей отдельно взятого конкретного человека, коллектива и общества в целом.

Впервые это понятие в отношении к обществу стали применять в 80-90-е гг. XX века. Тогда мировые ученые принялись исследовать возможности организации предприятия в целом.

Они выделили основные компоненты, которые влияют на формирование потенциала. Это организованность, асертивность, активность, состояние здоровья, профессионализм, свободное время.

На самом деле, причин, влияющих на потенциал сотрудника, масса. Это объективные и субъективные понятия. Важно понимать, что потенциал сотрудника является объединением духовных и физических качеств сотрудника.

Оценка кадрового потенциала персонала включает исследование конкретных особенностей мотивации, уровня развития профессиональных



знаний и навыков, личностных способностей и характеристик претендентов на вакансии или сотрудников компании.

Цель состоит в том, чтобы оценить (или предсказать), в какой степени человек преуспеет в своей работе, а также оценить необходимость его развития.

Оценка персонала в организации является важным аспектом практики и теории управления.

Коллектив, как частного предприятия, так и государственной службы должен быть в состоянии реализовать цели компании на основе ее ценностей.

Чтобы сформировать и поддерживать сильную команду, для достижения стратегических целей, установленных администрацией, необходимо систематически оценивать сотрудников с использованием различных существующих методов.

Руководителям компаний необходима оценка персонала для выполнения следующих задач:

1. Выбор персонала и найм персонала
2. Развитие потенциала персонала
3. Оценка персонала
4. Оптимизация назначения персонала (продвижение, передислокация, увольнение)
5. Планирование карьеры сотрудников компании
6. Планирование мероприятий профессионального развития и обучения сотрудников
7. Оптимизация стиля управления и мотивации сотрудников.

Результат оценки персонала включает:

1. Конкретное описание характеристик, деловых и личных свойств человека
2. Численная оценка уровня развития ключевых качеств
3. Информация о специфике мотивации

4. Прогноз конкретного поведения сотрудника и успеха в его / ее должности

5. Оценка потребностей в развитии.

Рекомендации относительно способов мотивации, стиля взаимодействия с управляющим и управления им и т. д.

По мнению Беспаловой О. В. регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

В свою очередь, отсутствие фиксированных критериев и способов оценки лиц, пригодных для работы на конкретной управленческой должности в конечном итоге приводит к интуитивным решениям и неоптимальному использованию потенциала руководителей и специалистов.

Любая методика оценки кадрового потенциала, должна соответствовать определенным требованиям [5, с. 69-70]:

1) универсальность ее применения, то есть исследование может быть проведено для оценки кадрового потенциала любой организации, не зависимо от местонахождения, организационно-правовой формы, области деятельности, количества сотрудников;

2) масштабируемость исследований, возможность применения методики, как для отдельно взятой организации, ее отдельных подразделений, так и для группы компаний;

3) сравнимость результатов при проведении сравнительного анализа кадрового потенциала нескольких организаций, разных подразделений одной компании или выявлении динамических изменений показателей организации за определенный период времени;

4) множественность описаний результатов проведенных исследований, возможность их представления в форме различных моделей (вербальных, графических, статистических и пр.);

5) объективность и научная обоснованность результатов исследований.

Методов оценки кадрового потенциала предприятий большое количество (рисунок 3), однако, все они имеют свои достоинства и недостатки и единого универсального метода не существует.

Необходимо учитывать специфику деятельности организации, количество персонала и другие немаловажные аспекты. Экономической науке известно деление методов оценки кадрового потенциала предприятия в зависимости от объекта оценки на оценку потенциальных и действующих работников.

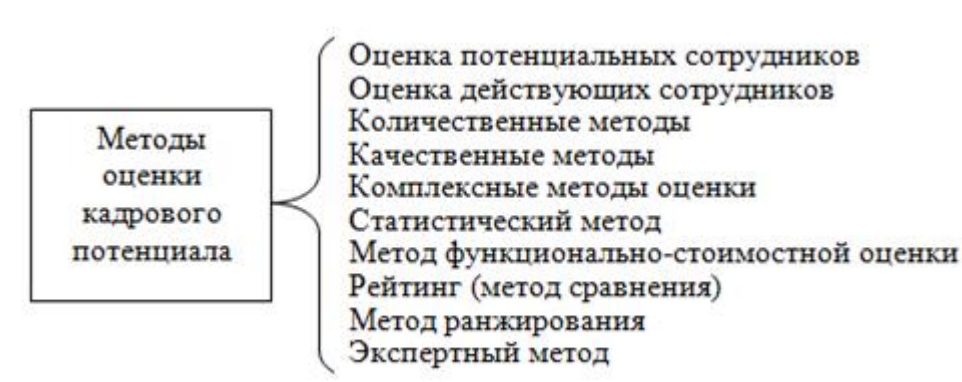


Рисунок 3 - Методы оценки кадрового потенциала

Оценка потенциальных сотрудников, которая производится при отборе кандидатов на рабочее место. Она необходима для проверки соответствия профессиональных навыков кандидата требованиям организации и его психологических особенностей.

Оценка действующих сотрудников предприятия, используемая при исследовании эффективности работы отдельных сотрудников, подразделений. Она необходима для последующей корректировки кадрового состава, выявления недостатков кадровой политики, выделения отличившихся сотрудников или подразделений и др.

Подходы к оценке эффективности труда, являющиеся отражением уровня кадрового потенциала, характеризуются существенным многообразием, что создает сложную ситуацию для современных HR-менеджеров. Между тем, выбор показателей должен производиться с учетом доступности необходимых для осуществления расчетов данных.

Кузьмин М. А. В своей работе отмечает, что качественные методы оценки кадрового потенциала применяются для оценки личностных и профессиональных качеств сотрудников. Данный подход предлагает, оценивать эффективность работы системы развития кадрового потенциала в зависимости от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. Показателями являются: структура персонала (горизонтальный, вертикальный), уровень квалификации, дисциплина, текучесть кадров, затраты на одного рабочего, выполнения планов и другие [31, с. 252].

Кроме названных методов Никитенкова О. В. выделяет ещё комплексные методы оценки кадрового потенциала. Они применяются для получения более полных данных по отношению к двум предыдущим видам [29, с. 86].

В отечественной экономике пока не разработана единая методика оценки качества кадрового потенциала. Известны случаи использования российскими предприятиями статистического метода.

Опираясь на статистические данные о производительности определенных структур, метод позволяет оценить эффективность работы отдельных подразделений предприятия.

Для оценки кадрового потенциала практикуется также метод функционально-стоимостной оценки, предполагающие проведение системной оценки качества выполняемой работы в стоимостном выражении.

Применяются также методы сравнения, ранжирования и экспертных оценок.

Так, метод сравнения (рейтинг) предполагает сравнение результатов деятельности сотрудников одной должности для выявления лучшего и последующего его продвижения по карьерной лестнице.

Метод ранжирования основан на присуждении тарифно-квалификационных разрядов для рабочих и категорий для служащих.

И, наконец, при экспертном методе оценка производится опытными специалистами (экспертами) [37, с. 201].

Оценка кадрового потенциала предприятия может проводиться с помощью различных методических подходов:

- 1) оценка потенциальных и действующих сотрудников;
- 2) количественные, качественные и комплексные методы;
- 3) статистический метод;
- 4) метод функционально-стоимостной оценки;
- 5) метод сравнения, ранжирование;
- 6) экспертный метод.

При выборе методов, предприятию необходимо учитывать их соответствие ряду требований:

- 1) универсальность применения;
- 2) масштабируемость исследований;
- 3) сравнимость и множественность описаний результатов;
- 4) объективность и научная обоснованность результатов.

Помимо этого, следует учитывать доступность данных, требуемых для проведения оценок по тому или иному методу.

Благодаря проведению оценки кадрового потенциала организации становится возможным решение практических задач управления его развитием.

Таким образом, успех бизнеса зависит не только от правильного выбора и размещения персонала, но и от эффективного управления им.

Поэтому специалисты HR любой организации должны четко представлять характер работы и требования к сотрудникам. Их способности и навыки, а также личная мотивация и способность мотивировать людей на работу - все это необходимо для достижения целей, поставленных в организации.

Подход к оценке компетентности является проверенным и подходящим методом.

Он также может использоваться для обучения и развития, при работе с кадровым резервом, при определении методов мотивации, компенсации и льгот.

Методы оценки персонала необходимы для контроля и принятия кадровых решений. Обычно они анализируют уровень компетентности и эффективности сотрудника. В последнее время многие организации начали применять различные методы оценки поведенческих факторов.

Компетенция сотрудников характеризуется знаниями, навыками, навыками, ценностью, личными характеристиками.

Эффективность оценивается количественно, для этого используется КРІ, который расшифровывается как ключевые показатели эффективности.

Самое сложное - оценить поведение сотрудника. Наиболее распространенными методами оценки персонала являются опрос, тестирование, бизнес-игры, а также комплексный метод, который включает в себя различные методы взаимопроникновения.

Наряду с известными и широко используемыми, некоторые компании используют нетрадиционные методы оценки персонала. Их сложно классифицировать (хотя некоторые учебные центры и консалтинговые компании ссылаются на рейтинги популярности), но можно дать лишь несколько примеров, чтобы понять проблему.

Одним из самых популярных методов является стрессовое интервью, когда представитель работодателя, например, задерживается на собеседование в течение 30 минут или более, или бросает перо в лицо кандидата.

Кроме того, стандартные сценарии предполагают ответы на неприличные вопросы. Не каждый человек соглашается работать в такой компании, даже после частичного признания в преднамеренных действиях рекрутера.

Нестандартные методы разнообразны и их много.

Методы оценки персонала будут действовать в полном объеме с соблюдением следующих принципов:

1. Объективность. При определении характеристик работника используются только надежные информационные базы и системы показателей. Учитываются текущая деятельность, период работы, динамика результатов.

2. Публичность. Всестороннее ознакомление проверяемых сотрудников с методологией оценок, доведение результатов до сведения заинтересованных сторон.

3. Эффективность. Скорость и своевременность аттестации, закономерность ее поведения.

4. Демократия. Участие членов проверяемой группы в оценке подчиненных, коллег.

5. Единство критериев оценки.

6. Ясность, доступность и простота процедуры.

7. Эффективность. Принятие оперативных мер на основе результатов.

Оценка персонала в организации осуществляется по двум направлениям: текущим и перспективным.

Текущая деятельность анализируется для выполнения работы и соответствия требованиям для конкретной позиции.

При планировании будущей деятельности менеджеры определяют, какие качества нужно разрабатывать, что необходимо учить работнику, порядок повышения квалификации и как лучше раскрывать его потенциал.

Оценка персонала в зарубежных странах несколько отличается от того, как этот процесс идет в нашей стране.

В США и Западной Европе применяют специальный тест для оценки персонала - тест индивидуальности Business (BPT). Он содержит сто вопросов, результаты оценки персонала варьируются в масштабе от 0 до 10 баллов. Это позволяет получать гораздо больше информации из каждого вопроса для анализа, чем использовать традиционную шкалу «нет / да» или выбирать из заданных вариантов ответа.

В гигантском концерне General Electric было установлено, что критика является неэффективным средством информирования подчиненных о недостатках в их профессиональной деятельности. Для обеспечения обратной связи необходимо провести двустороннюю дискуссию по конкретным вопросам повышения эффективности.

В Японии оценка персонала основана на принятой здесь философии производства, то есть способность каждого сотрудника определяется отдельно. Особенностью этой оценки персонала является его регулярность и принуждение для всех.

В России используются как аналитические методы оценки персонала, так и специальные электронные устройства, которые работают по аналогии с детекторами лжи.

Не все вышеперечисленные методы одинаково хороши в процессе оценки персонала. Их эффективность напрямую зависит от целей, уровня зрелости компании, ее целей и типа корпоративной культуры. Не менее важна оценка подготовки персонала, знание теоретических знаний и практических навыков.

Как пишет Чешун Р.А, само по себе наличие у сотрудников кадрового потенциала является для организации не столь значимым, как реализация этого кадрового потенциала, которая приводит к достижению сотрудником результата в соответствии с организационными целями.

Управление кадровым потенциалом эффективно настолько, насколько успешно работники предприятия используют свой потенциал для реализации целей, которые ставит перед ними предприятие, то есть, насколько успешно достигаются эти цели.

Оценка наличия кадрового потенциала при этом предполагает оценку соответствия работника предъявляемым к нему требованиям, способности осуществлять стратегию предприятия [40].

В достаточной мере определить текущее состояние кадрового потенциала конкретной организации помогут периодические аттестации.

Они позволяют установить соответствие кадрового потенциала коллектива объему, сложности и качеству выполняемых процедур, где каждый отдельно взятый человек играет особую роль.

Для этого создается комиссия, которая определяет уровень возможности конкретной личности и предприятия в целом. Если потенциал организации достаточно велик, то перед руководителями встает необходимость создания



оптимальных условий для продвижения по службе и расширения профиля производства.

### **1.3 Основные направления совершенствования формирования и развития кадрового потенциала**

Управление персоналом в современной организации является одним из ведущих направлений ее развития. Сейчас руководители предпочитают основные силы вкладывать не в производство или стимулирование материальной базы, а именно в человеческую составляющую. Процесс формирования персонала организации состоит из:

- 1) набор, отбор и наем персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) высвобождение персонала.

Набор персонала - это организационные формы и методы привлечения на вакантные позиции кандидатов, обладающих возможностями, требуемыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей.

Набор персонала заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних источников (обращение к агентствам по трудоустройству, приглашение населения и т.д.) и внутренних источников (набор кандидатов внутри своей организации).

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Наем персонала - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Адаптация персонала - процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей.

Сам процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности.

Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность.

«Засидевшийся» в фазе адаптации специалист, не сумевший наладить взаимоотношения с коллегами, становится изгоем в трудовом коллективе.

Невозможность адекватного включения в организационную деятельность обуславливает невысокий уровень его морального и материального вознаграждения, отсутствие социального признания и проч.

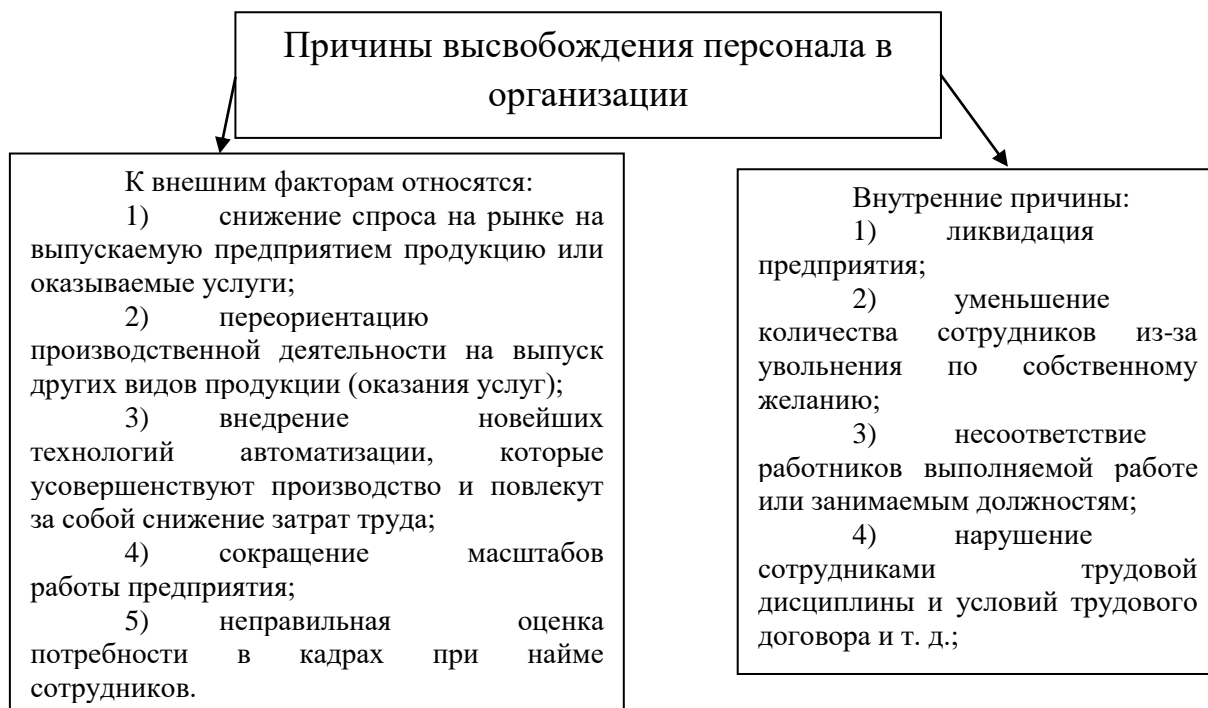
Высвобождение персонала - это не просто расторжение трудового договора. Высвобождение персонала включает целый комплекс мероприятий, где само увольнение рассматривается самой крайней, вынужденной мерой.

В задачи HR-специалиста при высвобождении кадров входит поиск вариантов и организация бесконфликтного и наиболее приемлемого разрешения возникающих при этом проблем.

Под воздействием разных факторов необходимость предприятия в кадрах меняется, она может как возрастать, так и снижаться. Причины высвобождения персонала в организации можно разделить на внешние и внутренние. Смотрите рисунок 4.

Процесс высвобождения персонала может включать:

- 1) увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- 2) увольнение по инициативе работодателя;
- 3) выход на пенсию.



**Рисунок 4 - Причины высвобождения персонала в организации**

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления. Одним из наиболее важных моментов является карьера персонала предприятия.

Карьера - это итог поведения, осознанной позиции и усилий в трудовой деятельности, который определяет должностной и профессиональный рост.

Постепенное продвижение личности, сопровождающееся ростом профессиональных навыков, социальной роли, статуса и размера вознаграждения называется деловой карьерой. Принято выделять следующие виды деловой карьеры:

- 1) горизонтальная карьера - предполагает перемещение в смежную функциональную область, а также выполнение конкретной служебной роли на должности, которая не закреплена в организационной структуре формально. Горизонтальная карьера может также характеризоваться расширением обязанностей на прежней ступени вместе с повышением вознаграждения;

2) вертикальная карьера - продвижение по профессиональным ступеням вверх, постепенное взятие более высоких постов в структурной иерархии.

Виды и этапы карьеры должны быть определенными и взаимосвязанными. В этом случае продвижение по карьерной лестнице окажется проще. Для успешной карьеры человеку необходимо четкое осознание того, что кроется за словами «понятие и этапы карьеры, виды карьеры».

Для кадрового потенциала предприятия большое значение имеет профессиональное образование персонала. Руководство предприятия должно постоянно думать о профессиональном развитии своего персонала, т.к. ключевым элементом эффективного управления кадрами служит организация систематического повышения квалификации и переквалификации сотрудников.

Профессиональное обучение персонала в рыночных условиях должно носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее.

Ключевым моментом в управлении профессиональным образованием персонала является определение потребностей в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного работника требует совместных усилий руководства и самого работника.

Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемого ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Возможность профессионального обучения в собственной организации высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие решения о поступлении на работу.

Характеристика персонала предприятия - это одно из самых важных составляющих успешного и эффективного бизнеса.

С конца XX века персонал начали рассматривать, как основной ресурс предприятия, который имеет непосредственное влияние на результативность деятельности предприятия.

Много внимания уделяют его управлению, а именно умению подобрать не только квалифицированных сотрудников, но и так организовать их рабочее время, чтобы получить максимум от данного ресурса.

Персонал имеет свои признаки, а именно:

1) наёмный работник и работодатель всегда вступают в трудовые взаимоотношения, которые должны фиксироваться и отображаться в трудовом договоре, его подписывают обе стороны;

2) каждый сотрудник имеет свою качественную характеристику (профессию, специальность и пр.), которая служит ориентиром в деятельности работника на конкретной занимаемой должности;

3) единая целенаправленность. Объясняется тем, что каждый сотрудник исполняет свою работу, которая направлена на одну цель с руководством, постепенно исполняя свою работу, работник делает все, чтобы получить свое вознаграждение, и, соответственно, проделанная работа приносит экономический эффект предприятию.

Каждая компания, что имеет даже самый минимальный кадровый штат, проводит качественную и количественную характеристику персонала организации. Для такой характеристики многими учеными разработаны целые системы показателей.

Руководство компаний должно анализировать деятельность работников, в этом поможет количественная характеристика персонала. Используя количественные характеристики, руководство имеет возможность не только

контролировать их деятельность и нарушения, но и принимать более удобные и комфортные условия труда.

К таким показателям относят:

1. Списочную численность. Под ней подразумевают количество сотрудников организации на конкретную дату, которые могут быть на постоянной, сезонной или временной работе. В случае, когда сотрудник работает на предприятии по совместительству или нанят для разовых работ и не включен в штат, то его могут не записывать;

2. Явочную численность. Показатель на конкретную дату, который показывает количество сотрудников, явившихся на свое рабочее место. В данном случае ежедневно фиксируются все прибывшие и отсутствующие работники. Учитываются опоздания и командировки;

3. Среднесписочную численность. Данный показатель описывает посещаемость рабочего места сотрудником в среднем за определенный период. Вычисляется, как сумма списочной численности за каждый календарный день (за интересующий период, месяц, квартал или год), деленная на количество календарных дней в данном периоде.

Внутри каждого предприятия происходят изменения. Работники могут увольняться, уходить в отпуск или на больничный. Это само собой предполагает, что их работу должен выполнять кто-то другой. Движение кадров в организации также может быть проанализировано с помощью показателей, а именно:

1. Коэффициент оборота по приему. Рассчитывается делением численности всех принятых сотрудников на среднесписочную численность. Умножив на 100 %, будет видно, какая часть сотрудников за выбранный период является недавно принятой в штат;

2. Коэффициент оборота по выбытию. Он похож на предыдущий показатель, где количество выбывших сотрудников делится на общую численность;

3. Текучесть кадров. Данный коэффициент определяется за конкретный период и предусматривает из числа сотрудников, которые выбыли, отобрать только тех, кто ушел по неуважительной причине, а данную сумму поделить на общее количество;

4. Индекс стабильности рабочего персонала. Рассчитывается, как соотношение количества персонала, что работает больше года, к числу кадров, что приняты на работу год назад. Таким образом, будет видно, насколько долго задерживаются люди в данной организации. Если показатель слишком высокий, возможно, нужно пересмотреть условия работы.

Кроме численности кадров, зачастую анализируют и качественные характеристики персонала. Они позволяют раскрыть работоспособность персонала и выявить недостатки. Данные показатели проявляются через производительность труда, то есть достижение поставленного результата. При этом рассчитывают показатель выработки и трудоемкости рабочего процесса.

Выработка подразумевает вычисление количества продукции или производства работ, которые были произведены за единицу рабочего времени или приходились на одного работника за определенный период. Данный показатель может измеряться в натуральных, условно-натуральных и денежных единицах измерения. Все зависит от деятельности фирмы и конкретного работника, который может быть задействован в процессе производства, предоставлять услуги или быть частью административного персонала.

Такой показатель, как трудоемкость рабочего процесса, описывает временные затраты на производство единицы продукции, работ или услуг. Рассчитывается, как соотношение затрат рабочего времени на производство за нормами, установленными данным производством, на объем произведенной продукции. Коэффициент измеряется в норма-часах и после расчета устанавливает конкретное временное значение, которое затрачивается на единицу производимой продукции.

Кроме обозначенных показателей, также качественный анализ персонала может проводиться, используя данные структуры персонала, а именно: уровень образования, стаж работы, возраст, профессию, квалификацию.

Таким образом, развитие любой компании во многом определяется правильной кадровой политикой. Именно она становится основой общей стратегии управления персоналом, что в конечном итоге позволяет эффективно решать основные производственные задачи.

Эффективное управление и развитие фирмы во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Использование устаревших методов управления персоналом приводит к снижению мотивации, отсутствию предпосылок повышения производительности труда, низкому уровню внутреннего кадрового резерва и как следствие эти и другие факторы приводят к низкой конкурентоспособности компании.



## **2 Анализ кадрового потенциала ООО «Фэшн Ритейл Групп»**

### **2.1 Социально-экономическая характеристика ООО «Фэшн Ритейл Групп»**

Компания ООО «Фэшн Ритейл Групп» принадлежит к холдингу Cortefiel Group и является его представителем в России.

Cortefiel Group - один из ведущих европейских ритейлов моды, работающих в специализированном сегменте сети. Свою историю бизнес начал в 1880 году как семейный магазин галантереи, расположенный на улице Romanones в Мадриде. В течение многих лет этот малый бизнес будет переходить в другие области, включая текстильное производство, прежде чем, наконец, направить свои усилия на распространение розничной сети, свою основную деятельность в течение последних нескольких десятилетий. В 1933 году был создан La Palma shirt factory, который включал в себя самые передовые технологии производства того времени. За ним в 1945 году последовала швейная фабрика, которая в 1946 году выпустила первые Мужские костюмы под этикеткой Cortefiel. В 1954 году, совпадая с основанием Manufacturas del Vestido, фирма стала холдинговой компанией.

Группа продолжала расти в течение 1980-х годов с созданием мужского пошива бренда Milano (1984) и его casual youth fashion brand, Springfield (1988). В 1989 году фирма приобрела Pedro del Hierro, а в 1993 году запустила Women'Secret, свой бренд нижнего белья и купальников, созданный для женщин.

В течение восьмидесятых годов также проводилась работа по диверсификации форматов розничной торговли группы, обусловленная необходимостью обеспечения группы большей способностью к росту и сегментации и способностью удовлетворять потребности потребителей.

Международная стратегия расширения восходит к 1993 году, хотя период быстрого роста был зарегистрирован между 2000 и 2003 годами, когда площадь торговых площадей, обрабатываемых группой, увеличилась более чем на 70%.

В 2005 году M&P Retail приобрела долю в группе, что привело к изменению в команде владения и управления акциями. В тот же период наблюдался резкий рост глобального франчайзингового бизнеса группы. Интернет-магазин Women'Secret был запущен в 2000 году, а в 2010 году произошло объединение области электронной коммерции группы с созданием SPF.com интернет-магазин. В ближайшие месяцы за этим последуют интернет-магазины Pedro del Hierro, Cortefiel и Fifty Factory.

Группа имеет сеть международных закупочных офисов в Испании, Гонконге и Индии. Распределение централизовано на платформе снабжения Мадрида, подпертой вверх дополнительным центром в Гонконг, поставляя и собственные магазины группы и франшизы. Мультибрендовая стратегия роста получила дальнейшее развитие благодаря международной экспансии и развитию интернет-канала.

На данный момент в состав холдинга входит четыре бренда: Cortefiel, Springfield, Women'Secret, Pedro del Hierro. Каждый бренд имеет свою собственную проектную группу, а также структуру продаж и управления. Они разделяют административные, финансовые, технологические, отделы расширения и поиска ресурсов и отделы человеческих ресурсов, а также другие корпоративные функции, базирующиеся в центральных офисах в Мадриде. Бренды представлены в 89 странах с общим количеством управляемых магазинов - 1293, также проданы 683 франшизы. К концу года запланировано достигнуть открытие 1800 магазинов.

Миссия: быть компанией - международным лидером среди сетей, специализирующихся на моде, которая стремится удовлетворить нужды наших клиентов, способствовать росту наших профессионалов и вносить свой вклад в развитие общества.

Видение: предлагать лучшую моду, которая связана со стилем жизни наших клиентов, при этом достигать создания широкого ассортимента и разнообразия товаров с максимально полным их распространением на международном рынке.

## Ценности компании:

1. Мы создаем моду для вашего образа жизни. Мы верим, что одежда, которую выбирают и носят люди, отражает их стиль жизни. Мы создаем моду как уникальное сочетание индивидуального стиля жизни плюс современных трендов плюс комфорта. Наш интерес к тенденциям моды и особое чувство стиля в каждом из наших брендов позволяет нам создавать уникальное модное предложение на любой вкус и для любого события.

2. Мы делимся счастливым настроением и создаем впечатляющий сервис. Мы встречаем покупателей как дорогих гостей, чтобы им запомнилось их счастливое настроение в наших магазинах, что в свою очередь, способствует стабильному росту продаж. Мы стараемся создать незабываемое впечатление от покупки в наших магазинах.

3. Мы создаем семейную атмосферу. Ко всем членам наших команд мы относимся с заботой, уважением и доверием. Мы рады новичкам и относимся к ним как к ценной части Семьи Группы Кортефиель. В любой ситуации мы сохраняем дружелюбное общение, в основе которого лежат честность и забота.

4. Мы нанимаем, растим, любим молодые таланты. Мы с радостью готовы развивать молодых и талантливых сотрудников. В начинающих сотрудниках нам важнее интерес к моде, позитивное мышление и азарт в продажах, чем обширный опыт работы. Мы готовы инвестировать свои ресурсы в их рост и обучение.

5. Мы все очень разные, и мы ценим это. Наши команды очень разные, и это позволяет нам лучше понимать наш бизнес и развиваться на международном уровне. Мы стремимся к лучшей интеграции сотрудников в международных командах, мы приветствуем передачу опыта между странами. Мы создаем возможности для развития карьеры в своей стране и за ее пределами.

6. Мы ценим ответственность и уважение. Каждое принятое нами бизнес решение основывается на ответственном и уважительном отношении к покупателям, коллегам, партнерам и окружающей среде. Наш бизнес

способствует и поддерживает общественные движения, такие как забота о женском здоровье, деятельность по защите окружающей среды и предоставление молодым специалистам возможности первого опыта работы в иностранной компании.

В России магазины под брендами Springfield и Women'Secret открыты напрямую от испанского офиса с удаленным офисом в Москве, а Pedro del Hierro работает по франшизе. Поэтому рассмотрим бренды Springfield и Women'Secret поподробнее.

Springfield - самый молодой и городской бренд Grupo Cortefiel, был впервые создан в 1988 году в качестве альтернативы традиционным мужским модным магазинам. Положительный ответ на запуск привел к тому, что Grupo Cortefiel расширил свой базовый диапазон, представив коллекции в соответствии с последними тенденциями. С тех пор Спрингфилд пользовался устойчивым и устойчивым ростом. Запуск женской коллекции в 2006 году - еще одна веха в развитии лейбла. Спрингфилд привлекает молодых мужчин и женщин в возрасте от 20 до 35 лет с расслабленным взглядом на жизнь и моду. Каждый сезон дизайнеры лейбла наблюдают, сочетают и адаптируют последние тенденции, чтобы создать идеальный стиль в любое время дня. Уникальное использование цвета, сочетающее тщательное внимание к рисунку, стирке и дизайну, является безошибочным признаком «непринужденного случайного стиля» на всех его творениях. Спустя четыре года после его создания Спрингфилд начал международную экспансию, открыв свои первые магазины в Португалии и в настоящее время присутствует в 66 странах с 923 точками продажи по франшизе или в магазинах. Общее число сотрудников этого бренда достигает более двух тысяч человек.

Women secret продает женское белье, пижамы, аксессуары и купальные костюмы для современных женщин в возрасте от 25 до 45 лет. Команда дизайнеров разрабатывает новые идеи, чтобы сделать жизнь женщин более легкой и счастливой, создавая эмоции и в то же время предлагая решения. Первый магазин открыт в центре Мадрида. Начиная с первых дней,

Women'ecret стремится стать лидером в области творчества, эффективности и осведомленности в секторе нижнего белья и нижнего белья. В 2001 году Women'ecret приступила к международной стратегии расширения и сегодня имеет 690 магазинов в 69 странах. Интернет-магазин Women'ecret продается по всей столичной еврозоне.

Общее число сотрудников Cortefiel Group насчитывает 10394 человек. Из них на «Фэшн Ритейл Групп» приходится среднесписочно 422 сотрудника. Что составляет всего лишь 4% от общего количества работников.

В компании преимущественно работают женщины, мужчины могут занять должности либо в офисе, либо в магазинах бренда Springfield. Но в основном на позиции ключевых сотрудников, т.е. продавцов, откликаются женщины.

Основной возраст сотрудников от 18 до 25 лет, что составляет около 74% от общего количества. В компании совершенно нет сотрудников старше 50 лет. Смотрите рисунок 5. Это связано с ненормированным рабочим днем, высокой физической нагрузкой, запретом на отпуска в периоды распродаж. В основном в магазины подбирают персонал без детей, так как с ненормированным рабочим днем сложно совмещать работу и заботу о ребенке.

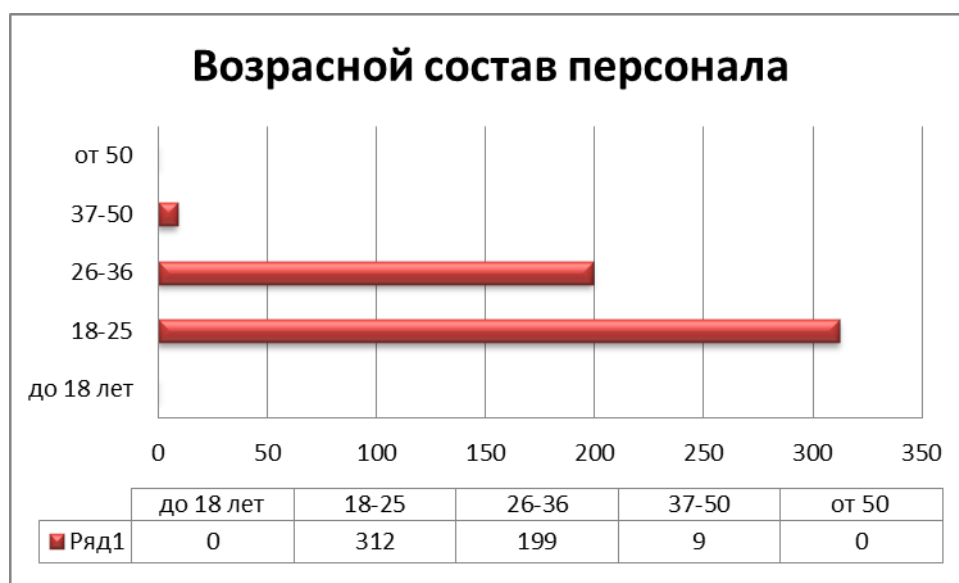


Рисунок 5 – Возрастной состав персонала

HR-отдел компании не отслеживает наличие среднего профессионального или высшего образования, также не отслеживается информация о прохождении

сотрудниками тренингов. Что влияет на эффективность использования кадрового потенциала компании и на неполное использование кадровых ресурсов.

Для того, чтобы компания развивалась и была конкурентоспособной, ее персонал должен быть квалифицированным, четко знать свои обязанности и уметь в любой ситуации хорошо с ними справляться. Для этого сотрудникам обязательно нужно образование или курсы, которые относятся к данной отрасли.

На данный момент в компании стоит проблема текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров – идентификатор, показывающий общее количество уволившихся сотрудников по отношению к среднесписочному числу работающих.

Общее число сотрудников, которые покинули организацию, складывается из тех, кто уволился по собственному желанию (активная текучесть), и тех, кто был уволен по инициативе руководства (пассивная текучесть).

Формула расчета коэффициента текучести кадров:

$$K_t = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уир}}{Ч_c} \times 100, \quad (1)$$

где  $K_t$  - коэффициент текучести кадров, который считается в %;

$Ч_{усж}$  - количество работников, которые уволились по собственному желанию;

$Ч_{уир}$  - число работников, уволенных по инициативе руководства;

$Ч_c$  - среднесписочное число работников.

Текучесть кадров, это показатель, который показывает как долго работник занимает своё рабочее место. Когда коэффициент текучести кадров превышает плановый показатель, то это влияет на потерю стабильности для компании и на эффективность использования кадрового потенциала.

При устранении всех причин текучести кадров руководство организации сможет более эффективно тратить ресурсы компании на развитие и обучение

персонала. Кадровый потенциал компании это, прежде всего развитие возможностей сотрудников, повышение их квалификации и их обучение, для дальнейшего достижения поставленных целей.

При постоянном превышении коэффициента текучести кадров, ресурсы которые тратятся на обучение персонала не окупаются и как следствие компания терпит убытки. При этом недостаточное или неэффективное развитие кадрового потенциала сотрудников напрямую влияет на рост текучести кадров, а также на карьерный рост внутри компании, что приводит к поиску и обучению новых сотрудников, и как следствие, к большим затратам.

Сотрудники, которые не получают дополнительного образования, связанного со спецификой своей деятельности являются недостаточно квалифицированными, для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице внутри компании.

За 2017 коммерческий год, марта по декабрь, в компании было открыто 622 вакансий. Из них на бренд магазины бренда Women secret приходится 397 вакансий и соответственно на магазины бренда Springfield приходится 225 вакансий. На рисунке 6 мы можем увидеть на какие должности были открыты вакансии.

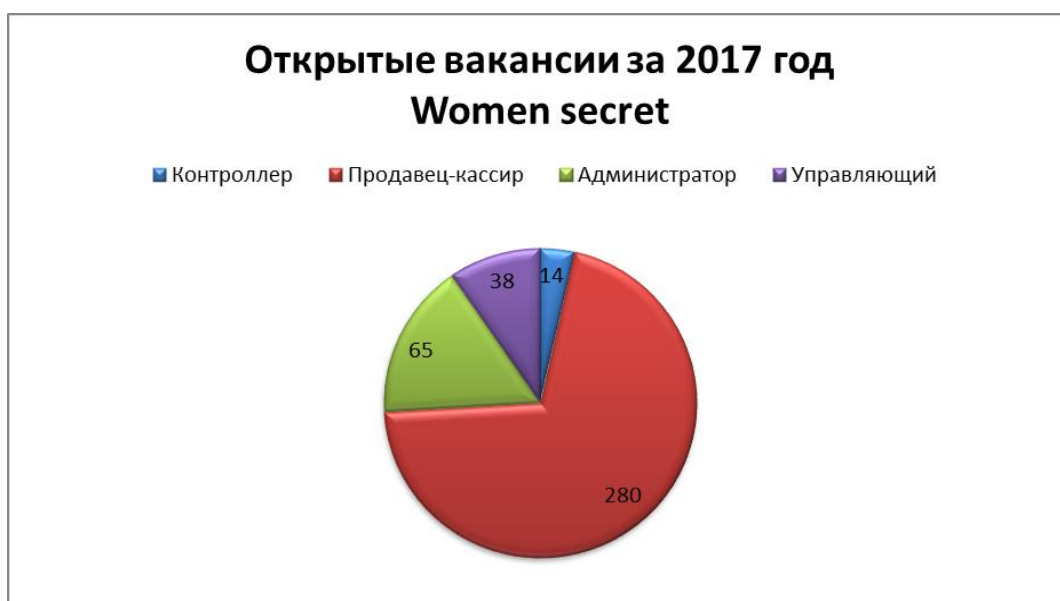


Рисунок 6 – Открытые вакансии за 2017 год. Women secret

Из 397 вакансий количество административных вакансий, на которые компания могла сделать внутренний перевод из числа сотрудников составляет 103 должности.

Количество вакансий, по которым был проведен внутренний перевод из числа сотрудников равняется 36. Что составляет 35% от числа административных вакансий, открытых за отслеживаемый период Март - Декабрь 2017 года.

В магазинах бренда Springfield было открыто 225 вакансий. Эти данные мы можем увидеть на рисунке 7. Из них количество административных вакансий, на которые компания могла сделать внутренний перевод из числа сотрудников равняются 58.

Количество вакансий, по которым был проведен внутренний перевод из числа сотрудников равняется 34. Внутренние переводы SPF Март – Декабрь составляют 58% от числа административных вакансий, открытых за отслеживаемый период.

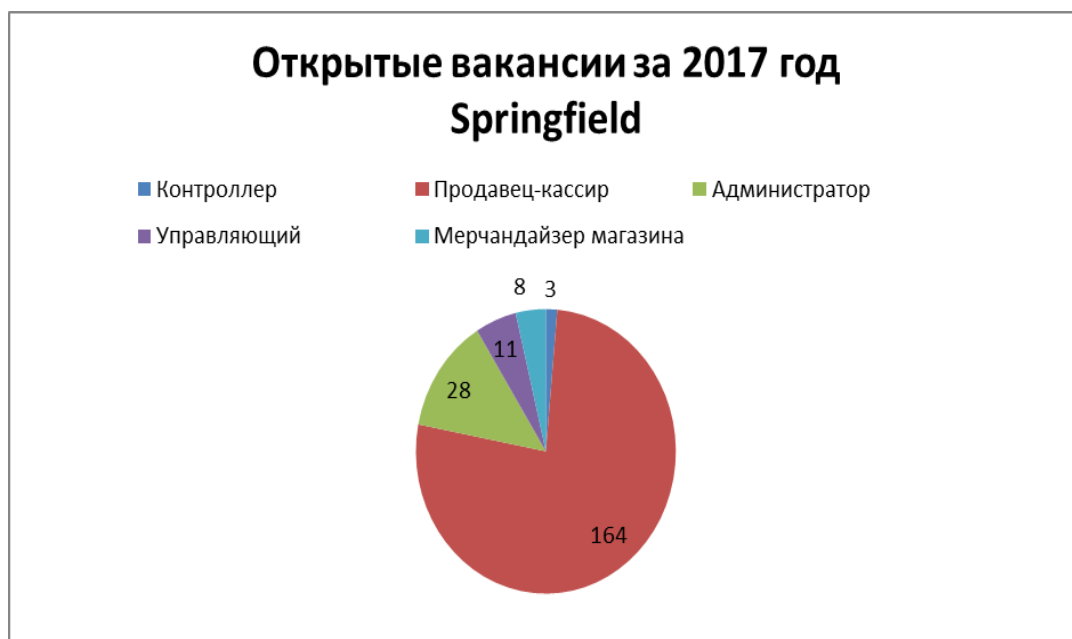


Рисунок 7 – Открытые вакансии за 2017 год. Springfield

Для увеличения показателей по внутренним переводам, компания должна делать акцент на развитие кадрового потенциала и на его оценку. Сотрудники HR-отдела должны создавать кадровый резерв компании и в дальнейшем



переводить этих сотрудников на более высокие должности, сокращая этим расходы на поиск новых сотрудников и их обучение, и на период их адаптации.

На основании данных, которые приведены в этом параграфе можно подвести итог. Развитие кадрового потенциала компании напрямую влияет на текучесть кадров, на закрытие вакансий внутренним переводом и как следствие на сокращение ресурсов, как экономических так и человеческих.

## **2.2 Оценка кадрового развития потенциала компании ООО «Фэшн Ритейл Групп»**

До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик.

Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность.

Чтобы эффективно управлять компанией, руководству важно знать возможности своих сотрудников. Традиционный подход к оценке персонала - по факту выполнения должностных обязанностей – не позволяет в полной мере использовать потенциал каждого сотрудника.

Оценка персонала - удобный инструмент управления для современного руководителя. По итогам оценки директор может:

- 1) узнать о текущих результатах деятельности сотрудников и отдельных подразделений;
- 2) определить уровень компетентности и профессионализма персонала;
- 3) выявить проблемно протекающие процессы, определить зоны, требующие улучшения;

4) усовершенствовать механизмы внутрикорпоративной коммуникации и информирования;

5) выявить уровень лояльности сотрудников (а значит, узнать степень их надежности);

6) узнать мнения сотрудников о тех или иных процессах, получить от них предложения;

7) точно определить, какими ресурсами располагает организация и каков прогноз их изменения.

В разные моменты оценивать необходимо всех сотрудников. В небольших фирмах руководитель может лично оценить подчиненных. А вот на предприятии с большим коллективом сделать это трудно, лучше внедрить системную формализованную оценку.

Главным заказчиком оценки персонала должен оставаться директор компании. С реализацией этой задачи лучше всего справится HR-служба, однако будет не лишним подключить и начальников подразделений.

Если же нужно оценить топ-менеджеров, то лучше привлечь сторонних специалистов: тогда оценка будет объективной. Руководителю (заказчику оценки) важно четко объяснить исполнителям (службе персонала) поставленные задачи.

Требования к методикам оценки персонала:

Нужно выбирать простые и вместе с тем надежные методики. Они должны отвечать следующим требованиям:

- простота и удобство применения;
- адекватная стоимость;
- возможность оценивать сотрудника, не отрывая его от работы;
- быстрота и внятность результатов;
- возможность регулярного (неоднократного) использования;
- надежность (прогнозы должны оправдываться);
- соответствие всем законодательным и этическим нормам и традициям.

Не стоит проводить оценку сотрудников ради их последующего увольнения. Это можно сделать другими, более простыми способами.

Также не стоит забывать, что оценка персонала может произвести обратный эффект. Некоторые руководители целенаправленно испытывают сотрудников на «степень лояльности» к компании. Что вызывает чувство неуверенности и растерянности у персонала.

Нередко результаты оценки принимаются к сведению, но реально не используются. Руководитель ставит задачу провести оценку персонала. Цель — выяснить, что происходит в компании (подразделении), и оценить сильные и слабые стороны сотрудников. Однако, получив результаты, он принимает решения, основанные на личном отношении к ситуации и людям, а не на итогах оценки.

Перед руководителем ставятся цели, задачи и планы профессионального развития. С позиции управления персоналом целями развития становятся:

- 1) обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом;
- 2) повышение потенциала работников;
- 3) повышение эффективности труда;
- 4) снижение текучести кадров;
- 5) подготовка руководящих кадров;
- 6) адаптация к новым технологиям.

Кадровое развитие организации зависит не только квалификации сотрудников, но очень сильно зависит от их удовлетворения от работы и от отношений в коллективе.

Для оценки персонала можно использовать разные методы. О них мы поговорили в первой главе работы. Мы будем использовать анкетный опрос (самотестирование).

Метод анкетирования используется для опроса большой группы людей, проживающих на большой территории, для получения эмпирической информации, касающейся объективных или субъективных фактов.

Инструментом опроса является анкета, которая содержит инструкцию по заполнению и перечень вопросов с возможными вариантами ответов, из них анketируемый (респондент) должен выбрать наиболее подходящий. Лицо, проводящее исследование, называется анкетер.

В анкете могут содержаться следующие виды вопросов:

1. Касающиеся личности респондента (пол, возраст, образование, профессия, семейное положение и др);
2. Данные служат для осуществления дальнейшей обработки материалов анкетирования относительно групп людей, что позволит сопоставить полученную информацию из аналогичных подгрупп;
3. Определение фактов сознания, которые способствуют выявлению у респондентов мнений, планов, мотивов, ожиданий, оценочных суждений;
4. Определение фактов поведения, которые руководят поступками, действиями и результатами деятельности людей.

В анкетах могут встречаться открытые, закрытые и полужакрытые вопросы. Так, на открытый вопрос должен последовать полный ответ, который опрашиваемый должен сформулировать самостоятельно. Закрытые вопросы позволяют сопоставить результаты анкет респондентов, но они не содержат всей полноты ответов, мнений или оценок испытуемых, что приводит к необдуманности и машинальности ответов. Полужакрытый вопрос применяют тогда, когда составитель не знает все возможные варианты ответов или желает более точно выяснить индивидуальное мнение всех обследуемых лиц. Для этого в анкете рядом с готовыми ответами содержится графа «другие ответы» и несколько пустых строк.

Если требуется получить откровенный ответ на вопросы относительно личной оценки событий или личностей, выразить критическое отношение к ним, вводят косвенный вопрос, маскирующий критическую составную информации. С этой целью используется какая-либо воображаемая ситуация, на которую респондент должен дать свой вариант ответа. Основные вопросы направлены на получение подробной информации от каждого респондента.

Если необходимо получить сведения от части респондентов, используют вопросы-фильтры. Они представляют собой «анкету в анкете».

Метод анкетирования предполагает прохождение определенных этапов. Смотрите рисунок 8.

Анкетирование не может охватить всех членов изучаемой общности, поэтому имеет выборочный характер. А получение достоверной и надежной информации зависит от репрезентативности выборки.

При разработке текста анкеты, нужно использовать разнообразные типы и формы вопросов, ведь все они имеют свои достоинства и недостатки.

Нужно учитывать и последующую обработку анкетных данных. Более сложно обработать открытые вопросы, в то же время, закрытые вопросы в форме шкал, таблиц являются более удобными для обработки, но не гарантируют всей полноты оценок респондентов.

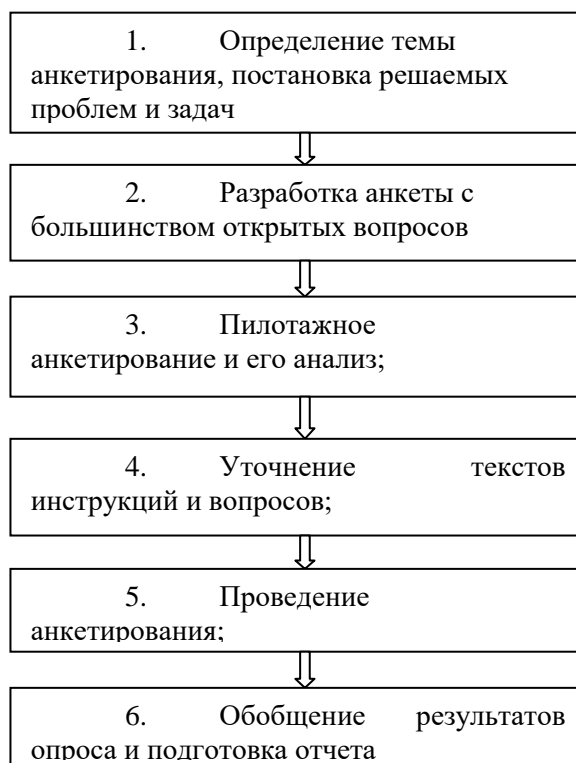


Рисунок 8 – Этапы анкетирования

К плюсам метода можно отнести:

1. Анкетирование позволяет привлечь к исследованию значительное количество респондентов;

2. Возможность получения информации от большого количества людей за короткий промежуток времени;
3. Возможность осуществления компьютерной обработки информации;
4. При анонимном анкетировании можно получить большее количество правдивых и открытых высказываний.

К минусам метода относятся:

1. Зависимость от репрезентативности выбора, правдивости ответов, распыления элементов в общей выборке и плане выборки;
2. Влияние субъективных факторов, таких как нежелание давать правдивые ответы, поспешность и необдуманность ответов.

При наличии многих негативных мнений относительно метода анкетирования, сегодня он относится к одним из основных для изучения отдельных личностей при приеме их на работу, учебу, с его помощью изучают любые аспекты общественных отношений.

### **2.3 Ресурсы и ограничения компании в сфере развития кадрового потенциала**

Для того чтобы организация могла достичь поставленных целей, необходимы затраты ресурсов, получаемых из внешней и внутренней среды. Ресурсы являются важнейшей частью внутренней среды организации, они оказывают самое непосредственное влияние на эффективность ее функционирования.

Ресурсы компании – средства, возможности, запасы, обеспечивающие бизнесу стабильную работу, выполнение своих обязательств и получение прибыли. Ресурсы – это то, чем гарантированно обеспечены компетенции, конкурентные преимущества бизнеса.

Если смотреть с точки зрения эффективности, то в самом общем виде под эффективностью использования ресурсов организации понимается отношение конечного результата бизнеса к затратам, обеспечившим его получение. То

есть, для того, чтобы бизнес был эффективным, он должен повышать результативность использования ресурсов с одновременным снижением затрат на их использование.

К основным ресурсам, наиболее необходимым в деятельности организации относят:

- 1) человеческие ресурсы
- 2) организационные
- 3) материально-вещественные
- 4) технологию и информацию

Наибольшим преимуществом любой организации являются ее человеческие ресурсы, которые обеспечивают достижение цели и задачи компании.

Под человеческими ресурсами понимают определенный комплекс качеств и характеристик человека, который характеризует его способность к деятельности определенного рода.

Эффективное управление человеческими ресурсами позволяет сотрудникам эффективно и результативно вносить вклад в общее руководство компанией и достигать целей и задач организации.

Управление человеческими ресурсами - это функция внутри организации, которая ориентирована на вербовку, управление и обеспечение направления для людей, которые работают в организации.

Материально-вещественные ресурсы предприятия - это такие источники, которые необходимы для того, чтобы решать хозяйственные задачи. В таком случае основными будут количественные и качественные их характеристики.

Проблемой является то, что они достаточно ограничены. Именно поэтому предпринимателю необходимо постоянно развивать свое дело, увеличивая объем и состав выпускаемой продукции. Это требует обязательного привлечения дополнительных материальных ресурсов. Основными из них являются следующие:

Природные (естественные), которые находят выражение в виде земельных и водных угодий, воздушного бассейна, полезных ископаемых, животного и растительного мира, лесов.

Экономические ресурсы предприятия, принадлежащие данному субъекту, которые представлены в денежном выражении.

Капитальные средства - это средства производства, созданные людьми и используемые для производства товаров и услуг.

Материальные ресурсы предприятия включают в себя предметы производства, основные и дополнительные материалы, сырье, топливо, полуфабрикаты, незавершенное строительство, запчасти, отходы производства, тару и т. д.

Следующая группа - информационно-технологические ресурсы. Это знания, которыми обладает руководитель, его помощники и сотрудники рыночной ситуации, состоянии экономики, законодательства и прочих знаний из отрасли в которой существует компания.

Второе содержание данной группы - это комплекс данных, которые правильно организованы для того, чтобы получать достоверную информацию. Они в себя включают как отдельные документы, так и систему документов в имеющихся отделах: архивах, библиотеках, банках данных, фондах и так далее.

Четвертая группа, организационные ресурсы предприятия, включает в себя способность мобилизовать внутренние возможности организации. В некоторых случаях будет требоваться привлечение сил извне.

Если рассматривать тему ресурсов со стороны развития кадрового потенциала в компании ресурсами в области данной темы будут считаться сотрудники HR-отдела, сотрудники компании, программы подготовки только что нанятых сотрудников, тренинги повышения квалификации, которые используются, экономические ресурсы.

Для начала рассмотрим, какими ресурсами обладает компания, а также как этими ресурсами может воспользоваться сотрудник.



ООО «Фэшн Ритейл Груп» есть HR-отдел, который отвечает за оформление на работу, увольнение, больничные листы, отпуска, выплаты денежных возмещений и т.д. И все же самая главная обязанность отдела HR – это подбор новых сотрудников. Для этого требуется не только компетентность, знания методик отбора персонала и опыт работы, но и человеческая интуиция и проницательность.

Обучением, развитием и оценкой персонала в компании занимается отдельный специалист, который проводит тренинги, анкетирование сотрудников, рассылает полезную информацию по e-mail.

Также в компании есть закрытый портал для сотрудников, на котором они могут ознакомиться с основной информацией о компании, с документами, с гидом по обслуживанию покупателей, который разработан тренинг-менеджером.

На сайте представлена информация о продукте, который продает организация. Также разработаны аргументы продаж, которые меняются в зависимости от сезона и представленных коллекций. Размещены гиды новичкам, сотрудникам которые только устроились на работу. Расписаны по ступеням, с определенными сроками, действия сотрудников для эффективного получения знаний. Такие же алгоритмы есть для сотрудников, которые идут на повышение. Но информация представленная в гидах направлена больше на изучение специфики товара и на работу с операциями на кассе, заполнению документов и анализу отчетов. И почти не содержат информацию о самом процессе продаж, о повышении его эффективности. На сайте представлен только гид по продажам и бланк для коучинга.

Давайте рассмотрим поподробнее как в этой компании сотрудники могут повысить свою квалификацию, а также достичь карьерного роста.

Помимо внутреннего подбора и собственной инициативы сотрудника претендовать на новую должность, есть главный инструмент - это центр оценки или ассесмент-центр. После него у сотрудника три статуса:

- 1) готов к назначению (при отсутствии открытой вакансии кадровый резерв);
- 2) индивидуальный план развития (ИПР) 1-3 месяца;
- 3) не готов. Рекомендовано развитие на текущей позиции, возможность повторного ассессмента через 6 месяцев.

Если сотрудник, который находится в региональном магазине, говорит о том, что хочет повышения и готов переехать в другой город. То алгоритм следующий:

Шаг 1. Сотрудник оповещает управляющего (если отношения позволяют) и связывается с HR отделом путем написания письма, с вложенным резюме и указанием желаемой вакансии, если он ее знает.

Шаг 2. Далее, сотрудник HR-отдела запрашивает основные сведения у управляющего и территориального менеджера по сотруднику.

Шаг 3. Проводится собеседование по скайпу.

Шаг 4. Если HR-отдел и коммерческий отдел говорит «да», то он получает возможность претендовать на должность.

Важный момент, если сотрудник находился бы в Москве, Санкт-Петербурге, Ростове, Екатеринбурге, то прохождение ассессмента до обязательно.

Если нет открытой вакансии в городе и есть возможность подождать с назначением на должность то компания отправляем кандидата на ассессмент в один из городов, где состоится такое ближайшее мероприятие.

Теперь рассмотрим как обстоит ситуация с обучением персонала в компании.

Как мы уже знаем существуют ассессмент-центры, также проводятся тренинги для сотрудников. Но на обучение в обучающий центр может поехать только сотрудник, который рекомендуется к повышению. То обучение с тренером могут получить в основном только сотрудники г. Москвы и иногда г. Санкт-Петербурга.

Сотрудники в Москве могут подать заявку на тренинг из определенного списка, при наборе группы им проведут тренинг на территории офиса компании.

Для регионов такой функции не существует. Очень редко тренинг-менеджер может приехать в региональные магазины на короткий срок и провести тренинг, только для руководителей магазинов, т.е. управляющего и администратора.

Ключевые сотрудники, т.е. продавцы в тренингах не участвуют. Во втором параграфе второй главы мы уже выяснили, что проводить тренинги для всех сотрудников невозможно из-за длительного рабочего дня и посменного графика без возможности закрыть магазины даже на день.

Из этого следует, что сотрудники организации являются как ресурсом компании, который можно обучить, так и его ограничением, так как невозможно использовать человеческий ресурс из-за ограничения времени и территориального ограничения.

Также сюда можно отнести экономические ресурсы. Компании не рентабельно отправлять тренинг-менеджера из Москвы часто в регионы. Это очень затратное мероприятие, так как включает в себя командировочные выплаты, перелет, гостиница. Для проведения тренинга нужно отвлечь сотрудников от работы на несколько дней, а это оплата их рабочего времени, которое они используют не для решения рабочих задач. От этого страдают показатели магазина и его продуктивность потому, что обязанности перераспределяются на других сотрудников и падает эффективность магазина. Также оплата помещения для тренинга и обеда для участников.

Как итог такие тренинги почти не проводятся в регионах, в период 2015-2017 год на территории Красноярска был совершен один приезд тренинг-менеджера.

Можно подметить, что даже после такого малого количества тренингов, не ведется какая-либо оценка применимости полученных знаний. Сотрудники

не дают обратную связь о прослушанных тренингах, также никак не отслеживается, передали ли они полученные знания своим подчиненным.

Мы можем подвести итог, что ресурсами компании являются сотрудники, их время на обучение и развитие, сама система обучения, отдел, который занимается всей кадровой документацией, а также тренинг-менеджер.

Но одновременно все эти ресурсы являются и ограничением. Нехватка одного тренинг-менеджера для продуктивной работы, невозможность обучения всех сотрудников, как из-за нехватки времени, так и из-за большого количества магазинов и как следствие штатных единиц. И экономическая затратность данных мероприятий и отсутствие отслеживания их эффективности все это влияет на конечный результат.

В следующей главе будут предложены мероприятия для более эффективного обучения персонала и как следствие развития кадрового потенциала.

### **3 Направления по развитию кадрового потенциала в ООО «Фэшн Ритейл Груп»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития кадрового потенциала в ООО «Фэшн Ритейл Груп»**

Для каждой компании ее главным инструментом работы и фактором успешности являются кадры. Квалифицированный персонал помогает достигать поставленных задач, развивать организацию и повышать ее продуктивность.

После проведения анализа кадрового потенциала компании и анкетирования сотрудников, мы можем сделать вывод, что система обучения в компании недостаточно развита и работает неэффективно. Это сказывается на текучести кадров, на карьерном росте внутри компании, на рентабельности компании и на многих других факторах.

Предложенные мероприятия помогут компании развить кадровый потенциал сотрудников, повысить их лояльность к компании, что поможет уменьшить текучесть кадров и как следствие уменьшить затраты на поиск и обучение новых сотрудников.

Но наиболее важным для коммерческой организации будет повышение прибыли за счет выполнения плановых показателей, т.е. KPI. Ведь такие показатели как *upt*, конверсия, средняя цена напрямую влияют на прибыль компании.

В параграфе 2.2 мы провели анкетирование сотрудников и выяснили, что большинство респондентов хочет повышать свою квалификацию и проходить тренинги и готовы тратить на это свое свободное от работы время в небольшом количестве. Также в основном сотрудники поддерживают идею обучения внутри компании с привлечением внутренних сотрудников в качестве тренера.

Мы выяснили что сотрудникам, по их оценке, не всегда хватает знаний для эффективного использования рабочего времени и качественного выполнения поставленных задач.

В пункте 2.3 мы выявили, какие у компании есть ресурсы и ограничения для развития кадрового потенциала.

Ресурсами являются сотрудники HR-отдела, тренинг-менеджер, закрытый интернет-портал с информацией для сотрудников, экономические ресурсы организации и сами сотрудники, которые готовы к обучению и повышению своей квалификации.

Ограничением являются недостаточное количество тренеров для большого штата сотрудников, территориальное расположение магазинов в разных городах страны, невозможность проводить тренинги часто из-за больших экономических затрат. Также отсутствует возможность провести тренинги для всех сотрудников из-за длительного рабочего дня и отсутствия возможности закрыть магазин на время проведения тренингов.

Учитывая все эти факторы, мы предлагаем ввести систему тренинг-координаторов в городах, где располагается от трех и более магазинов компании.

Проводить такое мероприятие, на начальных этапах внедрения, не следует в городах, где находится менее трех магазинов. Так как затраты на обучение и премиальные выплаты тренера будут иметь больший срок окупаемости, ведь область применения будет меньше за счет меньшего количества сотрудников в этом городе. Также результат социальной эффективности удобнее отследить при большем количестве сотрудников.

В среднем в одном магазине штат сотрудников равен восьми людям, т.е. на три магазина в среднем приходится 25 сотрудников, который после обучения сможет повысить качество выполняемых рабочих обязанностей.

На должность тренинг-координатора могут претендовать как администраторы, так и управляющие магазинов. Есть возможность обучения продавцов на тренинг-координаторов, но нужно учитывать психологические моменты. Не все сотрудники могут воспринимать информацию от людей младше себе или ниже по должности.

Поэтому перед выбором сотрудника для выполнения данной работы нужно провести анкетирование сотрудников, чтобы узнать, как они видят это обучение и что хотят от него получить в итоге.

Также HR-отдел и тренинг менеджер из Москвы должны грамотно подойти к выбору тренинг-координатора. Провести интервью с сотрудником, узнать рекомендации региональных менеджеров, так как именно они в основном взаимодействуют с сотрудниками в регионах. Можно провести оценку методом 360.

Метод оценки 360 градусов может стать отличным инструментом в подобных случаях. При использовании этого метода оценку сотруднику дают «со всех сторон», то есть не только непосредственный руководитель, но и коллеги и подчиненные, а также сам сотрудник. Эта самооценка составляет, пожалуй, одну из самых важных частей метода.

Выбирая тренера, важно обратить внимание на следующие факторы:

- 1) для тренера необходимы навыки самопрезентации и «языка тела»;
- 2) тренер должен уметь установить доверительные отношения в группе, для того чтобы быть услышанным аудиторией;
- 3) важно легко и ловко управлять процессом проведения тренинга (высокий уровень умения вести дискуссию, следить за динамикой коллективных мыслительных процессов, быстро реагировать на любые изменения в групповой активности);
- 4) уметь использовать и комбинировать формы обучения, сочетая их таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности тренинга;
- 5) тренер должен поощрять энтузиазм участников, вызывать у них желание активно применять свои знания.

После того как будет утвержден сотрудник, его нужно направить на обучение в центральный офис в Москву. Там он сможет пройти тренинги, которые соответствуют специфике компании. Для розничной торговли важны такие аспекты как :

- 1) принципы работы эффективного продавца;

- 2) установление контакта с покупателем;
- 3) психологические типы покупателей;
- 4) выявление и формирование нужд (потребностей) покупателя;
- 5) мотивы совершения покупки;
- 6) логическая и эмоциональная презентация товара;
- 7) дополнительные продажи;
- 8) работа с сомнениями и возражениями;
- 9) работа с трудными покупателями;

Большим плюсом для обучения является, что в компании уже есть все тренинги, которые подстроены под специфику организации, под продукт, который она предлагает на рынке. Все тренинги успешно проводятся в Москве и на выездных встречах.

Обучение сотрудника будет заключаться не только в прослушивании самих тренингов, но и методике их ведения для сотрудников в магазине. Тренинг-менеджер должен смоделировать и проработать возможные ситуации на тренингах по своему опыту.

И также не будем забывать, что тренинг будет проводиться внутри знакомого коллектива, это позволит избавиться от неловких ситуаций и сделает обстановку не напряженной.

После обучения, когда тренер-координатор вернется на свое рабочее место, то он должен провести беседы с управляющими магазинов, выбрать удобное время для проведения тренингов и локацию.

Как мы уже выделяли во второй главе, у сотрудников нет возможности посетить тренинг в течение рабочего дня. Поэтому нужно проводить тренинг либо до открытия магазинов, либо формировать группы в выходные дни сотрудников, что запрещено правилами компании. Поэтому тренинги должны быть сжаты по временным рамкам. Необходимо подготовить информационный материал для раздачи сотрудникам с целью самообучения.

После проведенного тренинга сотрудникам должна предоставляться анкета о качестве проведенного мероприятия. Смотрите приложение Б. Эти



анкеты должны проанализироваться, как самим координатором, так и тренером из Москвы. Анкета, представленная в приложении, является оценкой проведенного мероприятия, также нужно будет разработать анкету для каждого тренинга с вопросами для оценки полученных знаний.

Теперь поговорим о мотивации сотрудников таких как тренинг-координатор, так и других сотрудников магазина.

Тренер-координатор кроме получения новых знаний и развития своих профессиональных качеств, замотивирован горизонтальным карьерным ростом.

Горизонтальная карьера предполагает профессиональный рост сотрудника как специалиста. Это повышение уровня мастерства, увеличение знаний и навыков. А также получение специализированных и уникальных умений, которыми обладает маленькое число людей в компании, что делает работника весьма ценным и порой незаменимым в своей компании.

Также сотрудник должен быть замотивирован премией. Тренер-координатор должен получать денежные выплаты за каждый проведенный тренинг (или едино разовую выплату в месяц).

Дополнительным поощрением может выступать премия по итогам сезона, при выполнении плановых показателей и положительной динамики в сравнении с предыдущим сезоном/годом.

Но при этом сотрудник перестает получать ежемесячную премию по итогам личных продаж. Т.е. сотрудник работает больше не на свой личный результат по продажам, а на результат магазина и свою сезонную премию.

В средней сотрудник получает премию равную 10 тыс. рублей, если не брать в расчет управляющего. Такую же выплату каждый месяц можно назначить тренинг-координатору и премию в 15 тыс. рублей по итогам сезона. При таких цифрах компания не понесет дополнительных расходов, так как просто премию за личные продажи станет выплачивать как премию за проведение тренингов. При выполнении плановых показателей за сезон общая премия составит 75 тыс. рублей.

Сотрудники магазина в первую очередь замотивированы повышением своей квалификации и как следствие на более эффективную работу и выполнение КРІ, что приведет к получению премий по итогам месяца.

Также с ростом компетенции сотрудника повышаются его возможности на карьерный рост как внутри компании, так и за ее пределами. Сотрудники смогут разобрать в группах свои ошибки и слабые стороны своей работы. Это повлияет на коллективные отношения, на уверенность сотрудника в своих силах, на его эмоциональное состояние.

Для проведения предложенных мероприятий составим приблизительную смету расходов (таблица 1). Стоимость затрат основана на средних ценах в период возможного обучения, сентябрь-ноябрь и март-май, при двухнедельной командировке. В расчет берется средняя заработная плата администратора.

Таблица 1 - Смета затрат на обучение сотрудника

Статья расходов	Сумма, руб.
Перелет Красноярск-Москва	5914
Аэроэкспресс	500
Размещение в гостинице	49020
Командировочные расходы суточные	1120
Заработная плата	19540
Материалы для обучения	2000
Аэроэкспресс	500
Перелет Москва-Красноярск	5451
Итого	94125

Также нам нужно посчитать, сколько средств будет потрачено на тренинги для сотрудников (таблица 2). Смету мы будем рассчитывать на полгода, т.е. на сезон.

Таблица 2 – смета на проведение тренингов

Название тренинга	Кол-во тренингов за полгода	Расходы на материалы, руб.	Расходы на оплату рабочего времени сотрудников (2 часа), руб.	Итого, руб.
Визуальный мерчандайзинг	3	600	21594	22194
Эффективные продажи	3	1000	21594	22594
Тайм-менеджмент	1	350	21594	21944
Конфликтология в продажах	1	350	21594	21944
Итого				88676

Виды тренингов выбраны по результатам проведенного анкетирования. В расчет брали заработную плату 25 сотрудников за 2 часа работы, расходы на дополнительные материалы.

Итого на обучение, на проведение мероприятий и премии тренинг-координатору будет потрачено 257 801 рубль.

В следующем пункте мы оценим социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, целью нашей работы являлась разработка мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала сотрудников компании ООО «Фэшн Ритейл Групп».

В ходе работы были решены все поставленные задачи, а именно:

1. Был проведен анализ литературы и практики управления кадровым потенциалом в сфере розничной торговли;
2. Была представлена социально-экономическая характеристика ООО «Фэшн Ритейл Групп» с учетом ресурсов и ограничений в сфере управления кадровым потенциалом компании;
3. Разработаны мероприятия по развитию кадрового потенциала ООО «Фэшн Ритейл Групп»
4. Проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Так изучив теоретические основы и практику развития кадрового потенциала компании в розничной торговле, мы выяснили, что кадровый потенциал является одним из ключевых ресурсов компании, который влияет на конкурентоспособность, на увеличение прибыли и на другие показатели.

Проанализировав социально-экономическую характеристику компании и проведя анкетирование сотрудников мы выявили, что в компании не достаточно развита система обучения сотрудников, что влияет на низкий карьерный рост в компании, высокий показатель текучести кадров и на невыполнение KPI. Все это влияет на конкурентоспособность компании и на не эффективное использование ресурсов.

Для решения данной проблемы, нами было предложено мероприятие, направленное на повышение кадрового развития сотрудников. А именно ввести в регионах должность тренинг-координатора, который будет проводить

тренинги с целью повышения эффективности и качества работы, повышения квалификации сотрудников и многое другое.

Результатом данных мероприятий будет достижение KPI и как следствие увеличение прибыли компании. Также повышение квалификации сотрудников, которое приведет к увеличению показателя, который характеризует карьерный рост в компании. Все это приведет к уменьшению текучести кадров и развитию конкурентоспособности компании.

Итак, цель нашего исследования достигнута, а все поставленные задачи получили свое решение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аванесов Ю.А. Организация торговли: Учебник для торговых вузов / Ю. А. Аванесов, Т. К. Идрисов, Г. Н. Сапрохин. - М.: Экономика, 2013. - 616 с.
2. Аксенова Е.А. Стратегический менеджмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: Учебное пособие для вузов. - М.: «Аспект Пресс», 2011. - 352 с.
3. Беляев С.Е. Роль кадрового потенциала в формировании цены капитала субъектов микроэкономики: дис.канд. экон. наук : 08.00.01 / Сергей Евгеньевич Беляев. - М.: 2011. - 137 с.
4. Бланк И. А. Управление торговым предприятием/ И. А. Бланк. - М.: Ассоциация авторов и издателей. Издательство «ЭКМОС», 2014. - 387 с.
5. Беспалова О. В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия / О. В. Беспалова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - М.: 2014. - 69 с.
6. Брагина З.В. Управление персоналом: учебное пособие / З. В. Брагина, В. П. Дудяшева, З. Т. Каверина. - М.: «КНОРУ»С, 2013. - 128 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - М.: Лига-пресс, 2012. - 245 с.
8. Воронин В. П. Повышение комфортности торговых услуг / В. П. Воронин. - М.: Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2013. - 98 с.
9. Грин Дж., Грант Э.М. Коучинг принятия решений. - СПб.: «Питер», 2015. - 144 с.
10. Грженский Л. М. Управление качеством торгового обслуживания: Опыт Львовского областного управления торговли/ Л. М. Грженский - М.: Экономика, 2014 с. - 188 с.

11. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. - Краснодар.: КИМПИМ, 2013. - 266 с.
12. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: «Питер: Питер принт», 2014. - 224 с.
13. Джордж Т. Милкович, Джери М.Н. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала - СПб.: «Питер», 2016. - 14 с.
14. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие / А. П. Добровинский. - Томск.: ТПУ, 2011. - 416 с.
15. Ермолина Л. В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности / Л. В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. - М.: 2013. - № 2 (8). - С. 98-102.
16. Кабаков, В.С. Кадры хозяйственных руководителей: подбор, расстановка, обучение / В.С. Кабаков, В.Ф. Богачев, А.П. Осипов. - М., 1982. - С.8.
17. Калачев, А.М. Сравнительный анализ существующих подходов к балльной оценке кадрового потенциала организации / А.М. Калачев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2.
18. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.: «ИнфраМ», 2015. - 365 с.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: «Инфра-М», 2015. - 394с.
20. Киселева, Г.В. Организация и управление кадровым потенциалом в потребительской кооперации: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Киселева Галина Владимировна. - Белгород, 2012. - 250 с.
21. Кондаурова А. А. Методы оценки кадрового потенциала / А. А. Кондаурова // Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции. - Новосибирск.: НГПУ, 2015. - 199-201 с.
22. Котунов Р.В. Обслуживание клиентов как конкурентное преимущество/ Р.В Котунов. - М.: 2014. - 211 с.

23. Котляров И. Д. Маркетинг: учебное пособие для вузов/ И. Д. Котляров. - М.: «ЭКСМО», 2012. - 240 с.

24. Кочнева П.А. Влияние оценки персонала на кадровый потенциал организации на примере российских и китайских компаний // Приоритетные научные направления: от теории к практике. - М.: - 2012. - № 1. - 164-170 с.

25. Кузьмин М. А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор / М. А. Кузьмин // Экономические науки. - 2011. - № 78. - С. 251-255.

26. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Дело, 2012. - 232 с.

27. Максимова Л.В., Гнездилов Е.А., Максимов И.С. К определению понятия «кадровый потенциал организации». Вестник университета (Государственный университет управления). М.: - 2014, № 20, 188-195 с.

28. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2007. - 464 с.

29. Никитенкова О. В. Комплексный подход к оценке кадрового потенциала организации посредством внедрения универсальной системы показателей / О. В. Никитенкова // Творческое наследие А. С. Посникова и современность. - М.: - 2016. - №9. - С. 86-92.

30. Носкова, М.В. Теоретические основы изучения кадрового потенциала сельского хозяйства /М.В.Носкова // Вестник Алтайского ГАУ. - 2013. - №5 (31). - 67-71 с.

31. Петрусенко М. В. Эффективность труда как комплексный показатель характеризующий уровень использования рабочей силы / М. В. Петрусенко // Международный научно-исследовательский журнал. - 2013. - № 10 (17). - Часть 3. - С. 65-66.

32. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. - М., 2015. - 624 с.



33. Резник С.Д. Персональный менеджмент. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
34. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. -2015. -N 7. - 62-66 с.
35. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. -2014. -N 22. -51-53 с.
36. Сухарев С.А. От оценки к управлению кадровым потенциалом // Вестник Омского университета: Экономика. - 2012. - № 3. - 107-110 с.
37. Сычев К., Панченко Т., Панченко А. Человековедение как метод кадровой политики. - Издательство: М., Кислород, 2007. - 224 с.
38. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - 4-е изд. - М.: Дело, 2017. - 270 с.
39. Турчинов А.И. Актуальные проблемы кадровой политики и управления персоналом. - М.: РАГС, 2012. - 212 с.
40. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд. - М.: ЭКСМО, 2012. - 695 с.
41. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. –М.: Банки и биржи, 2013. - 682 с.
42. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю.Сербиновского, С.И. Самыгина. -М.: ПРИОР, 2013. - 548 с.
43. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов. - М.: КНОРУС, 2013. - 536 с.
44. Фридрих А.Л. Проведение собеседования: виды, методы, рекомендации / А.Л. Фридрих, Е.О. Сударенко // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. - 2014. - № 1. - 280-281 с.
45. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. - Издание 2-е, дополненное и переработанное. - М.: Управление персоналом, 2011. - 84 с.

46. Чешун Р.А. Особенности построения системы управления кадровым потенциалом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2011. - №5. - 101-105 с.

47. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Издание 2-е, дополненное и переработанное. - М.: Управление персоналом, 2016. - 98с.

48. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 95с.

#### **Электронные ресурсы**

49. Уровень жизни:: Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] - <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/ru/statistics/populayion/level/#>

50. Закрытый портал компании Grupo CORTEFIEL [электронный ресурс] - <https://cortefiel.sharepoint.com/SitePages/Home.aspx>

51. Закрытый интернет портал компании Grupo CORTEFIEL// Women'secret Rusia [электронный ресурс] - <https://cortefiel.sharepoint.com/sites/tienda/ws/ru/SitePages/Inicio.aspx>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### **Анкета для исследования системы обучения и развития персонала компании ООО «Фэшн Ритей Груп»**

Уважаемые коллеги, как уже сообщалось ранее, мы проводим опрос сотрудников нашей компании. Нам важно ваше личное мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день в нашей компании, и что мы вместе можем сделать, чтобы наша совместная работа была еще более результативной.

#### Правила заполнения анкеты

1. Убедительная просьба: пожалуйста, заполняйте анкету полностью. Только так мы сможем узнать реально сложившуюся в компании ситуацию.

2. В анкете 34 вопроса. Большая часть вопросов представляет собой высказывания, и вам надо отметить, насколько вы согласны / не согласны с этими высказываниями. Ответ на каждый такой вопрос займет всего несколько секунд. В целом на заполнение Анкеты уходит 10-15 минут.

3. Пожалуйста, внимательно читайте каждый вопрос до конца. Перед тем, как ответить, прочтите до конца перечень возможных ответов.

4. Некоторые вопросы предполагают ограниченное количество ответов. Пожалуйста, соблюдайте это условие. Это важно для дальнейшего анализа.

5. Если вы по ошибке выбрали не тот вариант ответа, или передумали, делайте исправления так, чтобы можно было понять ваш окончательный выбор (если вы уже поставили галочку в поле одного из вариантов ответа - аккуратно зачеркните ее и выберите новый вариант).

#### 1. ОТМЕТЬТЕ, К КАКОЙ ГРУППЕ СОТРУДНИКОВ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ

- Руководитель
- Работник торгово-оперативного персонала
- Специалист

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

2. Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вам.

Таблица 3 - Самооценка продуктивности и качества работы

УТВЕРЖДЕНИЕ	Полностью согласен	Скорее согласен	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Затрудняюсь ответить
МНЕ НЕ ХВАТАЕТ РАБОЧЕГО ДНЯ, ЧТОБЫ КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНЯТЬ ВСЕ, ЧТО МНЕ ПОРУЧАЮТ						
ПРОДУКТИВНОСТЬ МОЕЙ РАБОТЫ, ПО МОЕМУ МНЕНИЮ, ВЫСОКА						
КАЧЕСТВО РАБОТЫ, КОТОРУЮ Я ВЫПОЛНЯЮ МОЖНО ОЦЕНИТЬ КАК ОЧЕНЬ ВЫСОКОЕ						
Я СЧИТАЮ, ЧТО КЛИЕНТЫ ВЫСОКО ОЦЕНИВАЮТ КАЧЕСТВО МОЕЙ РАБОТЫ						
Я ТРАЧУ ПОЧТИ ВСЁ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ НА РЕШЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ПЕРЕДО МНОЙ ЗАДАЧ						
МОИ КОЛЛЕГИ РАБОТАЮТ С ВЫСОКОЙ ПРОДУКТИВНОСТЬЮ						
БОЛЬШИНСТВО СОТРУДНИКОВ НАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ИСКРЕННЕ ЗАБОТЯТСЯ О ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СВОЕЙ РАБОТЫ						
Я ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНО СПРАВЛЯЮСЬ С ПОСТАВЛЕННЫМИ ПЕРЕДО МНОЙ						

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

3. Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам:  
(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка)

Таблица 4 – Характеристика респондента

Характеристика	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Организованность						
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач						
Стремление к достижению поставленных целей						
Умение общаться с людьми						
Профессионализм						
Умение слушать собеседника						
Умение работать в команде						
Умение руководить						
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации						

4. Оценка возможных путей повышения продуктивности и качества работы

Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше:  
(можно отметить не более 2-х вариантов)

- Больше обучения
- Больше помощи от руководителя
- Больше помощи от коллег
- Лучшее оснащение и оборудование
- Лучшие условия труда

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

- Большая зарплата
- Другое: \_\_\_\_\_

5. Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- Однозначно, да
- Скорее да
- Ни да, ни нет
- Скорее нет
- Однозначно нет
- Затрудняюсь ответить

6. Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашему предприятию:

Таблица 5 - Оценка системы развития персонала предприятия

Высказывания	1 балла	2 балла	3 балла
КАК МИНИМУМ РАЗ В МЕСЯЦ Я БЕСЕДУЮ СО СВОИМ НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ НАЧАЛЬНИКОМ О ТОМ, КАКИЕ СВОИ КАЧЕСТВА И НАВЫКИ МНЕ НАДО РАЗВИВАТЬ, ЧТОБЫ СТАТЬ БОЛЕЕ УСПЕШНЫМ В БУДУЩЕМ			
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ТРЕНИНГИ/УЧЕБА ЛЕГКО ДОСТУПНЫ			
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ СОТРУДНИКОВ ПООЩРЯЮТ ЗА ПОСЕЩЕНИЕ ТРЕНИНГОВ/КУРСОВ И Т.П.			
ЧАСТО О ПРОВОДИМЫХ ТРЕНИНГАХ НАС НЕ ОПОВЕЩАЮТ, ЛИБО ОПОВЕЩАЮТ НЕ ЗАБЛАГОВРЕМЕННО ИЛИ НЕ ВСЕХ			
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ СОЗДАНЫ ВСЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И УЧЕБЫ, НАДО ТОЛЬКО САМОМУ ХОТЕТЬ УЧИТЬСЯ			
НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ВСЬ АКЦЕНТ СДЕЛАН ТОЛЬКО НА РАБОТЕ. У СОТРУДНИКОВ НЕТ НИ ВРЕМЕНИ, НИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ			
СОТРУДНИКИ В НАШЕЙ КОМПАНИИ ПОСТОЯННО НАХОДЯТСЯ ПОД ДАВЛЕНИЕМ. У НИХ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИВАТЬСЯ			

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

7. Оцените эффективность следующих способов повышения профессионализма сотрудников предприятия.

Таблица 6 - Определение предпочтений сотрудников по организации системы развития персонала

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Кураторство, инструктирование, наставничество						
Повышение квалификации						
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы						
«Обогащение труда»						
Программированное обучение						
Краткосрочные тренинги, семинары						
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)						
Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)						

8. Отметьте, насколько вы заинтересованы в перечисленных ниже направлениях обучения.

Таблица 7 - Оценка сотрудниками желаемых направлений обучения

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Командообразование						
Продажи						
Публичные выступления						
Тайм менеджмент						
Управление персоналом						
Юриспруденция						
Личностный рост						

9. Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным:

- Получение информации от практикующего специалиста
- Case studies
- Ролевые игры
- Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- Коучинг / менторство / индивидуальное обучение
- Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- Регулярные собрания людей по интересам
- Тренинг в форме лекции
- Чисто теоретическое обучение

10. Отметьте, пожалуйста, какое место проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?

На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов

- Дистанционное обучение
- Обучение за пределами компании
- Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

11. Оцените, какие из нижеперечисленных барьеров могут помешать вашему участию в тренинге по интересующей вас тематике:

- Высокая стоимость тренинга
- Непонятен контингент слушателей тренинга
- Несвоевременно поступившая информация о тренинге
- Высокая загруженность на работе, нет свободного времени
- Начальник не считает необходимым участие в тренинге
- Коллеги не считают необходимым участие в тренинге



- Будет сложно применять полученные знания на практике
- Не смог найти подходящий тренинг
- Продолжительность тренинга слишком высокая
- Я считаю, что тренинги не нужны для людей моей специальности
- Неудобное время/дата тренинга
- Моя компания не предоставляет мне время на посещение тренингов
- Неудобное место проведения тренинга
- Негативные отзывы знакомых о данном тренинге/тренере/компании
- Тренинги не предусмотрены бюджетом нашей компании
- В нашей компании плохая система осведомления о возможных тренингах
- На прошлых тренингах я не получил информацию, пригодившуюся в последствии на практике

12. Как вы бы хотели получать информацию о возможных тренингах?

- Советы коллег
- E-mail рассылки
- Непосредственно звонки от компаний, проводящих тренинг
- Служба персонала предприятия
- Руководитель
- Реклама в Интернете
- Реклама в деловой прессе

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета оценки эффективности тренинга “Название тренинга ”

Ваше мнение о прошедшем тренинге очень важно для нас. Ответьте, пожалуйста, на вопросы, предложенные ниже. Ваши отзывы помогут сделать нашу совместную работу еще более эффективной!

Дата: \_\_\_\_\_

<b>1. Насколько важной для Вас была тема тренинга?</b>									
<input type="checkbox"/>	Важной	<input type="checkbox"/>	Трудно сказать	<input type="checkbox"/>	Не важной				
<b>2. Узнали ли Вы что-нибудь новое для себя?</b>									
<input type="checkbox"/>	Да	<input type="checkbox"/>	нет						
Если да то, что именно?									
<b>3. Сможете ли Вы применить полученные знания на практике?</b>									
<input type="checkbox"/>	Да	<input type="checkbox"/>	Возможно	<input type="checkbox"/>	Нет				
<b>4. Насколько последовательно и логично был изложен материал?</b>									
Отметьте на шкале от 0 до 10, где 0 – минимальный балл, 10 максимальный									
0									10
<b>5. Оцените объем изложенного материала:</b>									
<input type="checkbox"/>	Недостаточно	<input type="checkbox"/>	Достаточно	<input type="checkbox"/>	Перенасыщено				
<b>6. Насколько комфортно было помещение для проведения тренинга?</b>									
Отметьте на шкале от 0 до 10									
0									10
Комментарии:									
<b>7. Насколько легко Вам было воспринимать материал?</b>									
<input type="checkbox"/>	Легко	<input type="checkbox"/>	Нормально	<input type="checkbox"/>	Трудно				
<b>8. Оцените темп изложения материала</b>									
<input type="checkbox"/>	Быстрый	<input type="checkbox"/>	Нормальный	<input type="checkbox"/>	Медленный				
Комментарии:									
<b>9. Наличие качественного раздаточного материала</b>									
1									5
Комментарии:									
<b>10. Дополнительные комментарии 😊</b>									
Комментарии:									

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**