

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию адаптации нового сотрудника в
компании «Brando group»

Руководитель _____

ст. преподаватель, Т.Ю. Агеева

Выпускник _____

С.А. Осокина

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Разработка проекта по совершенствованию адаптации нового сотрудника в компании «Brando group» содержит 68 страниц текстового документа, 11 рисунков, 19 таблиц, 52 использованных источников.

АДАПТАЦИЯ, ГРАФ ПРОБЛЕМ, АНАЛИЗ, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, ПРОЕКТ.

Объект исследования – компания «Brando group».

Цель исследования является совершенствование адаптации нового сотрудника в компании «Brando group».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты адаптации сотрудника;
- провести анализ адаптации сотрудника в компании «Brando group»;
- разработать проект по совершенствованию адаптации сотрудника в компании «Brando group».

На основе теоретического материала был проведен анализ адаптации нового сотрудника, анализа затрат времени и материальных затрат, были выявлены проблемы адаптации в компании «Brando group» и предложен проект по решению выявленных проблем.

Предложенный проект позволит снизить текучесть кадров в компании, уменьшить нагрузку сотрудников подразделений, увеличить объем продаж каждого сотрудника.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты адаптации.....	6
1.1 Место адаптации сотрудника в системе управления компании	6
1.2 Процесс адаптации сотрудника в компании	9
2 Анализ процесса адаптации сотрудника в компании «Brando group»	16
2.1 Организационно – экономическая характеристика компании «Brando group».....	16
2.2 Анализ существующего процесса адаптации сотрудника.....	24
2.3 Выявление проблем в процессе адаптации	34
3 Разработка проекта по совершенствованию адаптации нового сотрудника в компании «Brando group».....	37
3.1 Разработка мероприятия.....	37
3.2 Оценка эффективности мероприятия	46
Заключение.. ..	49
Список источников	51

ВВЕДЕНИЕ

Сфера розничной торговли в стране, как и в мире в целом имеет достаточно высокую тенденцию стремительного роста. Выходя на улицу, в какую сторону голову не поверни, можно увидеть широкий спектр предоставления различного вида товаров и услуг. Однако, для того, чтобы каждый из этих секторов работал, необходимы люди.

Каждый работодатель относится к найму персонала согласно канонам компании. Адаптация нового сотрудника является особо важным звеном, ведь когда человек приходит на новую работу, у него не сразу складывается представление о должностных инструкциях, рабочих требованиях и т.д. Новый сотрудник также принимает во внимание совокупность социально-экономических условий, которые ему предоставляет компания. Отсюда новому сотруднику приходится пересмотреть свои взгляды, привычки и принять во внимание принятые нормы в коллективе.

К сожалению, не все компании понимают важность мероприятий по адаптации нового сотрудника. На данный момент не все компании, в том числе и государственные предприятия, имеют хотя бы базовую систему адаптации.

В связи с тем, что во многих компаниях внедряются новые механизмы хозяйствования, происходит перераспределение рабочей силы, увеличение штата сотрудников, которым необходимо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, значимость адаптации вырастает еще больше.

Актуальность данной темы в том, что многие компании даже представить не могут, насколько важно иметь систему адаптации сотрудника, а также осуществлять полный контроль над соблюдением данной системы. Проводить оценку состояния работы по адаптации, дорабатывать существующие системы.

Объектом исследования выпускной работы является компания «Brando group».

Предметом исследования служит адаптация сотрудника в компании «Brando group».

Целью выпускной работы является совершенствование адаптации нового сотрудника в компании «Brando group».

Для решение поставленной цели, поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты адаптации сотрудника;
- провести анализ адаптации сотрудника в компании «Brando group»;
- разработать проект по совершенствованию адаптации сотрудника в компании «Brando group».

В ходе работы мною использованы следующие методы изучение:

- теоретические;
- эмпирические;
- анализ полученных результатов;
- моделирование;
- эксперимент.

1 Теоретические аспекты адаптации

1.1 Место адаптации сотрудника в системе управления компании

Формирование коллектива в организации зависит от нанятых сотрудников в организацию. Наем персонала является затратным для любой компании, поскольку она тратит большое количество финансовых ресурсов, а также временного ресурса, которые в ходе могут быть потрачены зря, в случае, если сотрудник не сможет пройти период адаптации и уволится. [16]

Адаптация – приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также социальной среде компании. [52]

Сами сотрудники выделяют для себя два вида адаптации:

- адаптация сотрудника, который не имеет трудового опыта – первичная;
- адаптация сотрудника, который переходит с одного рабочего места на другое, и ему требуется заново проходить программу адаптации - вторичная.

Чаще всего, когда новый сотрудник приходит в организацию, на период адаптации он старается вести себя положительно, однако трудовая деятельность может затрагивать и негативные моменты, в которых проявляются и отрицательные черты нового сотрудника. Существует ряд опасений сотрудников, Питер Хамфи выделял следующие: [19]

- страх потерять работу (увольнение по неопределенной причине);
- коллеги будут относиться неуважительно;
- боязнь неправильно выполнить порученную работу;
- оказаться неопытным, с недостатком знаний;
- быть некомпетентным в своей должности;
- не нравится коллектив, не можешь найти общий язык с коллегами;
- руководитель не соответствует ожиданиям.

Ученые проводили большое количество анализов, в каждом из которых говорилось о том, что адаптация сотрудника для компании чрезвычайно необходима. В большинстве компаний высокий процент увольнений, где

сотрудники не отработали и месяца. Из-за отсутствия адаптации сотрудников происходит большинство несчастных случаев.

Со стороны компании отсутствие управления адаптацией ведет к тому, что сотрудник не понимает свое место в компании, ход работы, эффективность коммуникаций в коллективе, не понимает цели и задачи в своей работе, а также дальнейшая работа этого сотрудника в организации является непродуктивной. [16]

В управлении выделяют четыре вида адаптации:

- профессиональная – данный вид адаптации основывается на совершенствовании профессиональных способностей с помощью прохождения дополнительного обучения, улучшения профессиональных навыков сотрудника;

- психофизиологическая - процесс приспособления к новым физическим, психологическим, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих психофизиологическое воздействие на работника во время труда на новом рабочем месте;

- социально-психологическая - новый сотрудник приспосабливается к новому социуму людей, нормам поведения, социально-психологическому климату, организационной культуре. В ходе такой адаптации работник получает информацию о необходимом поведении в организации и учится взаимодействовать с новым коллективом;

- организационно-экономическая – сотрудник изучает иерархическую структуру компании, с кем он может взаимодействовать. Привыкает к экономической обстановке компании. В процессе организационно-экономической адаптации работник осознает свое место в организации и осваивает свою роль в процессе достижения целей организации.

Однако, каждый вид адаптации имеет взаимодействия между собой, поэтому адаптация должна носить комплексный и системный характер.

Наиболее эффективной методикой системы управления знаниями, которая основывается на распространение опыта постоянных сотрудников является методика, разработанная Дэвидом Армстронгом, – storytelling. В основу данной методики постулат: люди больше любят слушать истории, а не лекции, с помощью реальных историй пропаганда ценностей компании более эффективна.

Исходя из данного утверждения, если сотрудник будет слушать рассказы про компанию и про работу в ней от работающих сотрудников, он быстрее и лучше поймет, какое поведение приветствуется в компании, какие поступки оцениваются положительно и какие – неприемлемы.

Оценка эффективности адаптации зависит от общей численности персонала на долю сотрудников:

- успешно прошедших испытательный срок;
- ушедших из компании (по инициативе любой из сторон) до окончания испытательного периода;
- уволившихся в первый год работы.

После прохождения испытательного периода, когда мотивация сотрудников растет, у них появляется стремление работать на стабильный результат, в таком случае можно утверждать, что адаптация сотрудника в компании действительно имеет положительный эффект.

В адаптации участниками являются как новый сотрудник, так и сама организация, потому что адаптация - это обоюдное приспособление работника и организации.

Управляющий адаптацией в ходе его периода должен проводить дискуссию с сотрудниками, выявлять его взаимоотношения в коллективе, наблюдать за степенью адаптации, вести контроль выполнения его плана.

Начальник отдела кадров должен временами проводить контроль над эффективностью адаптацией (от двух и более раз в месяц)

Если сотрудник увольняется в ходе адаптации, управляющий обязан передать его в службу по персоналу для получения обратной связи.

Отдел кадров проводит анализ текучести кадров с целью выявления причин текучести. После этого выявляется эффективность адаптации в компании.

Проведение успешной адаптации зависит как от области действия компании, так и от самого сотрудника. Чем труднее среда, чем больше отличие ее от обычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней конфигураций, тем сложнее проходит процесс адаптации.

Таким образом, адаптация нового работника в организации является многосторонним процессом его адаптации к содержанию и условиям непосредственно к социальной среде, основанной на постепенном «развитии» сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях работы и улучшении его деловых и личных качеств. [49]

1.2 Процесс адаптации сотрудника в компании

Адаптация сотрудника компании является приспособлением к его рабочему месту, подразделению работы, компании в целом. Выделяют следующие виды адаптации:

- ознакомление (знакомство с компанией);
- приспособление;
- ассимиляции (процесс привыкания, усвоения существующих стереотипов поведения);
- идентификации (степень отождествления работника и новой организации). По степени идентификации адаптация делится на частичную и полную идентификацию - работник разделяет все ценности организации и полностью идентифицирует себя с новой организацией. [32]

Зарубежные и отечественные ученые выделили такое понятие, как «темпы адаптации». Данное понятие имеет понятие скорости и интенсивности

хода адаптации в промежуток времени. Адаптация может проходить как 1-2 недели, так и несколько месяцев.

На продолжительность адаптации влияют следующие факторы:

- социально-демографические характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация);
- характер, содержание, условия и организация работы;
- условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения;
- социально-бытовые условия (уровень заработной платы, уровень развития социальной инфраструктуры, отдаленность от места жительства и т.д.);
- ориентация и установки в труде, мотивы выбора профессии;
- уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат.

Существуют категории адаптации сотрудников, которые зависят от особенностей и способностей человека, к ним относятся: «динозавры», «крысы», «обезьяны». [38]

«Динозавры» - это те сотрудники, которые уже имеют какие-либо стереотипы поведения в компании и пытаются их воплотить на новом месте. Однако, в случае изменений данных стереотипов, «динозавр» не может приспособиться к ним, в таком случае, компании придется с ним распрощаться.

«Крысы» - тот самый вид сотрудника, который производит хорошее впечатление на руководства. Создают для них впечатление лучшего сотрудника, без которого компания не сможет обойтись. Действует такой человек лишь в своих интересах. Когда такой сотрудник уходит из компании, он забирает с собой все «накопленное».

«Обезьяна» - данный вид сотрудника в адаптации является оптимальным, поскольку они умеют приспособливаться под уже существующие нормы компании, могут их поддерживать. Если нужно, то она могут перестроиться

вместе с изменениями в компании. Если в организации преобладают «обезьяны», то это хорошая защита от «крыс» и гарантированная жизнеспособность деятельности [44].

Время проведения адаптации также зависит и от того, как данным процессом управляет компания. Для наиболее ускоренной адаптации новых сотрудников необходимо:

- закрепить функции управления адаптации в структуре компании;
- создать такую информационную систему, которая позволит управлять адаптацией.

Компании, которые принимают на работу новых сотрудников, используют один из подходов к адаптации, такие как: «оптический», «армейский», «партнерский». [46]

«Оптический» подход обычно выражается в словах «начинайте работать, мы на вас посмотрим, а там будем обсуждать оплату и полномочия». Как правило, такие работодатели считают, что рынок рабочей силы перенасыщен специалистами любой квалификации и любого специалиста можно легко заменить. Такой подход может быть оправдан для определенного круга специальностей, где ситуация на рынке труда именно такова. Но даже в этом случае необходимо понимать, что «оптический» подход дает кандидату ощущение несерьезности организации и отсутствия заинтересованности в его работе.

«Армейский» подход заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою». На протяжении испытательного срока новому работнику создаются дополнительные трудности в виде особо сложных и ответственных заданий. При этом его не знакомят с существующими наработками и не дают никаких объяснений. Иногда организации, исповедующие такой подход, ограничивают период работы с каждым сотрудником испытательным сроком, а затем принимают на работу нового работника. адаптация персонал управление социальный

Чаще всего это не жесткая «потогонная» система, а действительно попытка отобрать самых лучших работников, которая в конечном итоге может привести к негативным последствиям. Работник, прошедший испытательный срок в подобной организации, либо расслабляется после прохождения испытания и считает, что уже обеспечил себе спокойное существование, либо сознательно или бессознательно будет «мстить» за несправедливое жесткое отношение. Кроме того, в организациях «армейского» типа неизбежна «дедовщина», т.е. жизнь каждого вновь принятого работника будет еще сложнее. В итоге организация может быть вообще отрезана от притока новых сил. Жесткое дисциплинарное отношение к вновь принимаемым работникам имеет смысл только в том случае, если вся политика в области персонала носит такой же характер и сотрудник не заметит окончания испытательного срока.

«Партнерский» подход обычно демонстрируют организации, имеющие большой и разнообразный опыт найма сотрудников. По сути этот подход является признаком зрелости организации, осознающей необходимость оперативности в определении соответствия кандидата требованиям должности и соответственно снижения затрат, неизбежных при найме персонала и его адаптации. Зрелый работодатель понимает, что идеальных работников не бывает и что каждый прием на работу - это компромисс между ожиданиями и действительностью. В процедуру адаптации сотрудников в этом случае обычно ходят все элементы адаптации.

Адаптация сотрудника обычно проходит в четыре этапа:

1. Проводится оценка уровня подготовки сотрудника, чтобы создать наиболее эффективную программу адаптации. Несмотря на то, что у сотрудника уже есть опыт, попадая в новую компанию он сталкивается с проблемами адаптации.

2. Знакомство сотрудника с обязанностями и требованиями, которые будут осуществляться в ходе его работы. Чаще всего разрабатывают индивидуальные программы, которые состоят из лекций, которые помогут

новому сотруднику ознакомиться с нюансами, которые могут возникнуть в ходе его работы.

3. Обучение в компании. Данный этап заключается в приспособлении сотрудника к своему рабочему статусу, взаимоотношениям между коллегами, данный элемент является ключевым, так как именно от этого этапа зависит принятие сотрудника в компанию.

Особо важным в данном этапе является получение обратной связи от сотрудника, немало важным также является поддержка его психологического состояния. Необходимо проводить с ним беседы, оценивать его эффективность в работе.

4. Функционирование. Именно данный этап служит заключительным в адаптации сотрудника. Происходит постепенное преодоление рабочих и личных проблем, переход к стабильной работе в компании.

Идеальная схема адаптации изображена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Процесс адаптации нового сотрудника

Если компания имеет хорошо выстроенную адаптацию, то время ее прохождения сокращается, соответственно приносит наиболее высокую выгоду как для компании, так и для ее сотрудника.

В случае, когда адаптация не имеет управления, тогда происходит дезадаптация, когда у сотрудника рушатся представления о компании, появляется испуг и он не знает, что делать дальше и как себя вести.

Об успешной адаптации можно судить по следующим характеристикам:

- новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности;

- новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;
- показатели работы новичка устраивают руководителя подразделения;
- у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это желание связано с данной работой;
- работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;
- успех в работе у нового работника связан с ощущением жизненного успеха.

Функционирование персонала - это процесс, позволяющий осуществить комплекс мероприятий, направленных на обеспечение определенного организационного поведения и создающих условия для наиболее эффективной реализации трудового потенциала работников.

Функционирование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Функционирование персонала организации должно быть таким, чтобы работники могли осуществлять необходимые функции на рабочем месте и воспроизводить требуемое для организации поведение.

Основные задачи функционирования персонала организации, следующие:

- обеспечение рациональной, стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, месяца, недели, года);
- ротация персонала (периодический переход работника с одного рабочего места на другое, обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства и управления);
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных трудовых функций, позволяющих чередовать различные виды физической и психологической нагрузки на работника.

Для повышения эффективности функционирования персонала организации необходимо:

- эффективно использовать трудовой потенциал, интеллектуальные, организаторские, творческие возможности работников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения элементов монотонности и бессодержательности труда;

- повысить уровень безопасности и надежности производственных и управленческих процессов;

- обеспечить нормальные, достойные человека условия труда и отдыха путем развития социальной инфраструктуры;

- регулировать и модифицировать организационное поведение работников.

Вывод: адаптация персонала играет особо важную роль в жизнедеятельности любой организации. Когда адаптация сотрудника проводится профессионалом, новичку легко дается получаемая им информация, социально-психологический климат в коллективе сглаживается на ранних стадиях.

Эффективность использования трудового потенциала, интеллектуальных знаний и навыков нового сотрудника, его творческих способностей, а также повышение квалификации, вот к чему ведет управление адаптацией нового сотрудника.

Если компания не имеет адаптацию, в таком случае будет возникать высокий уровень текучести кадров. Без программы адаптации сотруднику тяжело осознать свое место в компании, понять сущность работы, нормы поведения и взаимоотношения в коллективе.

Разработанная адаптация, налаженность ее действий приведет компанию к эффективному функционированию на рынке, позволит максимизировать прибыль, улучшить атмосферу в рабочем коллективе.

2 Анализ процесса адаптации сотрудника в компании «Brando group»

2.1 Организационно – экономическая характеристика компании «Brando group»

Обувные центры «Brando group» – это крупная розничная сеть, специализирующаяся на продаже модной обуви, одежды и сумок. Сегодня «Brando group» занимает одно из лидирующих мест на рынке обувного ритейла. Основными приоритетами в деятельности компании является постоянное развитие и расширение ассортимента, реализация актуальных рыночных идей, единые технологии продаж.

Сегодня на предприятии трудится более 100 человек, причём многие из них работают со дня основания компании.

Организационно-правовая форма у организации ИП, зарегистрированное на 5 основных лиц, ИП «Величко Ю.А.», ИП «Величко С.Н.», ИП «Тихонова И.Г.», ИП «Демиденко М.Н.», ИП «Роква О.Т.».

«Brando group» является огромной торговой сетью, которая реализует не только обувь, но и итальянскую одежду, сумки, аксессуары. Компания существует уже около 20 лет, имеет 11 филиалов. Сеть партнерская, включает в себя такие магазины, как: «Riker», «Лацио», «10 пальцев», «Дом европейской обуви», «Brando» и «Дом сумок». Каждый из магазинов ориентирован на определенный сегмент рынка, так как ценовая политика в каждом из них различна.

Организация является конкурентоспособным, поскольку не все конкуренты обладают быстрой мобильностью, качеством и количеством ассортимента. Основными обувными конкурентами являются: Carlo Pazolini, Högl, Rendez-Vouz, Zenden, Ионесси, Любимая обувь. По продаже сумок – Мир

сумок, Империя сумок. Конкурентами по продаже одежды: Kira Plastinina, Love Republic, Street Beat, Комод, Lemon и другие.

Основной вид деятельности – розничная торговля непродовольственными товарами, специализируется на продаже сумок, одежды, частично обувью. Основной целью предприятия является получение прибыли, а также удовлетворение запросов потребителей.

Внутренняя среда «Brando group» включает в себя:

- Маркетинговую стратегию: У магазина – стратегия интернационализации. Поскольку, магазин является абсолютно новым для потенциальных покупателей, они идут в магазин настороженными, в поисках своей выгоды. Задача магазина и продавцов – консультантов выявить, чего же именно желает покупатель, в следствии удовлетворить потребность.

Каждый квартал в магазинах проходят акции, праздничные дни тоже захватывают данную часть стратегии. Обычно приглашают средства массовых коммуникация, такие как – ТВК. Приглашают множество известных красноярских блогеров, однако, это не всегда успешно. Для того, чтобы выявить эффективность рекламной акции от блогеров были придуманы промокоды на скидку, в конце дня проводился анализ продаж, и выяснилось, что от рекламы блогеров так никто и не пришел. Вывод: стратегия была выбрана не верно.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура организации.

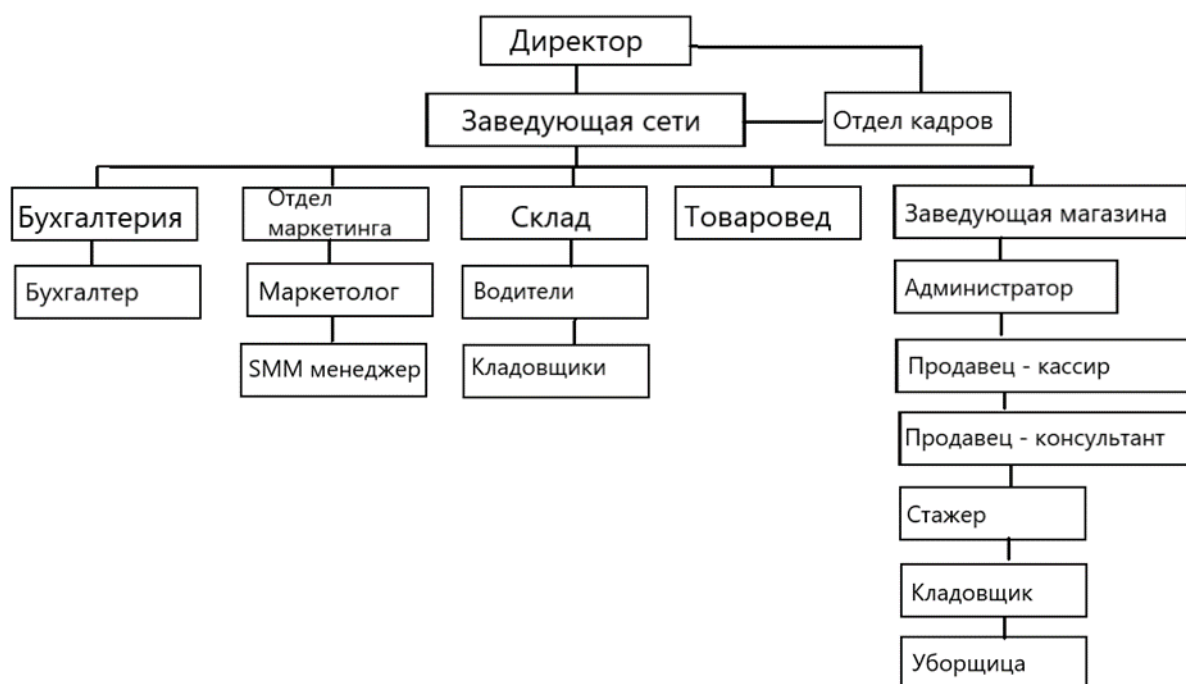


Рисунок 2.1 – Организационная структура сети «Brando group»

Самую верхнюю ступень иерархии занимает директор розничной сети – Величко Светлана Николаевна, на котором лежит полная юридическая ответственность, после него заведующая сети – Тихонова Ирина Григорьевна. Каждый магазин так же имеет заведующих, которые несут полную ответственность за филиал. В магазине «Дом сумок» рабочий персонал должен состоять минимум из 14 человек, включая заведующую и кладовщика. Особенно, если это выходные дни.

Персонал является неотъемлемой частью организации, именно поэтому, руководство стремится к наилучшим поощрениям своих сотрудников.

Таблица 2.1 – Должности, количество, обязанности персонала

Должность	Количество персонала	Обязанности
Заведующая магазина	1	Организовывает, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли, ведет нормативно – правовые документы, доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем.
Администратор	1	Контроль и мониторинг работы магазина, график работы сотрудников, контроль дресс – кода сотрудников, ведение отчетной документации, проведение пятиминуток до открытия магазина, контроль выполнения распоряжений
Продавец – кассир	2	Открытие смены, расчет по кассе, ведение отчетов после закрытия смены
Продавец – консультант	6	Продажа товара, выкладка
Стажер	2-3	Обучение в течении 3-х дней
Кладовщик	1	Приемка, отгрузка товара, выкладка товара в зал, инвентаризация каждый месяц до 25 – го числа.
Уборщица	3	Уборка помещения минимум 3 раза в день

В таблице 2.1 представлены должности, их количество и обязанности на один магазин. Стоит отметить, что в данной сети работают сотни человек.

Рассмотрим оценку труда персонала.

В компании имеется как прямое, так и косвенное вознаграждение.

Таблица 2.2 – Система премирования «Brando group»

Должность	Оклад	Премирование
Заведующая магазина	25 000 рублей	Премия с товарооборота магазина при выполнении его плана на 1 – 2 % Премия за выполнение плана на 1 каждого сотрудника магазина – 6 000

Окончание таблицы 2.2

Должность	Оклад	Премирование
Администратор	20 400	Премия за выполнения плана КПИ на 1 – 6 000 Премия за выполнение плана на 1 каждого сотрудника – 6 000 Премия с личного товарооборота (в зависимости от сезонности): 301 000 – 500 000 – 0,5% или 0,7% 501 000 – 700 000 – 0,7% или 1% 701 000 – 900 000 – 1% или 1,5% 901 000 – и выше – 1,5% или 2% Премия за лидерство магазина: 1 место – 3 000 2 место – 2 000 3 место – 1 000 Премия за лидерство сети – 4 000 Премия за администратора 6 000
Продавец – кассир	19 400	Такое же, как у администратора + премия кассира 4 000
Продавец – консультант	17 400	Такое же, как у администратора
Стажер	15 000	Такое же, как у администратора
Кладовщик	25 000	Премия 6 000 за выполнение плана магазина Премия 5 000 по усмотрению заведующей магазина
Уборщица	10 000	Премия по усмотрению заведующей магазина

Продавцы – консультанты в данной компании получают заработную плату от 30 000 до 60 000, соответственно вышестоящее руководство получает свыше 60 000, в зависимости от продаж.

Система оплаты и премирования в компании выше среднего, если рассматривать другие торговые сети, заработная плата у них будет меньше, чем в данной компании.

Поставщиками организации являются узнаваемые бренды, например, David Jones, Nicolo Rozetti, Lara, Towmy, Fabretti, Fabula и другие. Поставка

товара осуществляется в течении 10-15 рабочих дней на основной склад, там приходится, проходит проверку на соответствие и брак, сортируется, отправляется на склад магазина. После получения товара на склад магазина, кладовщик приходит товар сканером, заносить в программу, проверяет на соответствие, если это сумки, набивает их, делает ценники и бирера (магниты), выносит в зал, где продавцы – консультанты осуществляют расстановку зала. Поставка в магазины осуществляется с понедельника по пятницу, иногда и в субботу, в утреннее время, порой и до открытия магазина.

Магазин так же работает на заказ, после смены сезона, заведующие магазина проводят детальный отчет о проданных моделях, которые пользовались наибольшим спросом, делают заявку на следующий год подобных моделей.

Основным и главным конкурентом является «Мир сумок». В Красноярске находятся 4 филиала «Мир сумок», в свою очередь, «Дом сумок» один. Ассортимент в «Дом сумок» более обширный, так как помимо сумок и чемоданов, там представлена верхняя одежда и итальянская одежда.

Таблица 2.3 – Сравнительный анализ конкурента

Критерий	Дом сумок	Мир сумок	Империя Сумок
Количество магазинов	1	4	2
Ассортимент	Обувь, сумки, чемоданы, одежда, верхняя одежда, ремни, палантины, шапки, перчатки и т.д.	Обувь, сумки, чемоданы, ремни, палантины, шапки, зонты и т.д.	Сумки, чемоданы, ремни, перчатки, детские рюкзаки и т.д.
Ценовая категория	Средняя, выше среднего	Ниже среднего, средняя	Средняя, выше среднего
Гарантия	30 дней от магазина	30, 50 и 70 дней от магазина, в зависимости от категории	30 дней от магазина
Программа лояльности	Бонусная карта «Brando group» на 5 и 10 %, накопительная, расплачиваться можно до 50 % от суммы покупки в любом из магазинов партнеров, подарочные сертификаты	Скидочная карта на 10%, подарочные сертификаты	Накопительная карта от определенной суммы в размере начисления бонусов 3, 5, 7, 10 и 15 процентов
Акции	Скидки в течении года на определенные модели, сезонные акции и распродажи	Сезонные распродажи	Сезонные распродажи, акции
Репутация	На данный момент репутация мала, в силу своего существования, но, магазин на слуху у потенциальных покупателей.	Репутация средняя, для кого-то это супер магазин с дешевым ассортиментом, для кого-то данный магазин является «ширпотребом»	Зарекомендованный магазин с хорошими отзывами, поскольку открыта данная сеть с 2004 года.

Конкурентная позиция у данной компании сильная, что означает стабильное положение компании в отрасли. Компания растет с рынком или быстрее него. Компания обладает высокой долей лояльных потребителей (не переключающихся на конкурентов даже в условиях снижения цен). Обычно компания имеет устойчивое конкурентное преимущество и постепенно захватывает рыночную позицию. Положение компании остается стабильным, независимо от того, какие действия предпринимают конкуренты.

Проведем анализ выручки компании в период с августа 2020 года по май 2021, представим данные в таблице 2.4 (приложение 1).

Таблица 2.4 – Анализ выручки компании «Brando group»

Месяц	Выручка	Темп прироста по сравнению с предыдущим годом	Темп прироста август 2020/май 2021
Август	3 327 342,00		-34,171
Сентябрь	2 357 646,00	-29,14	
Октябрь	1 811 673,00	-23,16	
Ноябрь	1 523 338,00	-15,92	
Декабрь	1 685 413,00	10,64	
Январь	1 605 577,00	-4,74	
Февраль	1 673 132,00	4,21	
Март	2 385 357,65	42,57	
Апрель	1 867 475,00	-21,71	
Май	2 190 356,00	17,29	

Темп прироста относительно сентября 2020 года составил -29,14%, это говорит нам о том, что произошло снижение выручки в следствии низких продаж. Если смотреть значение с августа 2020 по май 2021 года, то темп прироста составляет -34,171%, компания «Brando group» в подразделении «Дом сумок» работает в убыток. Положительная динамика наблюдалась в декабре, феврале, марте и мае. Самый высокий показатель темпа прироста 42,57% пришелся на март месяц, начало сезона.

2.2 Анализ существующего процесса адаптации сотрудника

Поскольку «Brando group» существует уже более 20 лет, она открывает новые филиалы, как правило в г. Красноярск. С открытием магазинов возникает потребность в персонале, начиная от стажеров, заканчивая заведующей магазина.

На данный момент в подразделении «Дом сумок» коллектив состоит из 6 человек. На рисунке 2.2 показано соотношение персонала.

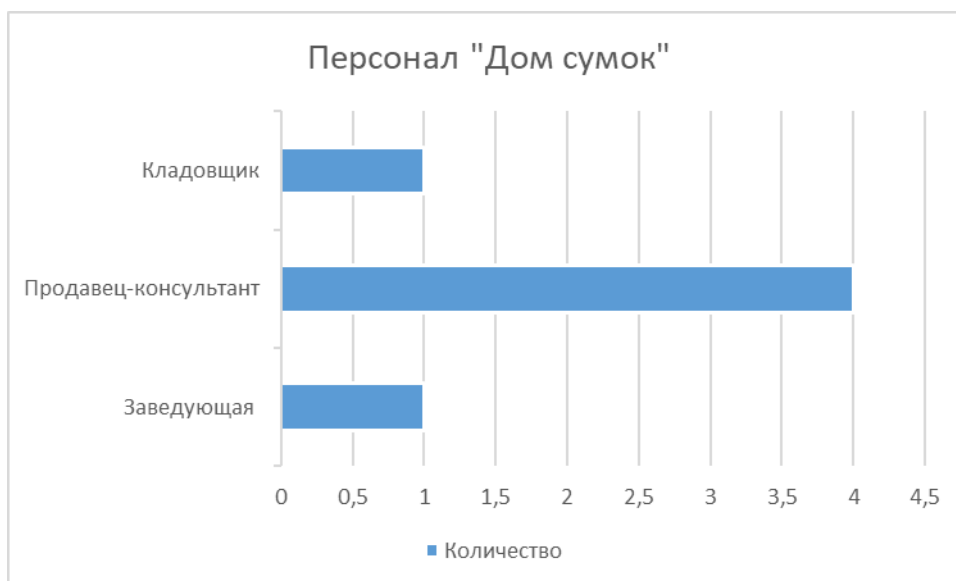


Рисунок 2.2 – Количество персонала «Дом сумок»

Проведем анализ текучести кадров, исходя из анализа продаж (таблица 2.4) с августа 2020 по май 2021 года. В приложении 1 находятся продажи менеджеров КПИ за каждый месяц в период август 2020 года по май 2021 года.

Составим сводную таблицу сотрудников на расчетный период (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Количество сотрудников на период август 2020 – май 2021

Месяц	Количество
Август	10
Сентябрь	10
Октябрь	6
Ноябрь	9
Декабрь	6
Январь	8
Февраль	9
Март	14
Апрель	8
Май	7

На момент открытия магазина в августе 2020 года численность сотрудников составляла 10 человек. Самым критическим значением было 6 сотрудников, критически потому, что площадь магазина составляет около 800 кв.м., на 100 кв.м. должны работать минимум 2 человека.

В марте насчитывалось 14 человек, однако 6 человек из списка были отправлены с других магазинов на помощь.

Проведем анализ текучести кадров в подразделении «Дом сумок» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ текучести кадров в «Дом сумок»

Причина увольнения	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
По собственному желанию	2	2	1				2	2	3	1
За прогулы		1								1
Перевод на другой магазин				2	1			1		
За неисполнение служебных обязательств	1			1						
Итого	3	3	1	3	1	0	2	3	3	2
Среднесписочная	10	10	7	9	6	8	9	8	8	7
Коэффициент текучести кадров	30,00	30,00	14,29	33,33	16,67	0,00	22,22	37,50	37,50	28,57

Текучесть кадров в компании очень высокая, варьирует в диапазоне от 14 до 37,5%. В сравнении с началом работы магазина текучесть кадров остается неизменным, она имеет стабильно высокий показатель. Компании следует пересмотреть условия труда и график работы, а также провести анализ психологического климата в коллективе. Большинство уволившихся уходят по собственному желанию.

Рассмотрим процесс адаптации сотрудника в компании, который состоит из 3 этапов (рисунок 2.3).

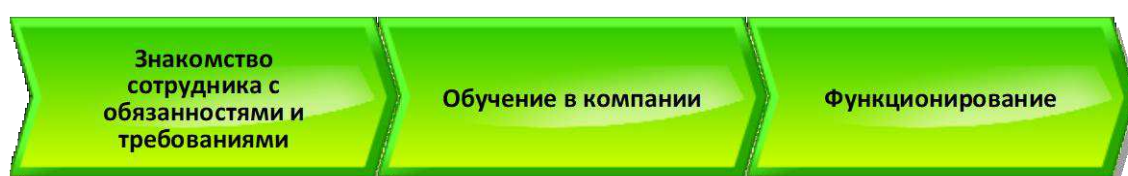


Рисунок 2.3 – Существующий процесс адаптации в компании «Brando group»

Из рисунка 2.3. мы видим, что в компании отсутствует первый этап адаптации, а именно – оценка уровня подготовки нового сотрудника в компании.

Программа адаптации нового сотрудника в компании «Brando group» состоит из 14 дней, которые включают в себя:

- День 1. Знакомство с компанией, ее регламентом, изучение этапов продаж;
- День 2. Повтор материала, правила уборки торгового зала, практические навыки по базовым рабочим моментам продавца – консультанта;
- День 3. Повтор материалов трех дней стажировки, контрольный срез, более детальное изучение аспектов работы с программой 1С;
- День 4. Повтор материала, правила штудирования и проверки на выгорку, детальное изучение этапов продаж, получение ДЗ;
- День 5. Повтор материала, разбор этапа продаж «Презентация товара»;

- День 6. Повтор материала, разбор воронки продаж, тест практика по ассортименту;
- День 7. Повтор материала, разбор работы с возражениями, правила приемки и отправки товара;
- День 8. Повтор материала, разбор этапа «Завершение сделки», изучение кросс – продаж;
- День 9. Повтор материала, дежурство на складе, отработка всех этапов продаж;
- День 10. Повтор материала, изучение средств по уходу за изделиями из кожи, замши и текстиля;
- День 11. Повтор материала, отработка воронки продаж, тест на определение типа поведения;
- День 12. Повтор материала, устный опрос по ДЗ;
- День 13. Повтор материала, составление образов, WOW продажи;
- День 14. Повтор материала, разбор вопросов стажера, подведение итогов за 13 дней, подготовка к аттестации.

На рисунках 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 представлен процесс адаптации сотрудника в компании «Brando group» по блокам и действиям, которые в них осуществляются.

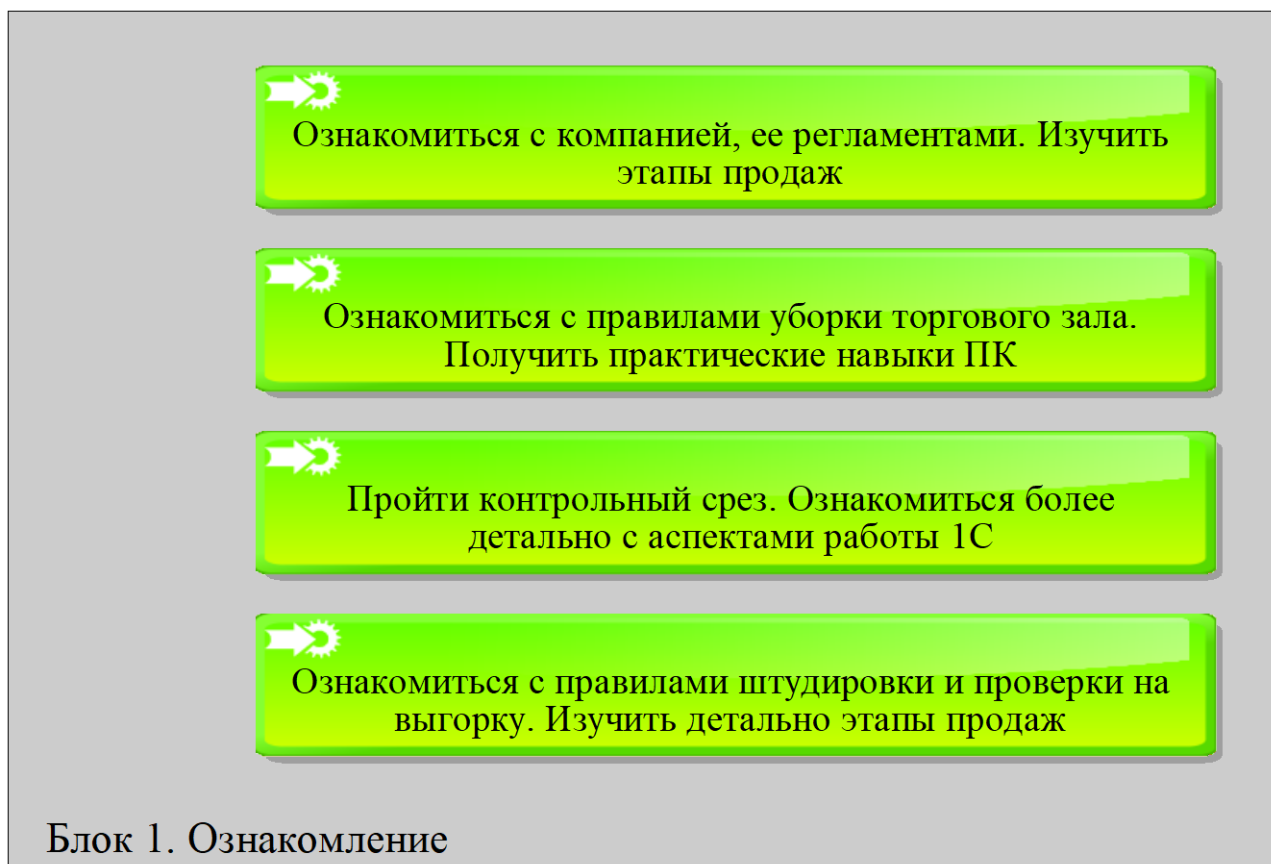


Рисунок 2.4 – 1 блок. Ознакомление

На данном этапе сотрудник полностью знакомится с компанией, ее регламентом, правилами работы.

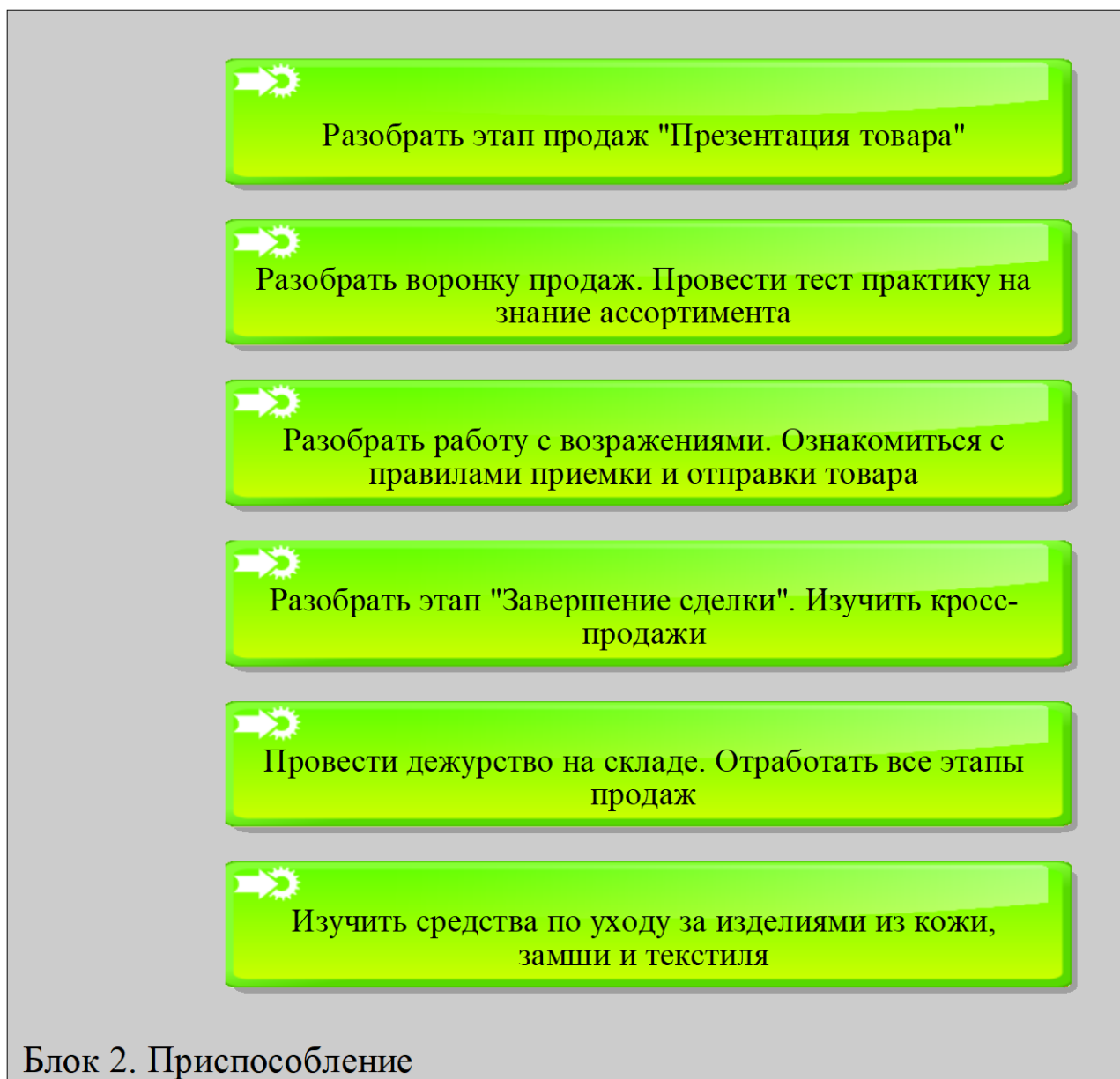


Рисунок 2.5 – 2 блок. Приспособление

В блоке 2 сотрудник более детально изучает этапы продаж и отработывает их на покупателях.

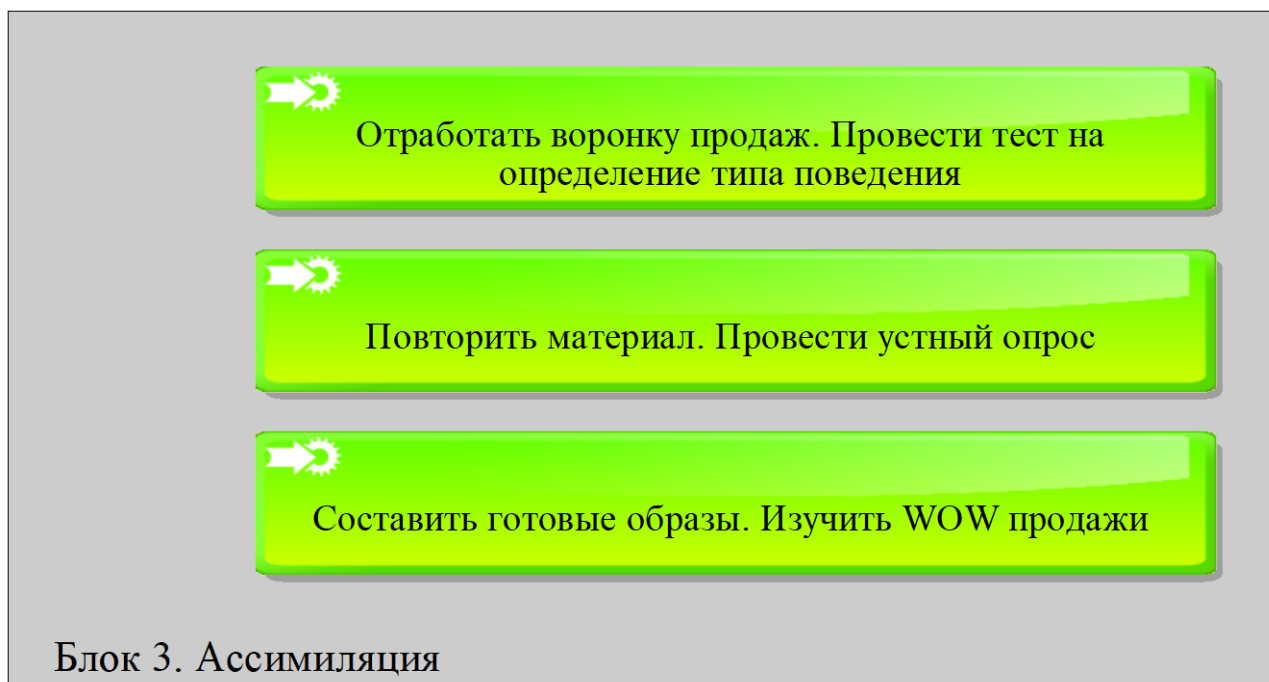


Рисунок 2.6 – 3 блок. Ассимиляция

На этапе ассимиляции новый сотрудник уже готовить сам образы, которые состоят из одежды, сумки и аксессуаров. Изучает систему WOW продаж.

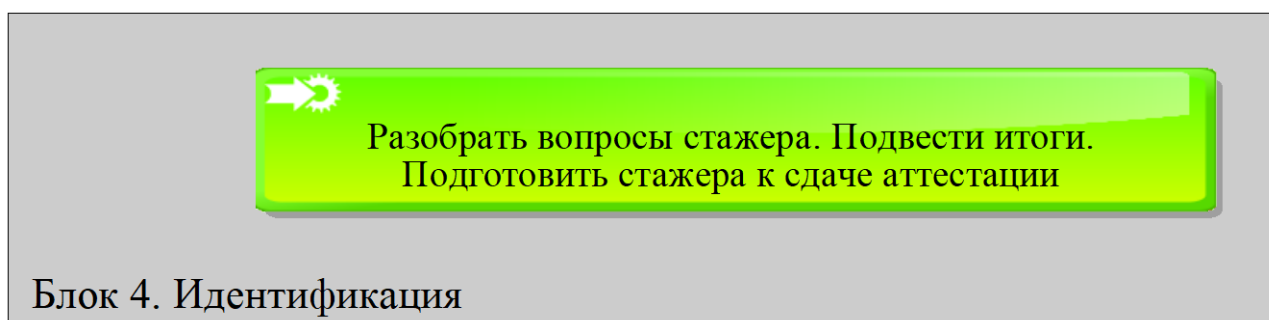


Рисунок 2.7 – 4 блок. Идентификация

На заключительном этапе сотрудник разбирает с наставником все вопросы, которые возникли в ходе адаптации, если его все устраивает, в таком случае его начинают готовить к сдаче аттестации.

Далее составим таблицу, кто может заниматься адаптацией сотрудника в компании.

Таблица 2.7 – Наставники стажеров адаптации компании «Brando group»

Должность стажера	Наставник
Продавец – консультант	Адаптацией стажера на продавца – консультанта может заниматься уже аттестованный продавец – консультант, продавец – кассир, администратор и заведующая.
Продавец – кассир	Адаптацией продавца – консультанта на продавца – кассира может заниматься только продавец – кассир, администратор и заведующая.
Старший кассир	Адаптацией старшего кассира может заниматься старший кассир, администратор, заведующая магазином.
Администратор	Адаптацией на администратора может заниматься только администратор и заведующая.
Заведующая	Соответственно, адаптацией на заведующую занимается либо заведующая другого магазина, либо заведующая сети.

Адаптацией нового персонала занимается как заведующая, так и другие девочки, которые сдали аттестацию и могут готовить стажеров к сдаче их аттестации.

Во время прохождения практики и параллельно стажировки на должность продавца – кассира, моими наставниками были неаттестованный продавец – кассир, по факту являющийся продавцом – консультантом, и заведующая магазином, которая в связи со своей загруженностью двух магазинов физически не может проводить 14 дней стажировки.

В таблице 2.8 приведены материальные и временные затраты на 1 нового сотрудника на 2 должности: продавец-консультант и продавец-кассир.

Таблица 2.8 – Затраты на 1 нового сотрудника

Должность	Затраты на адаптацию	Срок адаптации
Продавец-консультант	500 р на 1 сотрудника	3 месяца
Продавец-кассир	500 р на 1 сотрудника	3-4 месяца
Итого	500 р на 1 сотрудника	3-4 месяца

Средний период адаптации неприспособленного человека к работе в данной сфере занимает от 3 до 4 месяцев. В это период наставник, он же сотрудник подразделения курирует своего подопечного, тем самым тратит свое рабочее время, теряя личные продажи.

Преимущества адаптации в компании «Brando group»:

- структура адаптации построена в поочередном получении информации;
- на каждом этапе адаптации идет четкая проработка аспектов работы;
- снижение уровня беспокойства нового сотрудника;
- адаптация позволяет снизить возникновение ошибок у нового сотрудника;
- достижение результатов в кратчайшие сроки.

Программа адаптации рассчитана на 22 рабочих дня, по истечению календарного месяца, стажер сдает аттестацию и выходит на другой уровень заработной платы и поощрений в виде премий.

Продавец-кассир в компании имеет управленческий вид деятельности, высокий уровень материальной и физической ответственности, поскольку кассир осуществляет сбор финансовой отчетности магазина, ведет расчет по кассе, а также занимается оформлением возвратов и возвратов по браку.

По истечению срока стажировки и успешной сдачи аттестации, сотрудник трудоустраивается согласно ТК РФ, с полным социальным пакетом.

2.3 Выявление проблем в процессе адаптации

В ходе анализа компании были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров;
- адаптация персонала проводится разными сотрудниками;
- адаптация проводится сотрудниками, которые не могут по должности готовить нового сотрудника к сдаче аттестации;
- заведующая магазина имеет высокую степень нагрузки.

Составим матрицу и граф проблем для того, чтобы определить, какую же из проблем нам следует решить первой.

Таблица 2.9 – Матрица проблем

№	Проблемы причины	Проблемы следствия				Сумма причин
		1	2	3	4	
1	Высокая текучесть кадров	-	1			1
2	Адаптация персонала проводится разными сотрудниками	1	-	1		2
3	Адаптация проводится сотрудниками, которые не могут по должности готовить нового сотрудника к сдаче аттестации	1	1	-		2
4	Заведующая магазина имеет высокую степень нагрузки	1			-	1
Сумма следствий		3	2	1	0	

На рисунке 2.8 изображен граф проблем по составленной матрице проблем.

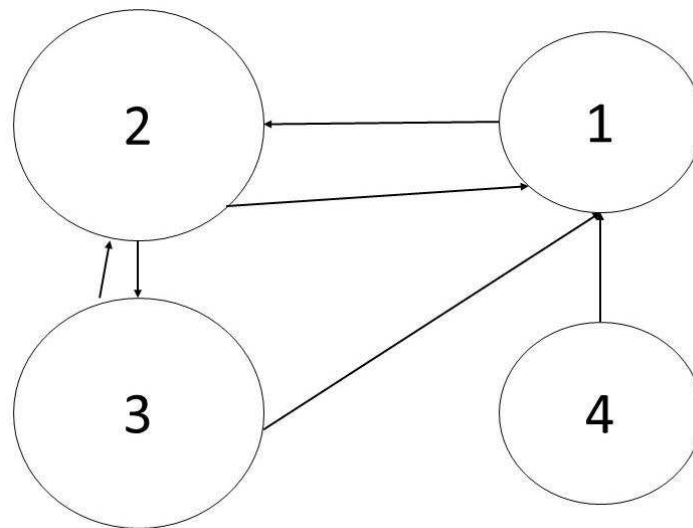


Рисунок 2.8 – Граф проблем

Граф проблем показывает, что главные проблемы, которые стоит решить первоочередными – это то, что адаптация персонала проводится разными сотрудниками и адаптация проводится сотрудниками, которые не могут по должности готовить нового сотрудника к сдаче аттестации, следствием этого выступает высокий уровень текучести кадров.

Из-за отсутствия первого этапа в адаптации, компании следует рассмотреть проведение оценки знаний нового сотрудника, а также его подготовке к работе.

На каждом этапе следует ввести промежуточный контроль, который позволит наиболее эффективно усваивать информацию, поскольку контроль адаптации проводится на последнем этапе функционирования, когда новый сотрудник уже получил большой объем информации.

Вывод: Ключевой проблемой в адаптации персонала компании является то, что для каждого сотрудника она проводится разным человеком и тем, что адаптация проводится сотрудниками, которые не могут по должности готовить нового сотрудника к сдаче аттестации. Заведующая магазином не всегда может проводить адаптацию, поскольку в ее обязанности входит управленческая часть магазина, а для стажеров нужно выделять полные три рабочих дня для того,

чтобы не только все рассказать и показать, еще и проконтролировать, что стажер понимает полученную информацию и выполняет регламент компании.

Для того, чтобы у каждого сотрудника складывалась одна и та же картина, как нужно работать, что нужно делать в определенных ситуациях, адаптацией нового сотрудника должен заниматься один и тот же человек, поскольку именно один он сможет одинаково и более структурированно донести информацию, которая необходима в ходе работы продавца – консультанта, или же кого – то другого.

Для решения данной проблемы нужно разработать проект по адаптации нового сотрудника в компании «Brando group», а также поручить осуществление данного проекта службе управления персоналом, после внедрения проекта получить обратную связь от всех сотрудников, насколько эффективно данное предложение.

3 Разработка проекта по совершенствованию адаптации нового сотрудника в компании «Brando group»

3.1 Разработка мероприятия

Проект по совершенствованию адаптации нового сотрудника в компании «Brando group» является актуальным, так как проект позволит снять нагрузку с сотрудников компании, а также снизить высокий уровень текучести кадров.

Цель проекта состоит в том, чтобы убрать нагрузку с сотрудников, увеличить объем продаж и минимизировать текучесть кадров.

Для успешного прохождения процесса адаптации новых сотрудников, компании необходимо внедрить службу управления персоналом, которая будет заниматься приемом сотрудников и их адаптацией, от самого начала и до конца.

В обязанности данной службы входит:

- поиск и наем персонала;
- обучение регламенту компании;
- обучение этапов продаж;
- практика в продажах;
- оценка эффективности работы сотрудника;
- курирование на протяжении работы;
- повышение профессиональных навыков.

В таблице 3.1 отражены мероприятия по совершенствованию адаптации сотрудника в компании «Brando group».

Таблица 3.1 – Рекомендации по совершенствованию адаптации «Brando group»

№	Вид адаптации	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	Организационно – экономический	Высокая текучесть кадров	Анализ и контроль качества адаптации сотрудников	Разработка адаптации службой управления персоналом	Снижение издержек компании за счет минимальной текучести кадров
2	Социально – психологический	Адаптация персонала проводится разными сотрудниками	Улучшить социально-психологическую адаптацию в компании	Внедрение службы управления персоналом	Эффективный результат коллективной работы, улучшение психологического климата в коллективе, а также увеличение прибыли магазина
3	Профессиональный	Адаптация проводится сотрудниками, которые не могут по должности готовить нового сотрудника к сдаче аттестации	Проведение тренингов по улучшению профессиональных навыков сотрудников	Введение системы "шефства" для поддержки специалиста по наставничеству	Служба будет иметь мотивацию для наиболее лучшей работы нового персонала, система должна быть как материальной, так и нематериальной
4	Психофизиологический	Заведующая магазина имеет высокую степень нагрузки	Внедрить службу управление персоналом	Разработать должностную инструкцию для сотрудника по адаптации для нового персонала	Служба несет полную ответственность за обученного сотрудника, осуществляет контроль качества работы, выстраивает наиболее эффективную работу сотрудника

Поскольку каждый вид адаптации носит комплексный и системный подход, мероприятия по совершенствованию адаптации аналогично будут нести комплексный характер.

Предложенные мероприятия позволят:

- наладить социально-психологический климат в коллективе, свести конфликты к минимуму;
- улучшить профессиональные навыки каждого сотрудника;
- передать ответственность за качество работы сотрудника на службу управления персоналом;
- снизить издержки компании на «приходящих» и «уходящих» сотрудников.

Мероприятие 1: Разработка адаптации службой управления персоналом.

Адаптация должна быть составлена таким образом, чтобы сотрудник успевал понимать сущность, принцип и эффективность работы в компании за короткий промежуток времени.

Пример адаптации по этапам:

Этап 1 – Знакомство с магазином, коллективом и канонами компании;

Этап 2 – Изучение правил и обязанностей сотрудника в компании;

Этап 3 – Изучение техники продаж, программы 1С;

Этап 4 – Повтор пройденного материала, подготовка к аттестации;

Этап 5 – Аттестация, официальное трудоустройство согласно ТК РФ.

Данный вид адаптации позволит последовательное обучение нового сотрудника с учетом его индивидуальных особенностей.

Мероприятие 2: Внедрение службы управления персоналом.

Внедрение службы управления персоналом поможет получить эффективный результат коллективной работы, улучшение психологического климата в коллективе, а также увеличение прибыли магазина.

Для данной службы будет разработана своя система мотивации, она будет состоять из оклада, премий за количество сотрудников, премия с товарооборота

сотрудника и нематериальных поощрений в виде различных грамот, путевок и т.д.

Приведем разработанную систему мотивации в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Система мотивации для службы управления персоналом

№	Тип мотивации	Сумма
1	Окладная часть	15000
2	Премия за количество сотрудников	500
3	Премия за ТО	0,30%
4	Нематериальное поощрение	Грамота, путевка на отдых

В таблице 3.2 представлена мотивация специалиста, подсчет заработной платы будет осуществляться следующим образом, в месяц он будет проводить адаптацию 1-2, проведем расчет на одного сотрудника:

1. Оклад = 15 000 рублей;
2. Премия за одного сотрудника = 500 рублей;
3. Процент с ТО, сотрудник в месяц делает примерно 500 000, в таком случае премия = 1 500;
4. Средняя цена путевки = 60 000

Следовательно, заработная плата за одного сотрудника будет составлять от 17 000 и выше, так как представлены минимальные значения количества сотрудников и их ТО. Премии с товарооборота работник службы будет получать ежемесячно, в зависимости от того, сколько обученный им персонал будет работать в компании, и насколько его работа эффективна.

Мероприятие 3: Введение системы "шефства" для поддержки службы по наставничеству.

В течении месяца новому сотруднику будут выдаваться жетоны за определенные заслуги перед компанией, например, высокий уровень продаж в день; отличный отзыв от покупателя; быстрое реагирование на должностные

обязанности и их выполнение; инициатива в выполнении каких-либо поручений.

В конце месяца, сотрудник сможет выбрать себе поощрение за определенное количество жетонов, принцип представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Система поощрений

Количество жетонов	Поощрение
5 жетонов	Возможность ухода домой на 2 часа раньше
10 жетонов	Возможность взять на 1 выходной больше
15 жетонов	Возможность получить дополнительную скидку на определенный товар в размере 15-20%
40 жетонов	Возможность получить приятный бонус в виде любого выбранного товара не превышающего стоимости в размере 5000 рублей

Мероприятие 4: Разработать должностную инструкцию для сотрудника по адаптации для нового персонала.

Служба управления персоналом обязана знать организационную структуру компании, ее каноны, корпоративную культуру, психологические особенности трудоустраиваемого человека.

Служба обязана знать психологию адаптации нового сотрудника в коллективе, обладать навыками убеждения, способностью внушить сотруднику нужную информацию, обязана раскрывать проблемы и причины их возникновения.

Служба также должна распознавать и решать конфликтные ситуации раньше, чем они передут в более сложную обстановку, что может повлечь за собой увольнение сотрудника.

В обязанности службы так же входит проведение собраний подразделение, совершенствование программы адаптации, проведение тренингов на сплоченность и повышение профессиональных навыков всех сотрудников в подразделении.

Предложенные мероприятия требуют денежных вложений, например, расходы на социально-психологическую адаптацию на год в среднем требуют около 6 000-7 000 рублей (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Смета расходов на социально-психологическую адаптацию

Наименование товара	Описание затрат
Чайник	1500
Чай в пакетиках	250*12=3000
Сахар	50*12=600
Набор кружек и чайных ложек	100*10=1000
Итого	6100

Данный в таблице 3.4 направлены на приобретение товаров для неформальной обстановки, чтобы сотрудники могли пообщаться между собой не только на рабочие темы, но и узнать друг друга лучше.

Служба управления персоналом требует следующих вложение (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Смета расходов внедрения службы управления

Наименование затрат	Описание затрат
Заработная плата	25000*12=300000
Нематериальное поощрение	60000
Итого	360000

Таким образом, учитывая среднюю заработную плату служба, п также нематериальным поощрением, в среднем за год на одного сотрудника службы уходит около 360 000 рублей.

Составим календарный план мероприятий и назначим ответственных (таблица 3.6).

Таблица 3.7 – Сроки внедрения проекта и ответственные

№	Наименование	Сроки	Ответственный
1	Наем службы управления	17 дней	Специалист HR
1.1	Поиск сотрудников	7 дней	Специалист HR
1.2	Проведение собеседований	7 дней	Специалист HR
1.3	Наем сотрудников на работу	2 дня	Специалист HR
1.4	Обучение регламенту и канонам компании	5 дней	Начальник отдела кадров
1.5	Повышение профессиональных знаний сотрудников	10 дней	Начальник отдела кадров
2.	Внедрение службы в работу компании	26 дней	Начальник отдела кадров
2.1	Знакомство с магазином и коллективом	2 дня	Заведующая магазином
2.2	Поиск нового персонала	7 дней	Служба управления персоналом
2.3	Проведение адаптации	14 дней	Служба управления персоналом
2.4	Оценка эффективности сотрудника	10 дней	Служба управления персоналом
3.	Оценка эффективности работы службы управления	5 дней	Начальник отдела кадров
3.1	Анализ рабочей силы магазина после внедрения службы	5 дней	Начальник отдела кадров
3.2	Проведение опроса среди сотрудников о качестве работы службы	2 дня	Начальник отдела кадров
3.3	Подведение итогов работы службы, выявление проблем и путей их решений	3 дня	Начальник отдела кадров

Для внедрения проекта нам потребуется 48 дней, более подробно отобразим все в диаграмме Ганта (рисунки 3.1 и 3.2).

Просмотры		Буфер обмена	Задача			
...	Название	Продол...	Начало	Окончание	Пре...	Название ресурса
	Начало проекта	48 дней	01.07.21 8:00	06.09.21 17:00		
	Наем службы управления	17 дней	01.07.21 8:00	23.07.21 17:00		
1	Поиск сотрудников	7 дней	01.07.21 8:00	09.07.21 17:00		Специалист HR[25%]
2	Проведение собеседований	7 дней	01.07.21 8:00	09.07.21 17:00	3SS	Специалист HR[25%]
3	Наем сотрудников на работу	2 дней	12.07.21 8:00	13.07.21 17:00	4	Специалист HR[25%]
4	Обучение регламенту и канонам компании	5 дней	12.07.21 8:00	16.07.21 17:00	5SS	Начальник отдела кадров...
5	Повышение профессиональных знаний сотрудников	10 дней	12.07.21 8:00	23.07.21 17:00	6SS	Начальник отдела кадров...
	Внедрение службы в работу компании	26 дней	26.07.21 8:00	30.08.21 17:00		
1	Знакомство с магазином и коллективом	2 дней	26.07.21 8:00	27.07.21 17:00	7	Заведующая магазином
2	Поиск нового персонала	7 дней	28.07.21 8:00	05.08.21 17:00	9	Служба управления персо...
3	Проведение адаптации	14 дней	28.07.21 8:00	16.08.21 17:00	10SS	Служба управления персо...
4	Оценка эффективности сотрудника	10 дней	17.08.21 8:00	30.08.21 17:00	11	Служба управления персо...
	Оценка эффективности работы службы управления	5 дней	31.08.21 8:00	06.09.21 17:00		
1	Анализ рабочей силы магазина после внедрения службы	5 дней	31.08.21 8:00	06.09.21 17:00	12	Начальник отдела кадров...
2	Проведение опроса среди сотрудников о качестве работы службы	2 дней	31.08.21 8:00	01.09.21 17:00	14SS	Начальник отдела кадров...
3	Подведение итогов работы службы, выявление проблем и путей их решений	3 дней	02.09.21 8:00	06.09.21 17:00	15	Начальник отдела кадров...
	Конец проекта	0 дней	06.09.21 17:00	06.09.21 17:00	16	

Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта ч.1

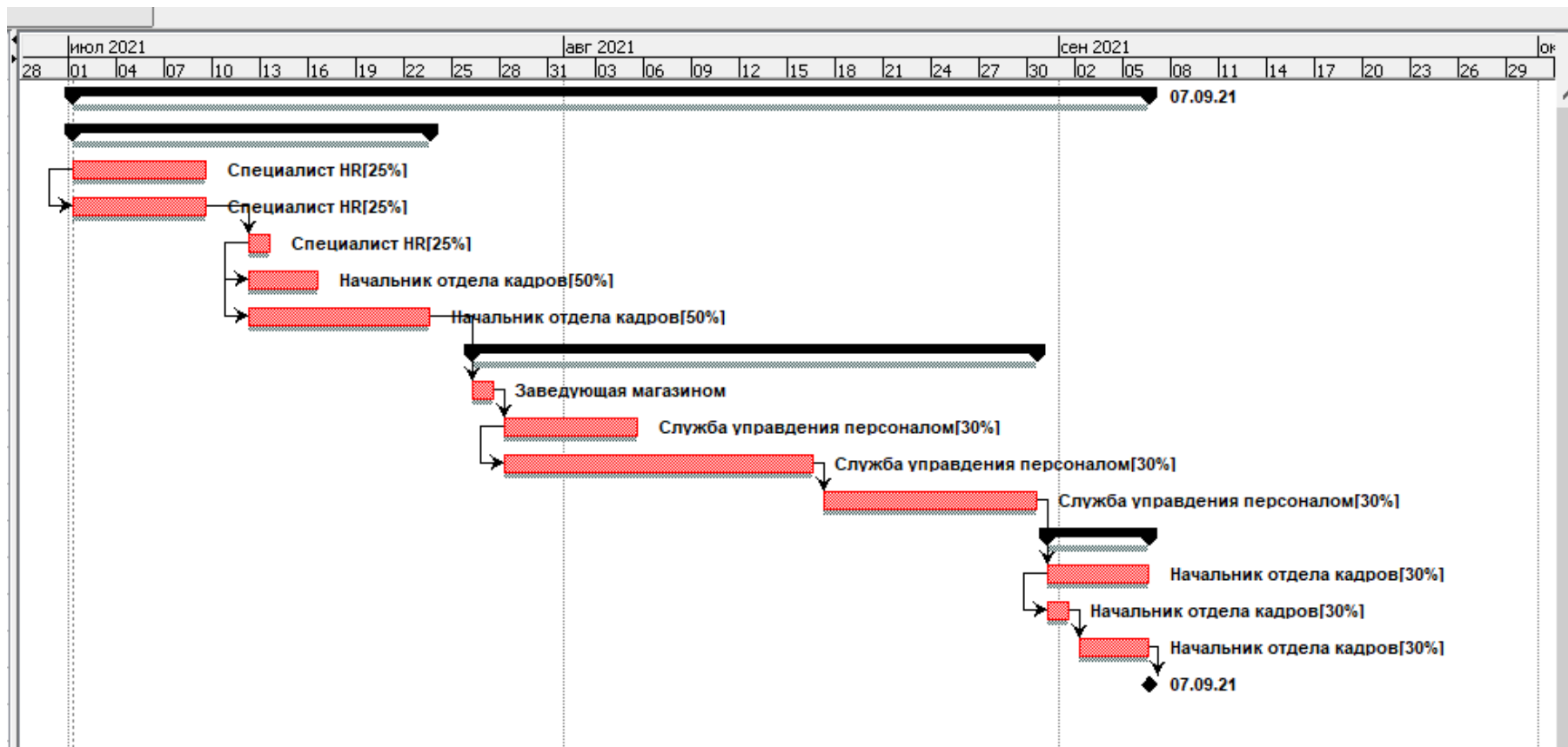


Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта ч.2

Подведем итог, для реализации проекта потребуется 48 дней, а также денежные вложение в размере $360\,000 + 6\,100 = 366\,100$ рублей в год.

3.2 Оценка эффективности мероприятия

На основе выделенных недостатков в системе адаптации персонала компании «Brando group», были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1: Разработка адаптации службой управления персоналом.

Мероприятие 2: Внедрение службы управления персоналом.

Мероприятие 3: Введение системы "шефства" для поддержки службы по наставничеству.

Мероприятие 4: Разработать должностную инструкцию для сотрудника по адаптации для нового персонала.

Как было отмечено выше, мероприятия требует вложений в размере 366 100 рублей. Для компании такого масштаба данные вложения окупаются ежедневно, отсюда следует, что проект по совершенствованию адаптации нового сотрудника в компании «Brando group» является эффективным.

Собрания в неформальной обстановке сближают коллектив и позволяют сгладить конфликты на работе, улучшив тем самым социально-психологический климат в коллективе. Затраты в год на данный вид адаптации составляет всего лишь 6 100 рублей.

При внедрении службы управления персоналом, экономический результат компании будет выглядеть следующим образом (таблица 3.8):

Таблица 3.8 – Сравнительный анализ на введение службы управления персоналом

Затраты на введение службы	Затраты на заработную плату сотрудников	Прогноз выручки магазина	Абсолютный показатель
$25000 \cdot 12 = 300000$	$35000 \cdot 12 \cdot 8 = 3360000$	$3000000 \cdot 12 = 36000000$	32340000

Результатом проекта послужит разгрузка рабочего времени персонала подразделения, рост объема продаж в магазине, а также выполнение личного плана сотрудниками (таблица 3.9)

Таблица 3.9 – Сравнение затрат на адаптацию сотрудников

Затраты	Как было до внедрения проекта	Как станет после внедрения проекта	Результат
На адаптацию (временные)	3-4 месяца рабочего времени наставника из подразделения	1 месяц службой управления персоналом	Результатом послужит снижение нагрузки с сотрудников в подразделениях, рост личных продаж КПД
На адаптацию (материальные)	500 р за одного сотрудника	35 000 средняя заработная плата сотрудника службы управления персоналом	За счет снижения нагрузки и роста продаж в подразделении, расходы на внедрение служба покроются в первый год и позволят компании выйти на новый уровень продаж

Вывод: Исходя из данных таблицы 3.8 и 3.9 мы видим, что благодаря внедрению службы управления персоналом выручка компании вырастет, и затраты компании на данную службу будут окупаться за счет сотрудников, у которых вырастет объем и качество продаж.

Проект является эффективным и экономичным, в первый же год компания окупит внедрение службы и максимизирует выручку в данном подразделении и в компании целом.

Служба управления персоналом позволит снизить высокий уровень текучести кадров в компании «Brando group», тем самым разгрузит заведующих магазином и позволит проводить адаптацию новых сотрудников по одной форме адаптации. Социально-психологическая обстановка в компании станет

более спокойной, не будет возникать межличностных конфликтов на рабочем месте. Каждый новый сотрудник будет четко знать свои обязанности и регламент компании.

Служба управления персоналом разработает свою программу адаптации, которая будет более эффективной. Сотрудники будут быстрее реагировать на изменения в компании, а также увеличат свои продажи за счет улучшения своих профессиональных навыков.

Результатом проекта служит увеличение личных продаж сотрудников, экономия времени на адаптацию новых сотрудников, разгрузка сотрудников компании, снижение текучести кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала играет особо важную роль в жизнедеятельности любой организации. Когда адаптация сотрудника проводится профессионалом, новичку легко дается получаемая им информация, социально-психологический климат в коллективе сглаживается на ранних стадиях.

Эффективность использования трудового потенциала, интеллектуальных знаний и навыков нового сотрудника, его творческих способностей, а также повышение квалификации, вот к чему ведет управление адаптацией нового сотрудника.

Если компания не имеет адаптацию, в таком случае будет возникать высокий уровень текучести кадров. Без программы адаптации сотруднику тяжело осознать свое место в компании, понять сущность работы, нормы поведения и взаимоотношения в коллективе.

Разработанная адаптация, налаженность ее действий приведет компанию к эффективному функционированию на рынке, позволит максимизировать прибыль, улучшить атмосферу в рабочем коллективе.

Ключевой проблемой в адаптации персонала компании является то, что для каждого сотрудника она проводится разным человеком и тем, что адаптация проводится сотрудниками, которые не могут по должности готовить нового сотрудника к сдаче аттестации. Заведующая магазином не всегда может проводить адаптацию, поскольку в ее обязанности входит управленческая часть магазина, а для стажеров нужно выделять полные три рабочих дня для того, чтобы не только все рассказать и показать, еще и проконтролировать, что стажер понимает полученную информацию и выполняет регламент компании.

Для того, чтобы у каждого сотрудника складывалась одна и та же картина, как нужно работать, что нужно делать в определенных ситуациях, адаптацией нового сотрудника должен заниматься один и тот же человек, поскольку именно один он сможет одинаково и более структурированно

донести информацию, которая необходима в ходе работы продавца – консультанта, или же кого – то другого.

Для решения данной проблемы нужно разработать проект по адаптации нового сотрудника в компании «Brando group», а также поручить осуществление данного проекта службе управления персоналом, после внедрения проекта получить обратную связь от всех сотрудников, насколько эффективно данное предложение.

Благодаря внедрению службы управления персоналом выручка компании вырастет, и затраты компании на данную службу будут окупаться за счет сотрудников, у которых вырастет объем и качество продаж.

Проект является эффективным и экономичным, в первый же год компания окупит внедрение службы и максимизирует выручку в данном подразделении и в компании целом.

Служба управления персоналом позволит снизить высокий уровень текучести кадров в компании «Brando group», тем самым разгрузит заведующих магазином и позволит проводить адаптацию новых сотрудников по одной форме адаптации. Социально-психологическая обстановка в компании станет более спокойной, не будет возникать межличностных конфликтов на рабочем месте. Каждый новый сотрудник будет четко знать свои обязанности и регламент компании.

Служба управления персоналом разработает свою программу адаптации, которая будет более эффективной. Сотрудники будут быстрее реагировать на изменения в компании, а также увеличат свои продажи за счет улучшения своих профессиональных навыков.

Результатом проекта служит увеличение личных продаж сотрудников, экономия времени на адаптацию новых сотрудников, разгрузка сотрудников компании, снижение текучести кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ // Собрание законодательства РФ. – М.: ЮристЪ, 2010. – 384 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология и формирование команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 544 с.
3. Алимов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Алимов. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. – 140 с.
4. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 220 с.
5. Берн Р. Эффективное использование результатов маркетинговых исследований: Как принимать и осуществлять на практике наиболее оптимальные решения / Р. Берн. – Днепропетровск: Экономика, 2012. – 256 с.
6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт. – М.: Экономика, 2014. – 271 с.
7. Бурлаков А.Н. Стратегический маркетинг / А.Н. Бурлаков. – Винница: Академический проект, 2018. – 560 с.
8. Бурцев В.В. Методические основы мониторинга системы сбыта готовой продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом, 2012. – № 4. – С. 28–32.
9. Варламов В.А. Привлечение и адаптация рабочих кадров // Справочник кадровика, 2013. – №10. – С. 96–98.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2014. – 496 с.
11. Воробьева И.С. Маркетинг и типы принятия решения о покупке / И.С. Воробьева // Вестник Санкт–Петербургского Университета. Серия 5. Экономика, 2015. – №3. – С. 44–47.
12. Ворожева Т.П. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия / Т.П. Ворожева // Маркетинг в России и за рубежом, 2012. – № 4. – С. 45–48.

13. Гальцев Ф.И. Аналитический обзор современных методов маркетинговых исследований / Ф.И. Гальцев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 110 с.
14. Голубков Е.П. Выбор лучшего решения / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 2013. – 224 с.
15. Годин В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности / В.В. Годин. – М.: Инфра–М, 2017. – 240с.
16. Дорошева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива // Управление персоналом, 2016. – №8. – С.43–47.
17. Демидов В.Е. Роль мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта в маркетинге / В.Е. Демидов. – М.: Ленпромбытгиздат, 2016. – 170 с.
18. Дорошук Н. Рычаги управления продажами через дистрибутора / Н. Дорошук // Управление компанией, 2015. – № 4. – С. 5–9.
19. Измайлович А. Приятные моменты Единой тарифной сетки / А. Измайлович // Главный Бухгалтер. Зарплата, 2013. – №22. – С. 11–19.
20. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 2012. – 450 с.
21. Калашникова Л. Стиль и методы управления в современном бизнесе // Служба кадров, 2012. – №10. – С.18–24.
22. Каминский П.Л. Предложения о корректировке трудового кодекса, его соотношении с другими нормативными актами правильны // Управление персоналом, 2013. – №5. – С. 18–21.
23. Комментарии к Трудовому кодексу Российской Федерации. – 2–е изд., испр. и доп. / Отв. ред. проф. Ю. П. Орловский. – М.: КОНТРАКТ: ИНФРА–М, 2014. – 1197 с.
24. Комментарий к Конституции РФ / Под общ. Ред. Э. П. Григониса. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
25. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 425 с.

26. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: ИНФРА, 2010. – 167 с.
27. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии / И.И. Кретов. – М.: Финстатинформ, 2012. – 105 с.
28. Котлер Ф. Латеральный маркетинг / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 534 с.
29. Ламбен Жан–Жак. Стратегический маркетинг / Ж.–Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2012. – 534 с.
30. Лэнд П. Менеджмент – искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента / П. Лэнд. – М: Высшая школа, 2010. – 478 с.
31. Манаев С.В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение // Управление персоналом, 2011. – №11–12. – С. 57–58.
32. Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации // Управление персоналом, 2014. – №13. – С. 26–30.
33. Плешин И.Ю. Управление персоналом / И.Ю. Плешин. – СПб.: Питер, 2015. – 74 с.
34. Подольский М. Система качества по ИСО серии 2000 // Стандарты и качество, 2010. – № 9. – С. 62–66.
35. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.: Инфра–М, 2014. – 445 с.
36. Радченко Л. Классификация видов управления // Вопросы теории и практики управления, 2014. – №4. – С.39–42.
37. Скрипник К.Д. Еще раз о качествах руководителя // Управление персоналом, 2014. – №8. – С.31–33.
38. Спивак В.А. Управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Знание, 2010. – 148с.
39. Синяева И.М. Маркетинг: теория и практика / И.М. Синяева. – М.: Юрайт, 2011. – 653 с.
40. Скриптунова Е. Управление продажами: основные тенденции / Е. Скриптунова // Управление компанией, 2013. – № 7. – С. 18–22.

41. Сулейменова Б.М. Система продвижения товаров и услуг как один из инструментов комплекса маркетинга / Б.М. Сулейменова // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. – №3. – С.5–6.
42. Тихомиров Н.Г. Модели и методы прогнозирования рынка / Н.Г. Тихомиров. – М.: МИНХ им. Г. В. Плеханова, 2010. – 224 с.
43. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования / Б.Е. Токарев. – М.: Экономика, 2010. – 267 с.
44. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Дело, 2012. – 272 с.
45. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 638 с.
46. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес–школа, 2011. – 450 с.
48. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 87с.
49. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 446 с.
50. Чепик А. Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров, 2012. – №7. – С. 41– 45.
51. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 446 с.
52. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. — М.: Эксмо, 2009. — ISBN 978-5-699-32516-0. — 240 с.

Приложение А
Продажи менеджеров КПЙ

Август																
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Сумки		Итого	
	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
20	4,000	1 660,00	6,000	25 075,00	52,000	204 875,00	17,000	105 738,00	8,000	16 077,00	89,000	145 850,00	908,000	2 828 067,00	1 084,000	3 327 342,00
08 Алексеева И.					4,000	11 890,00	1,000	4 860,00	2,000	1 910,00	22,000	35 925,00	158,000	533 394,00	187,000	587 979,00
20 Гержа А.											3,000	5 542,00	29,000	114 347,00	32,000	119 889,00
20 Горлова	1,000	840,00	4,000	17 895,00	13,000	51 290,00	3,000	17 475,00	1,000	2 815,00	10,000	13 620,00	89,000	264 920,00	121,000	368 855,00
20 Екимов Л.					3,000	15 160,00	3,000	14 938,00			3,000	6 760,00	45,000	146 570,00	54,000	183 428,00
20 Кырченова А.С.					4,000	12 730,00	2,000	11 645,00	1,000	3 240,00	13,000	22 110,00	121,000	382 982,00	141,000	432 707,00
20 Майер Е.	1,000	215,00			7,000	23 360,00	1,000	7 600,00	2,000	3 612,00	9,000	16 400,00	111,000	323 025,00	131,000	374 212,00
20 Новикова Н.			1,000	4 420,00	3,000	11 760,00	2,000	14 660,00			8,000	12 435,00	84,000	257 352,00	98,000	300 627,00
20 Осокина С.А.	2,000	605,00	1,000	2 760,00	10,000	39 095,00	5,000	34 560,00	1,000	3 240,00	15,000	22 440,00	199,000	611 662,00	233,000	714 362,00
20 Рубен К.Е.													1,000	3 700,00	1,000	3 700,00
20 Шорохова Е.В.					8,000	39 590,00			1,000	1 260,00	6,000	10 618,00	71,000	190 115,00	86,000	241 583,00
Итого	4,000	1 660,00	6,000	25 075,00	52,000	204 875,00	17,000	105 738,00	8,000	16 077,00	89,000	145 850,00	908,000	2 828 067,00	1 084,000	3 327 342,00

Продолжение приложения А

Сентябрь																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
Менеджер	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
Номенклатура, Артикул																		
20	12,000	2 925,00	12,000	61 860,00	71,000	368 052,95	23,000	180 650,00	24,000	59 399,05	75,000	123 630,00	6,000	62 540,00	476,000	1 498 589,00	699,000	2 357 646,00
08 Алексева И.	3,000	1 000,00	1,000	3 870,00	25,000	144 610,00	6,000	52 480,00	4,000	11 560,00	13,000	24 855,00			102,000	291 215,00	154,000	529 590,00
20 Горлова	5,000	400,00	2,000	8 400,00	8,000	35 430,00	8,000	65 720,00	6,000	14 135,00	12,000	19 560,00	1,000	10 710,00	68,000	213 090,00	110,000	367 445,00
20 Екимова Л.			1,000	4 475,00	1,000	9 900,00									16,000	52 079,00	18,000	66 454,00
20 Илюнцева Ю.	2,000	1 230,00	1,000	7 110,00	4,000	18 402,95			4,000	12 117,05	14,000	20 565,00	2,000	21 150,00	58,000	186 831,00	85,000	267 406,00
20 Кырченко А.С.	1,000	80,00	3,000	19 945,00	11,000	47 450,00	6,000	40 420,00	4,000	8 332,00	14,000	24 705,00	1,000	11 340,00	65,000	217 825,00	105,000	370 097,00
20 Майер Е.															7,000	19 780,00	7,000	19 780,00
20 Микулич А.					4,000	18 720,00	1,000	7 380,00	2,000	3 905,00	2,000	4 640,00	1,000	10 430,00	43,000	155 530,00	53,000	200 605,00
20 Осокина С.А.	1,000	215,00			1,000	3 900,00			1,000	1 260,00	3,000	4 790,00			31,000	74 026,00	37,000	84 191,00
20 Птицина Д.			2,000	8 520,00	6,000	26 670,00	1,000	6 660,00	1,000	3 240,00	12,000	16 875,00			53,000	174 073,00	75,000	236 038,00
20 Шорохова Е.В.			2,000	9 540,00	11,000	62 970,00	1,000	7 990,00	2,000	4 850,00	5,000	7 640,00	1,000	8 910,00	33,000	114 140,00	55,000	216 040,00
Итого	12,000	2 925,00	12,000	61 860,00	71,000	368 052,95	23,000	180 650,00	24,000	59 399,05	75,000	123 630,00	6,000	62 540,00	476,000	1 498 589,00	699,000	2 357 646,00

Продолжение приложения А

Октябрь																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
Менеджер	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
Номенклатура, Артикул																		
20	59,000	18 641,40	4,000	36 898,46	56,000	262 315,80	8,000	63 370,00	71,000	164 264,19	61,000	100 075,17	18,000	182 010,00	309,000	984 097,98	586,000	1 811 673,00
08 Алексева И.	13,000	3 650,00	2,000	24 300,00	18,000	87 290,00	4,000	33 680,00	18,000	35 919,63	17,000	30 590,37	2,000	21 980,00	60,000	177 205,00	134,000	414 615,00
20 Горлова	15,000	4 760,00			10,000	45 540,00	1,000	5 580,00	10,000	27 131,00	13,000	20 415,00	5,000	57 930,00	69,000	205 329,00	123,000	366 685,00
20 Илюнцева Ю.	9,000	4 580,00			1,000	6 900,00	1,000	8 640,00	10,000	27 780,00	3,000	6 390,00	2,000	24 120,00	37,000	128 985,00	63,000	207 395,00
20 Кырченова А.С.					1,000	2 700,00			5,000	14 598,00	1,000	1 500,00	1,000	7 630,00	15,000	56 500,00	23,000	82 928,00
20 Микулич А.	9,000	2 381,40	1,000	7 740,00	11,000	50 695,80			12,000	25 465,56	15,000	22 392,80	2,000	19 710,00	54,000	173 254,44	104,000	301 640,00
20 Шорохова Е.В.	5,000	1 290,00			5,000	20 070,00			7,000	16 310,00	2,000	4 140,00		26,000	89 638,00	45,000	131 448,00	
Итого	59,000	18 641,40	4,000	36 898,46	56,000	262 315,80	8,000	63 370,00	71,000	164 264,19	61,000	100 075,17	18,000	182 010,00	309,000	984 097,98	586,000	1 811 673,00

Продолжение приложения А

Ноябрь																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
20	74,000	23 926,45	4,000	34 370,00	36,000	171 930,00	3,000	23 020,00	51,000	133 000,12	51,000	84 140,11	22,000	231 980,00	268,000	820 971,32	509,000	1 523 338,00
08 Алексеева И.	5,000	1 370,00			1,000	5 300,00			4,000	7 683,55	8,000	12 288,95	4,000	49 000,00	30,000	87 052,50	52,000	162 695,00
08 Евсюкова Л.											1,000	1 290,00			1,000	490,00	2,000	1 780,00
08 Шибанова Л.									2,000	8 500,00			1,000	11 400,00	9,000	21 860,00	12,000	41 760,00
20 Горлова	11,000	1 790,00			5,000	25 580,00			1,000	3 510,00	1,000	2 400,00			12,000	30 295,00	30,000	63 575,00
20 Илюнцева Ю.	14,000	5 210,00	2,000	19 530,00	6,000	28 640,00			9,000	21 820,00	6,000	10 080,00	1,000	6 880,00	43,000	139 225,00	81,000	231 385,00
20 Кырченова А.С.	7,000	2 210,00	1,000	10 350,00	5,000	21 480,00			7,000	14 383,13	9,000	14 155,77	4,000	37 810,00	47,000	163 991,10	80,000	264 380,00
20 Микулич А.	9,000	4 390,00	1,000	4 490,00	7,000	37 540,00	2,000	12 310,00	10,000	24 565,00	11,000	17 845,00	4,000	41 770,00	34,000	97 460,00	78,000	240 370,00
20 Нефедова А.	10,000	3 486,45			5,000	24 340,00			6,000	18 080,00	3,000	4 403,55	3,000	33 800,00	37,000	109 449,00	64,000	193 559,00
20 Птицина Д.	18,000	5 470,00			7,000	29 050,00	1,000	10 710,00	12,000	34 458,44	12,000	21 676,84	5,000	51 320,00	55,000	171 148,72	110,000	323 834,00
Итого	74,000	23 926,45	4,000	34 370,00	36,000	171 930,00	3,000	23 020,00	51,000	133 000,12	51,000	84 140,11	22,000	231 980,00	268,000	820 971,32	509,000	1 523 338,00

Продолжение приложения А

Декабрь																	
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого		
Менеджер																	
Номенклатура, Артикул	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	
20	153,000	36 152,73	32,000	136 130,00	4,000	23 160,00	54,000	140 387,00	70,000	111 334,33	2,000	16 770,00	401,000	1 221 478,94	716,000	1 685 413,00	
20 Андриевская О	4,000	480,00	3,000	9 800,00			9,000	16 020,00	1,000	1 490,00			21,000	64 830,00	38,000	92 620,00	
20 Илюнцева Ю.	33,000	7 250,00	3,000	17 040,00	1,000	3 450,00	15,000	41 385,00	10,000	14 950,00			76,000	231 306,00	138,000	315 381,00	
20 Кырченова А.С.	26,000	5 980,00	16,000	63 140,00			15,000	43 712,00	15,000	25 359,00			81,000	257 251,00	153,000	395 442,00	
20 Микулич А.	20,000	4 780,00	1,000	5 200,00	1,000	6 400,00	1,000	3 900,00	14,000	23 770,00	1,000	11 340,00	48,000	139 853,00	86,000	195 243,00	
20 Нефедова А.	48,000	11 840,00	4,000	21 110,00	2,000	13 310,00	8,000	19 240,00	20,000	30 685,00	1,000	10 080,00	101,000	316 882,00	184,000	423 147,00	
20 Птицина Д.	22,000	5 822,73	5,000	19 840,00			6,000	16 130,00	10,000	15 080,33		-4 650,00	75,000	214 866,94	118,000	267 090,00	
Итого	153,000	36 152,73	32,000	136 130,00	4,000	23 160,00	54,000	140 387,00	70,000	111 334,33	2,000	16 770,00	401,000	1 221 478,94	716,000	1 685 413,00	

Продолжение приложения А

Январь																				
Менеджер																				
Номенклатура, Артикул	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
20	129,000	27 610,00	3,000	22 100,00	21,000	103 705,00	9,000	77 370,00	38,000	89 161,00	47,000	67 016,00	22,000	158 380,00	352,000	1 060 235,00	621,000	1 605 577,00		
08 Алексеева И.	1,000	10,00							1,000	693,00				4,000	10 670,00	6,000	11 373,00			
20 Андреевская О	30,000	5 660,00	2,000	17 420,00	4,000	19 130,00	3,000	28 910,00	12,000	28 020,00	20,000	27 441,00	6,000	55 600,00	90,000	265 552,00	167,000	447 733,00		
20 Илюнцева Ю.	30,000	6 350,00			1,000	6 480,00	1,000	7 140,00	1,000	1 500,00	3,000	5 250,00	3,000	21 780,00	38,000	133 961,00	77,000	182 461,00		
20 Кырченова А.С.	13,000	5 270,00	1,000	4 680,00	6,000	29 750,00	1,000	7 680,00	7,000	19 320,00	11,000	15 010,00	2,000	21 260,00	54,000	168 355,00	95,000	271 325,00		
20 Логинова О.	1,000	80,00					1,000	8 400,00	2,000	4 380,00	1,000	1 600,00	1,000	7 110,00	31,000	86 106,00	37,000	107 676,00		
20 Микулич А.	2,000	160,00												8,000	18 850,00	10,000	19 010,00			
20 Нефедова А.	27,000	5 670,00			5,000	22 265,00	1,000	7 110,00	9,000	22 775,00	4,000	7 365,00	7,000	34 060,00	71,000	222 304,00	124,000	321 549,00		
20 Птицина Д.	25,000	4 410,00			5,000	26 080,00	2,000	18 130,00	6,000	12 473,00	8,000	10 350,00	3,000	18 570,00	57,000	157 687,00	106,000	247 700,00		
Итого	129,000	27 610,00	3,000	22 100,00	21,000	103 705,00	9,000	77 370,00	38,000	89 161,00	47,000	67 016,00	22,000	158 380,00	352,000	1 060 235,00	621,000	1 605 577,00		

Продолжение приложения А

Февраль																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
Номенклатура, Артикул	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка
20 Менеджер	101,000	18 975,00	3,000	12 750,00	20,000	79 810,00	3,000	23 130,00	45,000	97 952,00	63,000	81 494,00	6,000	53 120,00	411,000	1 305 901,00	652,000	1 673 132,00
08 Алексеева И.									1,000	3 240,00					3,000	9 241,00	4,000	12 481,00
08 Кузьмина Л.Н.											2,000	2 430,00			1,000	800,00	3,000	3 230,00
20 Андриевская О	29,000	8 320,00	2,000	8 160,00	2,000	12 730,00			10,000	24 083,00	18,000	21 193,00	4,000	30 820,00	105,000	351 751,00	170,000	457 057,00
20 Буланчиков А.Е.	1,000	390,00													4,000	14 240,00	5,000	14 630,00
20 Кырченова А.С.	23,000	2 790,00			11,000	36 940,00	1,000	8 330,00	13,000	27 725,00	13,000	16 922,00			69,000	225 916,00	130,000	318 623,00
20 Леоничева Л.	3,000	210,00			1,000	3 780,00			6,000	13 463,00	4,000	6 470,00			43,000	113 132,00	57,000	137 055,00
20 Логинова О.	8,000	1 005,00					2,000	13 640,00	6,000	11 513,00	9,000	9 871,00	1,000	17 000,00	66,000	201 573,00	92,000	254 602,00
20 Нефедова А.	11,000	2 300,00			5,000	21 460,00			2,000	1 738,00	2,000	2 690,00	1,000	5 300,00	29,000	98 521,00	50,000	132 009,00
20 Птицина Д.	26,000	3 960,00	1,000	4 590,00	1,000	4 900,00	1,000	6 200,00	7,000	16 190,00	15,000	21 918,00			91,000	290 727,00	142,000	348 485,00
Итого	101,000	18 975,00	3,000	12 750,00	20,000	79 810,00	3,000	23 130,00	45,000	97 952,00	63,000	81 494,00	6,000	53 120,00	411,000	1 305 901,00	652,000	1 673 132,00

Продолжение приложения А

Март																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
	Номенклатура, Артикул	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество
20	168,000	31 971,19	5,000	35 280,00	55,000	225 734,38	23,000	148 596,10	51,000	96 127,22	98,000	136 979,23	8,000	56 530,00	534,000	1 654 139,53	942,000	2 385 357,65
08 Кузьмина Л.Н.							1,000	10 080,00							10,000	26 785,00	11,000	36 865,00
08 Микитюк Л.															2,000	6 640,00	2,000	6 640,00
14 Петрусева В.															8,000	24 385,00	8,000	24 385,00
15 Гончаренко И.В.															9,000	21 365,00	9,000	21 365,00
15 Игнатова К.О.	1,000	40,00			1,000	3 220,00			1,000	2 730,00	2,000	2 615,00			6,000	18 337,00	11,000	26 942,00
15 Колобова Л.В.	1,000	74,31					1,000	7 802,15			1,000	919,54					3,000	8 796,00
20 Андриевская О	56,000	12 680,00	3,000	21 690,00	19,000	77 641,00	10,000	55 470,00	18,000	28 860,22	41,000	53 914,00	1,000	8 750,00	157,000	500 692,78	305,000	759 698,00
20 Афанасьев А.В.	6,000	1 120,00					1,000	4 410,00	1,000	695,00	5,000	6 395,00			17,000	43 415,00	30,000	56 035,00
20 Дворянская А.Е.	23,000	3 604,31			3,000	11 352,16	1,000	5 391,00	5,000	8 053,00	7,000	9 318,16			47,000	134 561,62	86,000	172 280,25
20 Краснопеева Ж.В.															1,000	3 100,00	1,000	3 100,00
20 Леоничева Л.					4,000	16 045,00			2,000	4 700,00	3,000	6 320,00			20,000	52 351,00	29,000	79 416,00
20 Логинова О.									2,000	7 020,00	2,000	2 403,00	1,000	7 500,00	18,000	62 130,00	23,000	79 053,00
20 Нефедова А.	37,000	7 450,00	1,000	5 400,00	10,000	38 030,00	4,000	29 650,00	6,000	11 253,00	19,000	29 257,00	3,000	23 030,00	129,000	417 816,00	209,000	561 886,00
20 Птицина Д.	44,000	7 002,57	1,000	8 190,00	18,000	79 446,22	5,000	35 792,95	16,000	32 816,00	18,000	25 837,53	3,000	17 250,00	110,000	342 561,13	215,000	548 896,40
Итого	168,000	31 971,19	5,000	35 280,00	55,000	225 734,38	23,000	148 596,10	51,000	96 127,22	98,000	136 979,23	8,000	56 530,00	534,000	1 654 139,53	942,000	2 385 357,65

Продолжение приложения А


Апрель																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
	Номенклатура, Артикул	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество
20	123,000	19 706,74	2,000	9 495,00	63,000	220 333,29	19,000	102 373,00	19,000	42 592,00	53,000	78 624,69	1,000	8 450,00	447,000	1 391 020,28	727,000	1 872 595,00
20 Андреевская О	23,000	6 480,00	1,000	5 015,00	22,000	69 747,74	5,000	30 080,00	4,000	12 027,00	15,000	23 804,00	1,000	8 450,00	78,000	242 511,26	149,000	398 115,00
20 Афанасьева А.В.	3,000	130,00			10,000	35 130,00	2,000	10 730,00	2,000	4 970,00	2,000	2 590,00			42,000	127 976,00	61,000	181 526,00
20 Василенко Л.Т.	24,000	2 130,00			3,000	10 770,00	4,000	21 873,00			5,000	6 278,69			63,000	168 792,31	99,000	209 844,00
20 Дворянская А.Е.	11,000	1 540,00			5,000	17 002,00	3,000	14 300,00	2,000	2 820,00	9,000	12 480,00			63,000	176 610,00	93,000	224 752,00
20 Муравьева Т.Э.	2,000	248,00			2,000	8 420,00	1,000	3 640,00			3,000	3 743,00			34,000	118 573,00	42,000	134 624,00
20 Нефедова А.	12,000	2 090,00			4,000	18 100,00	1,000	4 130,00	1,000	2 880,00	3,000	3 130,00			44,000	136 439,00	65,000	166 769,00
20 Осокина С.А.	31,000	4 468,74			8,000	26 903,55			3,000	6 565,00	10,000	16 273,00			68,000	223 000,71	120,000	277 211,00
20 Птицина Д.	17,000	2 620,00	1,000	4 480,00	9,000	34 260,00	3,000	17 620,00	7,000	13 330,00	6,000	10 326,00			55,000	197 118,00	98,000	279 754,00
Итого	123,000	19 706,74	2,000	9 495,00	63,000	220 333,29	19,000	102 373,00	19,000	42 592,00	53,000	78 624,69	1,000	8 450,00	445,000	1 385 900,28	725,000	1 867 475,00

Продолжение приложения А

Май																		
Магазин / комиссионер	Аксессуары		Обувь		Одежда		Одежда верхняя		Перчатки		Прочее		Пуховики		Сумки		Итого	
	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка	Количество	Выручка
Номенклатура, Артикул	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка	во	Выручка
20	186,000	34 136,56	7,000	33 615,67	88,000	296 014,00	19,000	82 790,00	4,000	11 025,00	92,000	159 914,00	1,000	8 330,00	499,000	1 564 530,77	896,000	2 190 356,00
20 Андриевская О	29,000	8 009,33	2,000	9 305,67	15,000	51 453,00	3,000	10 775,00			17,000	33 267,00			80,000	264 209,00	146,000	377 019,00
20 Афанасьев А.В.	29,000	5 300,00			12,000	37 935,00	2,000	6 712,00			17,000	29 399,00			81,000	237 190,00	141,000	316 536,00
20 Василенко Л.Т.	27,000	4 201,67			6,000	18 522,00	1,000	4 900,00			11,000	21 504,00			86,000	242 278,33	131,000	291 406,00
20 Дворянская А.Е.	24,000	5 350,00	1,000	4 320,00	14,000	47 697,00	2,000	10 300,00	1,000	3 115,00	15,000	22 394,00			81,000	232 007,00	138,000	325 183,00
20 Мокшина О.Г.					1,000	3 376,00					1,000	1 590,00			3,000	8 167,00	5,000	13 133,00
20 Осокина С.А.	53,000	6 985,56	4,000	19 990,00	28,000	100 191,00	8,000	33 643,00			23,000	35 455,00	1,000	8 330,00	99,000	339 934,44	216,000	544 529,00
20 Птицина Д.	24,000	4 290,00			12,000	36 840,00	3,000	16 460,00	3,000	7 910,00	8,000	16 305,00			70,000	242 145,00	120,000	323 950,00
Итого	186,000	34 136,56	7,000	33 615,67	88,000	296 014,00	19,000	82 790,00	4,000	11 025,00	92,000	159 914,00	1,000	8 330,00	499,000	1 564 530,77	896,000	2 190 356,00

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

« 18 » июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию адаптации нового сотрудника в
компании «Brando group»

Руководитель



ст. преподаватель, Т.Ю. Агеева

Выпускник



С.А. Осокина

Красноярск 2021