

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ
СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 «Управление персоналом»
(магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)
заочной формы обучения, группы 05001475
Золотухиной Алены Цветановой

Научный руководитель
к.психол.н. Гуськова Е.А.

Рецензент(-ы)
к.э.н., доцент кафедры
менеджмента и
внешнеэкономической
деятельности БГТУ
им. В.Г. Шухова
Шаповалов А.А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Методологические подходы к развитию персонала организации	9
1.2. Система и роль управления человеческими ресурсами в создании конкурентных преимуществ организации	22
1.3. Инновации в системе развития персонала торговой организации	32
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	43
2.1. Организация и методы исследования	44
2.2. Анализ действующей системы управления человеческими ресурсами и компетенций сотрудников	52
2.3. Анализ подсистем обучения и мотивации	66
ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	75
3.1. Разработка основных направлений по развитию компетенций сотрудников в системе управления человеческими ресурсами торгового предприятия	75
3.2. Сравнительный анализ эффективности подходов к формированию компетенций персонала торговой организации	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	106
ПРИЛОЖЕНИЯ	112

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности менеджмента предприятия в целом. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психических вопросах управления человеческими ресурсами (УЧР) на предприятии.

Какие бы технические возможности, организационно-управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса с определенным уровнем квалификации. Повышение роли человеческого фактора в менеджменте предприятия и необходимости эффективного использования квалифицированного персонала предприятия на основе совершенствования подсистем обучения и мотивации персонала в условиях нарастания их дефицита является актуальными проблемами в менеджменте предприятия.

Кроме этого, от того, насколько эффективным будет труд персонала зависит успех данного предприятия. Задача топ-менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Поощрения в трудовой мотивации определенных категорий специалистов играют ключевую роль в эффективности деятельности и развитии предприятия в целом. Премирование призвано установить связь между вознаграждением и превышением установленной нормы производительности труда. Поэтому для

предприятия просто необходима система мотивации, построенной на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Все выше изложенное и определило актуальность данной темы исследования.

Проблема исследования. Противоречие между имеющимися в организации методами и способами обучения персонала и необходимостью нестандартных подходов к формированию профессиональных компетенций персонала торговой организации.

Степень разработанности проблемы. Исследование проблем функционирования и совершенствования таких подсистем УЧР как мотивация, обучение и использование инновационных подходов к развитию компетенций персонала отмечено в работах отечественных ученых, таких как Базарова Т., Беляев М., Бизюкова И., Бойдаченко П., Карташова Л., Кибанова А., Клерк Г., Маслова В. а также зарубежных ученых: Бреин М., Оксинайд К. Материалы данных авторов использовались для написания теоретической части работы и выработки инновационных подходов к развитию компетенций сотрудников торговой организации.

Цель работы заключается в выявлении базовых профессиональных компетенций сотрудников торговых организаций и обоснование эффективности применения инновационных подходов к развитию персонала.

Объектом исследования является подсистема развития и обучения персонала организации. **Предметом** исследования выступает комплекс инновационных подходов к развитию компетенций сотрудников торговой организации.

Для достижения поставленной цели в работе будут решаться следующие задачи:

- рассмотреть методологические подходы к развитию персонала организации;
- провести эмпирическое изучение базовых профессиональных компетенций персонала торговой организации;

- изучить особенности организации и функционирования подсистемы обучения и развития персонала торговой организации;
- разработать рекомендации по внедрению инновационных методов развития профессиональных компетенций персонала торговой организации.

Методологическая основа включает в себя комплексный подход, компетентностный подход, принципы системности и детерминизма.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы:

1. Метод организации исследования - сравнительный метод.
2. Эмпирические методы: PEST-анализ, SNW анализ, SWOT-анализ, анализ документов, факторный анализ производительности персонала, опросные методы (анкетирование).
3. Методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики.
4. Методы интерпретации полученных результатов – структурный метод.

Основная гипотеза заключается в том, что результативное внедрение инновационных форм развития профессиональных компетенций персонала торговой организации осуществляется на основе взаимодействия подсистемы обучения и развития и подсистемы мотивации персонала, причем совершенствование системы мотивации с помощью расчетов КРІ для топ-менеджеров и внедрении инновационных информационных технологий в рамках системы обучения позволяют повысить эффективность работы персонала и топ-менеджеров торговой компании.

Положения, выносимые на защиту.

Основой внедрения инноваций в подсистеме обучения и развития персонала торговой организации служат компетентностный, целевой, проблемно-ситуационный, тактический и стратегический подходы.

Развитие профессиональных компетенций сотрудников торговых организаций должно осуществляться на научной основе с применением инструментов стратегического анализа внешнего и внутреннего окружения.

Компетентностный подход к организации подсистемы обучения и развития персонала торговой организации основывается на изучении и выработке профессиональных навыков: для торгового персонала – мерчандайзинга, проведения презентаций товара клиентам, работы с возражениями; для топ-менеджмента организации – разработки и реализации маркетинговой стратегии, оптимизации логистической цепочки, оптимизации кадрового администрирования.

Научно-практическая новизна работы.

В работе обосновано применение инновационных форм обучения на основе дистанционной технологии и совершенствование системы мотивации с помощью внедрения системы ключевых показателей эффективности.

Разработаны рекомендации по внедрению инновационных методов развития профессиональных компетенций персонала торговой организации, а именно:

- предложена методика оценки торгового персонала на основании их компетенций, которая предусматривает использование фактических данных, подтвержденных соответствующими документами, применение данных самооценки, оценки непосредственным руководителем.

- научно-обоснованные рекомендации по внедрению инновационных форм обучения торгового персонала, которые основываются на применении дистанционных образовательных технологий. Применение таких технологий позволят эффективно использовать и новые формы обучения как баддинг и стретчинг.

- методика расчета ключевых показателей эффективности и их системы контроля выполнения таких показателей для топ-менеджмента, как направление по совершенствованию системы мотивации в торговом предприятии.

- предложена новая форма должностной инструкции для топ-менеджмента с интегрированными ключевыми показателями и схемами документооборота.

Теоретическая значимость. Результаты исследования дополняют теорию управления персоналом торговой организации в разделе развития и обучения профессиональных компетенций на основе разработки системы ключевых показателей эффективности для топ-менеджеров и внедрения дистанционных форм обучения.

Практическая значимость. Результаты исследования позволят усовершенствовать систему УЧР, в частности подсистему обучения и мотивации для филиала ООО «Европа». Предложенные практические рекомендации по внедрению ключевых показателей эффективности в систему мотивации и инновационных технологий в систему обучения торгового персонала можно адаптировать к любому торговому предприятию.

Эмпирическая база исследования составили нормативно-правовая база РФ в области трудовых отношений, финансовая отчетность ООО «Европа» по филиалу «Европа 31» г. Белгород, отчетность отдела кадров филиала «Европа 31» (личные дела, штатная численность, должностные инструкции), положения о структурных подразделениях и внутренние стандарты торгового персонала.

Апробация результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано две статьи:

1. Интенсивность актуализации применения технологий геймификации в управлении человеческими ресурсами.
2. Управление интеллектуальным капиталом трансформирующейся системы инновационных знаний и экономической эффективности организаций.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении представлено обоснование актуальности темы и

проблемы исследования, отражены степень разработанности, цель, задачи, объект и предмет исследования, методологическая основа, методы исследования, гипотеза, положения, выносимые на защиту, научно-практическая новизна работы, теоретическая значимость, практическая значимость, эмпирическая база исследования, апробация результатов исследования. Основная часть исследования представлена тремя главами, первая из которых содержит теоретическое изучение вопросов реализации инноваций в системе развития персонала организации. Вторая глава работы посвящена проведению эмпирического исследования системы развития персонала торговых организаций. В третьей главе сформированы инновационные подходы к развитию компетенций сотрудников в системе управления человеческими ресурсами торговой организации. В заключении представлены основные выводы исследования

ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Методологические подходы к развитию персонала организации

Изучение специализированной литературы в части управления персоналом, зарубежных и отечественных авторов, позволяет сформировать единое мнение в части того, что развитие персонала организации непосредственно связано с эффективной работой системы управления человеческими ресурсами (УЧР). Такая эффективность включает в себя ряд составляющих, а именно: высокая производительность и качество труда; низкая текучесть кадров; рост удовлетворенности трудом; приверженность организации со стороны всего персонала компании.

Ссылаясь на исследования коллектива авторов [31, с.206] необходимо отметить, что под эффективной системой УЧР понимают определение такой рациональной организационной структуры управления, которая отражает логически выстроенные функции и уровни управления с определением прав и ответственности по каждой должности.

«...Функции управления человеческими ресурсами разделены между линейными руководителями и службой управления человеческими ресурсами. Линейные руководители участвуют в наборе персонала, его оценке, обучении, обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его специальности ...» [31, с.206].

Использование новых информационных технологий в УЧР является одним из основных подходов, который позволяет решить ряд задач, а именно: вести четкий учет кадров; выводить и формировать отчеты по кадрам; проводить аналитическую работу в части движения кадров или повышения его квалификации.

Следующий подход к повышению эффективности процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам УЧР является нормативно-методического обеспечение, среди которого можно выделить «...три группы:

- нормативно-справочные (включают нормы и нормативы, необходимые при организации и планировании труда);
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера (законодательные акты, указы Президента РФ, распоряжения правительства, положения, конструкции, приказы по вопросам труда и заработной платы);
- документы технического, технико-экономического и экономического характера (нормы, планировки помещений и рабочих мест, стандарты качества, ТУ на продукцию и др.)...» [31, с.206]

Кроме того, следует отметить, что эффективная система УЧР предусматривает не только управление каждым отдельно взятым работником с учетом его интересов, способностей и возможностей, но и управление трудовым коллективом в целом. Трудовой коллектив как объект управления, является сложной системой и представляет собой многогранную совокупность работников с разными характерами, способностями, потребностями, вступающих между собой в различного рода отношения. Эти отношения могут иметь разнонаправленный характер: между работником и руководством; между самими работниками; между представителями управленческого аппарата. Следует отметить, что трудовые отношения, с точки зрения управления, являются очень сложным объектом и, в то же время, очень ответственным звеном управленческого процесса. Это объясняется тем фактом, что в управлении конкретным работником следует учитывать его способности и интересы, а при управлении трудовыми отношениями к этому еще добавляются интересы других работников, их знания и возможности, интересы и возможности коллектива и самого предприятия, а также общества в целом.

В психологии и социологии отношения между персоналом всех уровней получили название «межличностных отношений», а в управлении - «межличностные коммуникации». Когда одной из сторон такого общения выступает управленец, то такие межличностные коммуникации становятся менеджерскими. Выделяются 10 разновидностей менеджерских межличностных коммуникаций: 4 горизонтальных и 6 вертикальных. К вертикальным относятся контактные отношения между неравнозначными партнерами в сфере менеджерских отношений. Сюда относится общение: с одной стороны - между самими разноуровневыми управленческими работниками; с другой - между ними и рабочими. Горизонтальными менеджерскими коммуникациями являются непосредственные контакты между равнозначными партнерами в сфере менеджерских отношений [30, с.576].

Такие подходы открывают новые возможности для глубокого исследования управления трудовыми ресурсами по новым направлениям и поиска новых эффективных методов воздействия на деятельность персонала. Поэтому, работа подсистемы обучения в УЧР, которое нацелено на развитие персонала нацелено как раз на повышение эффективности работы сотрудников и компании в целом. Традиционно система обучения основывается на учебных процессах, которые организуются в рамках конкретного предприятия, им же и финансируется. Основная цель обучения – это выработка навыков, повышение квалификации, развитие компетенций интеллектуального потенциала ключевых сотрудников.

Компетенция от латинского «*competo*» — «добиваюсь, соответствую подходу». Профессиональная компетентность, по сути дела, это способность выполнять свои рабочие обязательства в соответствии с принятыми нормами и стандартами, то есть успешно, без контроля и постоянной (незапланированной) помощи со стороны.

Цель выделения компетенций — повышение эффективности работы (качества и количества) компании. Если человек может продемонстрировать

нужные навыки и результаты работы, — он подходит компании. Компетенции же нужны для предварительной и отслеживающей промежуточной оценки его возможностей, помощи ему в развитии и исправлении ошибок.

Существует множество трактовок понятия «компетенции» и, соответственно, подходов к их выделению и использованию:

1. Ключевые компетенции — качества и свойства личности профессионала, позволяющие выполнять поставленные перед сотрудником задачи в соответствии с основной бизнес-функцией организации и подразделения.

2. Специфические ключевые бизнес-компетенции — на уровне ноу-хау компании, учитывающие особенности корпоративной культуры.

3. Набор компетенций для должности из исчерпывающего набора компетенций.

4. Компетенции, представленные как личные и профессиональные качества.

Наличие компетенций ни в коем случае не исключает перечня параметров оценки работы, в которой компетенции могут входить, иначе они только дезориентируют руководителей и самих сотрудников, превращая оценку в слишком поверхностную и неэффективную процедуру. Так можно, например, заменить компетенциями количественные показатели работы сотрудников или оценку их внешнего вида.

Компетенции — это упрощенные, сведенные до абсолютного понимания и (или) синтезированные определения (желательно на рабочем языке управленцев и сотрудников) профессиональных и личных свойств успешных сотрудников, по которым легче всего оперативно или в наборе с другими критериями (параметрами) оценивать работу сотрудников данной компании при условии наличия общего языка корпоративной культуры.

Поэтому, следует рассмотреть также компетенции в разрезе умений и навыков. Различия в том, что навык — конкретное действие с ожидаемым

результатом, а компетенция обычно не описывается через конечный результат, но может и в конечном итоге должна описываться или создаваться, исходя из него. Таким образом, компетенция является базовой основой компетентностного подхода к развитию персонала.

Раскрытие сущности проблемы следует начать с определения самого термина «компетентностный подход». Среди определений, которыми оперируют различные ученые, можно выделить следующие.

Ведущие зарубежные исследователи отмечают, что особенностями обучения на основе компетентности является то, что «...обучение сконцентрировано на выходных результатах, а не на входных; учитывается преимущественно способность выполнения практических заданий, но учитываются и знания; обучение в производственных условиях (по крайней мере, часть обучения происходит на рабочем месте в условиях производства)... » [40, с.64].

На практике все эти подходы пересекаются и дополняют друг друга. Например, в рамках ежегодной оценки рабочих результатов или аттестации сотрудники в большинстве компаний оцениваются и по набору компетенций. На основе последнего службы по персоналу могут составлять профили успешности для каждой позиции и целевые уровни развития компетенций на год вперед с точки зрения развития карьеры и профессионализма сотрудника внутри компании. Для любой группы должностей определенной специализации может и должна существовать своя иерархия компетенций, возможно из общего исчерпывающего перечня. Внутри этой иерархии есть 4-7 областей. Так, например, для начальника отдела продаж наиболее важными являются:

- коммуникативные качества;
- организаторские навыки;
- клиенто-ориентированность;
- предпринимательский и финансовый подходы.

Практикам внутри компании почти всегда бывает ясно, что они имеют

в виду под «коммуникабельностью» или «прогрессивностью взглядов», но для предотвращения недопонимания лучше зафиксировать, из чего оно складывается и что из себя представляет в деятельности определенной группы сотрудников. Коммуникабельность секретаря для клиента может включать: владение голосом; позитивный самонастрой; опыт консультирования по телефону; жизненную установку на помощь людям; личную общительность.

Коммуникабельность представляет собой «способность, позитивно воспринимая любого клиента, любой звонок, уметь быстро понимать его суть и направленность и отвечать в соответствии с определенными культурными нормами и в информационном поле заданных параметров».

Процесс работы с компетенциями лучше всего осуществлять в технологической последовательности, сходной с представленной ниже. Это позволит использовать их с наибольшей отдачей и пользой для всех заинтересованных сторон внутри компании.

Полный цикл работы с компетенциями на уровне всей организации предусматривает:

1. Описание исчерпывающего перечня важных для успешной работы компетенций группой сотрудников, экспертов. Выделения базовых (ключевых, ядерных) компетенций или, возможно, макрокомпетенций. Макрокомпетенции — уникальные объединения профессиональных знаний, навыков и опыта, выраженные в технологиях создания и распространения продуктов (управленческих ноу-хау, интеллектуальных и организационных результатах), которые сложно разработать и бесполезно копировать. Достижение необходимого уровня детализации представлено в таблице 1.1.

2. Создание профилей успешности позиций (возможно, в рамках должностных инструкций, требований к должностям и вакансиям) — эталонов.

3 Описание целевых уровней развития компетенций (используя балльные значения или шкалы) в связи с развитием и задачами компании, а также индивидуальным развитием сотрудников.

4 Постановка достижимых целей и определение набора развивающих действий: стажировка, тренинг и т. д. Расписывание подзадач достижения целевого уровня развития компетенции, например, «стать более влиятельным»: уметь привлекать внимание, быть напористым, обосновывать идеи, активно слушать, заручаться поддержкой, побуждать других к действию, вести переговоры.

Таблица 1.1

Приоритеты трех профессиональных профилей [29, с.15]

Компетенции	Должности		
	Торговый персонал	Секретарь	HR-менеджер
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми	Необходима	Нейтральна	Желательна
Общение вежливое и располагающая друг к другу	Необходима	Необходима	Необходима
Умение убеждать	Необходима	Желательна	Необходима
Умение публичного выступления	Нейтральна	Нейтральна	Необходима
Потребность в общении	Необходима	Нейтральна	Желательна
Хорошо поставленная речь	Необходима	Желательна	Необходима
Грамотная и логически выстроенная речь	Необходима	Необходима	Необходима

5. Выделение индикаторов достижения уровня (заручаться поддержкой из подзадачи «стать более влиятельным»: добиться поддержки всех членов совета директоров).

Кроме компетентностного подхода в подсистеме развития персонала также существует и целевой подход, как система методов и методических приемов, обеспечивающих постоянную ориентацию управленческой деятельности, позволяет тщательно рассмотреть сложную иерархию целей, определить их главную цель и цели, «работающие» на достижение результата, подцель (как способы их достижения), сформировать систему приоритетов очередности выполнения целей, то есть обеспечить управляемость процессом разработки и достижения целей в любой сфере

деятельности и организациях.

Следует подчеркнуть уровни управления по целям и результатам. Первый уровень - умение руководителя и всего коллектива осознавать миссию деятельности организации и ценности, которые позволяют сотрудникам почувствовать уникальность и социальную значимость их организации, причастность к важному делу и способы поведения, партнерам и обществу - чего следует ожидать от организации и насколько она надежна для сотрудничества. Практическая реализация целевого подхода вызвала необходимость доведения его принципов к каждому конкретному исполнителю. Эту проблему зачастую решают с помощью «управления по целям».

Также, наиболее новыми подходами к обучению сотрудников являются:

1. Проблемно-ситуационный (связан с невозможностью решения конкретной задачи в виду отсутствия навыков).
2. Tактический (переквалификация сотрудников в виду изменений на рынке).
3. Стратегический (обучение персонала навыкам в соответствии с планами развития компании).

Как отмечается в исследованиях авторов М.В. Варакулиной и О.В. Дмитрачковой «...развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить: методы формирования и развития кадрового потенциала организации и методы развития потенциала каждого сотрудника.

К первой группе относятся:

- методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составление штатного расписания;
- методы улучшения фирменного стиля управления;
- методы конфликтного менеджмента, которые способствуют

межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;

- техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы, а именно:

- методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;

- методы повышения квалификации за пределами организации;

- фирменные однодневные или недельные семинары...» [12, с.198]

- конференции, групповые дискуссии;

- индивидуальный коучинг или проведение тренинга, основанного на решении конкретных хозяйственных задач.

Организация должна заботиться о повышении качества своих трудовых ресурсов. Для этого недостаточно набора и отбора квалифицированных и способных работников. Нужно разрабатывать программы их систематического обучения и подготовки, помогать раскрытию их возможностей в организации. Целью обучения является обеспечение организации достаточно количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения своих целей, повышения производительности труда.

Особого внимания требует обучения руководителей. Систематические программы обучения чаще всего используют для подготовки руководителей к служебного продвижения. Руководство должно сначала оценить способности своих менеджеров, затем на основании анализа содержания работы установить, какие способности и навыки нужны для выполнения обязанностей на линейных и функциональных должностях в организации. Это позволяет выявить, кто из руководителей наиболее подходящий для работы на определенной должности, а кто нуждается в обучении и переподготовке. После этого разрабатывают программу и график подготовки конкретных лиц для возможного продвижения или перевода на другие должности.

Подготовка руководящих кадров осуществляется путем проведения лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, изучение литературы, проведение деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются ежегодные курсы и семинары по проблемам менеджмента.

Эффективным методом является служебная ротация кадров. Передвигая руководителя низового ступени из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит его со всеми аспектами деятельности. При этом молодой менеджер может выявить различные проблемы различных отделов, осознать необходимость координации, наблюдать неформальные взаимосвязи между целями различных подразделений. Такие знания необходимы для успешной работы на более высоких должностях, и особенно полезны для руководителей низовых уровней иерархии.

«...Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, то есть развития новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры...» [64, с.138]

Основными направлениями деятельности любой компании в сфере профессионального развития работников являются:

- охват всех работников компании от топ-менеджмента до линейного персонала процессом профессионального развития на постоянной основе;
- определение и применение различных видов, форм и методов профессионального обучения работников;
- разработка и выполнение рабочих учебных планов и программ профессионального обучения работников на основе потребностей

предприятия;

- создание надлежащей материально-технической базы для обучения: оснащенные учебные помещения, оборудование, техника и др.

- привлечение к учебному процессу в качестве педагогических кадров лучших специалистов компании, а также носителей передовых знаний и опыта в сфере деятельности самой компании, в том числе иностранных, для проведения профессионального обучения работников непосредственно на предприятии и с выездом;

- стимулирование профессионального роста работников за счет дифференцированного подхода по оплате труда в зависимости от квалификации;

- проведение анализа результатов аттестации и осуществления мероприятий по повышению профессионального уровня работников;

- обеспечение возможности карьерного роста при условии, что работник достигает соответствующего уровня квалификации.

Профессиональное развитие также связано и с профессиональной ориентацией работников и адаптации их в коллективе, что является важнейшим этапом повышения эффективности работы ключевых сотрудников. Так, анализируя работы Зайцевой Т. [30] можно выделить следующие принципы в части развития персонала:

1. Принцип формирования эффективных обратных связей. Суть состоит в том, что руководству нужно регулярно получать достоверную и объективную информацию обо всех обстоятельствах дел на производстве, особенно, если возникают рабочие проблемы. Трудность задачи состоит в том, что иногда сами подчиненные желают скрыть негативную информацию, чтобы избежать критики руководства или отождествления причин возникновения проблем с источниками информации (попросту: кто принес плохую весть, тот и виноват), даже если причины возникновения соответствующих проблем не имеют никакого отношения к сфере деятельности и полномочиям сотрудника. Такой позиции надо избегать, ведь

лишение самого себя важной части информации в результате приводит к неадекватным решениям, а значит, и к новым, более серьезным проблемам.

2. Принцип справедливости. Главным правилом руководителя по отношению к каждому из подчиненных должно быть правило равного отношения ко всем подчиненным и объективной оценки сотрудников. Особенно осторожным надо быть с талантливыми и высокопрофессиональными сотрудниками, которые являются ценными кадрами, но не всегда желают подстраиваться под действующие правила организации. Таких работников надо мотивировать совершенно иначе, чем других сотрудников, но, таким образом, чтобы у остальных подчиненных не создалось впечатления, что у руководства есть «любимчики» или у кого-то из коллег слишком «привилегированный» статус [30].

Применение компетентностного подхода в системе развития персонала обусловлено такими факторами, как: переход к информационному обществу, где основной единицей является не только информация, а умение оперировать ею, использовать ее для собственного развития; введение более высоких стандартов в производственных процессах.

В условиях современной миграции в рамках не только страны, но и регионов возникает необходимость быстрой адаптации для получения учебы и работы, побуждающих общество к необходимым изменениям; потребность в новых компонентах знаний, необходимых для успешной жизни в обществе. Приобретение жизненно важных компетенций может дать человеку возможности ориентироваться в современном обществе, информационном пространстве, скоротечном развитии рынка труда, дальнейшему получению образования.

Актуальность внедрения в систему обучения и развития персонала компетентностного подхода обусловлена внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относятся, во-первых, стремительное социальное, технологическое и политическое развитие, которое требует от работника владения определенными качествами и умениями (быть гибким,

мобильным, уметь презентовать себя на рынке труда, использовать знания в качестве инструмента для решения жизненных проблем; принимать нестандартные решения и нести за них ответственность; владеть коммуникативной культурой, уметь работать в команде; уметь выходить из любых конфликтных ситуаций; уметь приобретать, анализировать информацию, применять ее для индивидуального развития и самосовершенствования, быть способным к выбору из многочисленных альтернатив, предложенных современной жизнью). Во-вторых, всеобщая компьютеризация. Человеку нужны навыки критического мышления с целью разумного использования информации и контроля потока информации. К внутренним факторам внедрения компетентностного подхода относят кризис знаний, которая обусловлена изменениями феномена знания и его соотношением с общественной практикой (модель обучения ориентирована только на получение знаний и недостаточно учитывает деятельностный, ценностно-мотивационный, эмоциональный аспекты учебно-познавательной деятельности работников), а также потерей актуальности в потребности перегружать память (востребованным является специалист, который не ожидает инструкций, а вступает в жизнь со сформированным творческим опытом).

В результате в данном параграфе проведены теоретические исследования таких понятий как: «профессиональное развитие персонала», «система развития и обучения», «компетенция», «компетентностный подход», выявлены и современные подходы к развитию персонала, такие как: проблемно-ситуационный, тактический и стратегический.

1.2 Система и роль управления человеческими ресурсами в создании конкурентных преимуществ организации

Суть УЧР, как было отмечено в предыдущем параграфе данного исследования, заключается в создании необходимых социально-

экономических условий для их нормального функционирования [25, с.157]. Сегодня руководитель должен не просто организовывать процесс производства, а обеспечить саморазвитие и эффективную работу коллектива, создать условия для формирования его профессиональных способностей, накапливать достаточный объем знаний, самостоятельно заботиться о благосостоянии своего предприятия, повышения эффективности его производства, позицию предприятия на рынке. Для этого нужно, чтобы работники, которые занимаются управленческой деятельностью, имели соответствующее образование, определенный опыт, высокую квалификацию, желание и способности к этому виду деятельности. Но этого недостаточно. Необходимо, чтобы руководство своевременно обеспечивало сотрудников полной и достоверной информацией о состоянии производства. Тогда работники ощущают, что они являются собственниками данного предприятия и они несут ответственность за свое хозяйство, его настоящее и будущее. Руководители и специалисты предприятий, как организаторы производства, должны делать упор на то, что главным фактором в производстве являются кадры и человеческий фактор. От них зависит качество всего технологического процесса и его конечный результат. Поэтому внимание к людям, их высокая материальная обеспеченность, другие социально-нравственные стимулы должны стать ведущей составляющей системы УЧР [23, с.392].

По классическому определению, само управление - это систематическое воздействие на объект (фирма, предприятие, организация, машина, механизм и другие) или его подразделения с целью обеспечения его жизнедеятельности, слаженной работы и достижения конечного результата [49]. В общем смысле управление - это направление движения элементов материального мира, которое включает управление в неживой и живой природе, социальное управление. Управление социально-экономической системой является единством двух подсистем, субъекта и объекта управления, которые взаимодействуют, как это отражено на рис. 1.1.

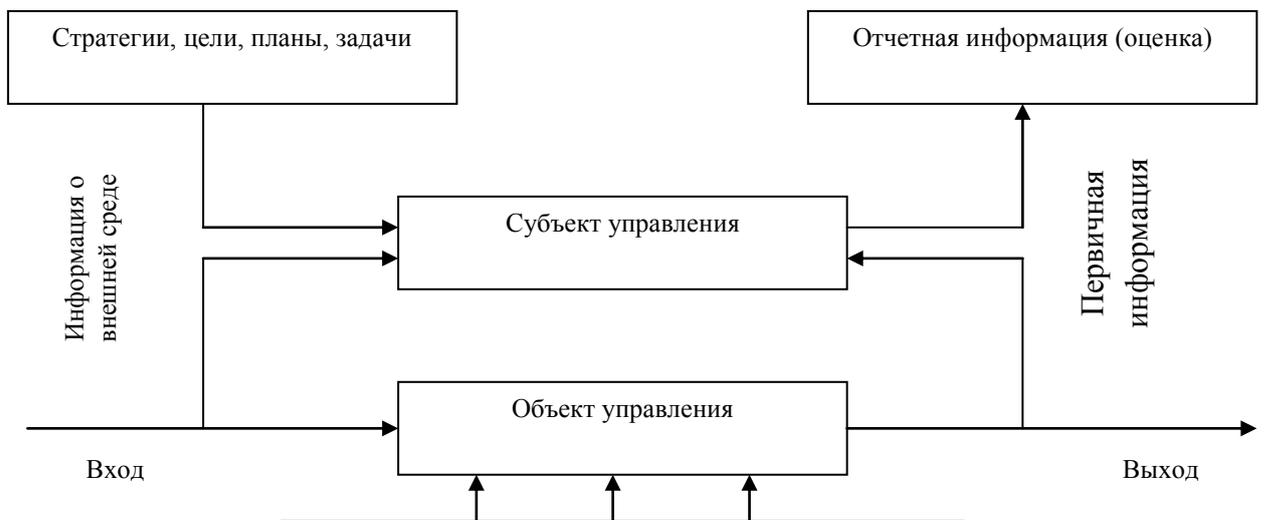


Рис.1.1. Общая схема процесса управления [58, с.468]

В процессе производства товаров и услуг осуществляется соединение трудовых ресурсов со средствами производства. Из этих методологических положений вытекает необходимость влияния на процесс труда и на работающих для достижения стратегических целей, которые стоят перед конкретным производством или обществом в целом.

Итак, можно констатировать, что возникает потребность в управлении той социально-экономической системой, в которой осуществляется процесс труда человека.

Далее более детально рассмотрим основные составляющие системы УЧР. Одной из важных составляющих, способствующих эффективному УЧР является применение мотивационной системы. Причем стимулировать необходимо как работу руководителей и специалистов, так и управленческого персонала. Поэтому, топ-менеджеры в своей практике должны применять систему мотивации труда. Слово «мотивация» французского происхождения. Оно в буквальном смысле означает побудительную причину, импульс, привод к поступку или действию

человека. В контексте этого понятия часто употребляется стимулирование или вознаграждение. Мотивация трактуется как целенаправленная деятельность по созданию побудительных мотивов и стимулов для обеспечения определенного поведения людей. Мотив представляет собой внутренние, а стимул – внешние возбуждающие причины действий человека [23, с.392].

Анализируя работы отечественных и зарубежных ученых [25, с.157], [32, с.350], [69] по проблеме построения эффективной системы УЧР можно выделить основные ее элементы (рис. 1.2). Данная схема системы УЧР разработана автором.



Рис. 1.2. Схема системы УЧР

Естественно, слажено работающий и мотивированный коллектив, в эффективной системе УЧР, способен обеспечить необходимые конкурентные преимущества организации. То, что мотивация способствует эффективному управлению трудовыми ресурсами, уже не требует доказательств. Управление на предприятии осуществляется через ориентацию на людей и их дела, создание самосовершенствующейся организации. Это достигается путем создания здоровой атмосферы в коллективе, формирование лидеров и команд на разных иерархических уровнях, создание инициативных групп, привлечение всех работников в процесс управления, поощрения к самосовершенствованию личности и организации системного обучения.

В условиях действия рыночных законов реальность требует от управленцев не только высокого уровня квалификации и знаний, но и определенных морально-психологических качеств. Сегодня изменение психологии управленческого персонала является одной из проблем при внедрении на предприятиях новых концепций управления. Согласно старой психологии управленческого мышления, считается вполне нормальным явлением когда пути совершенствования производства и первоочередные проблемы должны определяться на концептуальном уровне. При этом, как коллектив, так и отдельное лицо выполняют роль пассивного, незаинтересованного исполнителя - механизма, а не создателя. В результате этого сформировалась равнодушная персонала к своей работе, к повышению своего профессионального мастерства, присущая большинству людей. Следствием такого поведения является снижение качественных характеристик трудового потенциала при внедрении в производство передовой техники и технологии. Новые подходы к управлению трудовыми ресурсами должны быть направлены на избежание ошибок управленческого персонала в процессе управления предприятием, и, в первую очередь, таких как отмежевание своих подчиненных от процесса принятия решений, а предоставление им роли только простых исполнителей. Только при таких условиях может идти речь об эффективном производстве, о принятии

рациональных управленческих решений, и, наконец, о том, что подобное предприятие может устоять перед любыми трудностями современности [71].

По мнению Епишкина И.А. [25, с.157] одним из факторов эффективного развития УЧР является то, что топ-менеджеры компаний придают профессиональному обучению и привлечению к управлению предприятием важное значение. Соучастие рабочих в принятии управленческих решений зависит от желания руководства и его умение привлечь к этому процессу персонал, а эффективное соучастие, обусловлено отношениями собственности. Сочетая собственный интерес с интересами общества человек - владелец создает свое благосостояние.

Привязанность человека к частной собственности и ее «магическая сила» в процессе производства, как мотивационный фактор эффективной работы, замечена давно. По этому поводу писал древнегреческий ученый и философ Аристотель: «...Собственность должна быть общей только в относительном смысле, а вообще - частной. Ведь, когда забота о ней будет разделена между разными людьми, в том числе исчезнут взаимные нарекания; наоборот появится большая выгода, поскольку каждый будет с усердием относиться к тому, что ему предстоит. Таким образом, очевидно, лучше, чтобы собственность была частной, а пользование ею общим...» [70]. О врожденном природном инстинкте и чувства собственности в современных условиях российской экономики следует помнить и использовать в процессе управления трудовыми ресурсами руководителям и управленцам. Это тот фактор, который поможет в организации трудового коллектива и совершенствовании его работы.

Проблема отношений собственности в системе управления стала объектом исследований в работах М. Армстронга [5, с.215]. Он отмечает, что дальнейшее развитие нашего общества предусматривает совершенствование отношений собственности как одного из элементов мотивационного механизма производственной деятельности. Включаться в решение задач общество сможет только тогда, когда оно получит

экономический и психологический импульс к предпринимательству. Если мы обратимся хотя бы к попутной характеристике товарного и рыночного производства, то убедимся, что последнее как раз и направлено на раскрытие потенциальных возможностей через собственность. Владелец, с точки зрения управленческой деятельности, выступает активным субъектом управления производственным процессом, а главным носителем отношений собственности является работник как хозяин, как владелец своего капитала. Менеджер, как владелец, также будет пытаться направлять свою деятельность на совершенствование механизма управления на предприятии. То есть, по отношению к частной собственности интересы владельцев и менеджеров тесно переплетаются. Интерес менеджера занимает промежуточное место в системе интересов, на которых основывается эффективная управленческая деятельность. Наличие интереса у работников, которые являются владельцами, помогает эффективному управлению ими.

Понимание этого факта заставляет проблемы управления персоналом ставить на первое место среди социально-экономических проблем современности. Так, американский учебник «Основы менеджмента» (авторы: М. Мескон, М. Альберта и Ф.Хедоури [41, с.672]), который используется во многих странах мира, содержит довольно большой раздел «Управление трудовыми ресурсами». В данном источнике УЧР представляет собой механизм упорядочения и совершенствования системы формирования рабочей силы, сохранения, воспроизводства и улучшения трудового потенциала, управления распределением трудовых ресурсов, использованием персонала. В последнее время все больше суть УЧР рассматривается с точки зрения отношения к человеку как к конкурентной стоимости, которую нужно направлять, стимулировать, размещать и развивать с другими ресурсами с целью непосредственного содействия достижению стратегической цели. Это действительно так. Но, на самом деле, система УЧР является более высокой стадией работы с людьми по сравнению с обычной практикой комплектования кадров. Система охватывает все направления,

обеспечивающие наилучшее использование человеческих ресурсов с ориентацией их на достижение стратегических целей [41, с.672].

По мнению Дейнека А.В. и Беспалько В.А. [23, с.392] система УЧР представляет собой совокупность различных форм и методов воздействия на их формирование, распределение и использование, которые применяют в своей практике различные управленческие структуры на различных уровнях. Процесс УЧР включает в себя три фазы: формирование, распределение и использование. Фаза формирования трудовых ресурсов предусматривает улучшение непосредственно условий формирования, как удовлетворение материальных и духовных потребностей, потребления материальных благ и услуг, то есть эта фаза напрямую связана с потреблением общественного продукта. Фаза распределения рабочей силы предполагает ее рациональное размещение в территориальном отношении, распределение по рабочим местам. То есть, на этом этапе в основном происходит регулирование распределения первичной занятости.

Таким образом, УЧР определяет разнообразие организационных и управленческих функций, которые рассредоточены в различных управленческих структурах. Кроме того, УЧР осложняется как спецификой и особенностями объекта управления, так и наличием часто противоречивых процессов, определяющих формирование, распределение и использование трудовых ресурсов. Все это, в свою очередь, ставит требования о необходимости жесткой координации всего управленческого комплекса при обязательном условии четкого распределения и согласования функций по УЧР между всеми органами управления.

Внедрение изменений продолжается на этапе разработки решений. Здесь необходимо привлечь к процессу ключевых сотрудников и заложить в новую систему рычаги влияния. На этом этапе внедрения происходит знакомство специалистов с их новыми задачами, методами работы и процессами. Это проводится при необходимости обучения с целью изменения навыков и моделей работы. Объяснив сотрудникам, что и как

делать в случае масштабных изменений необходимо отслеживать выполнение функций и работает ли система по реализации стратегии. В случае необходимости руководство должно вносить корректировки в данный процесс. Приведем пример разработанной системы оценки работы отдела кадров на примере торговой компании в части бизнес-процесса «подбор персонала» по определенным критериям (табл. 1.2). Выработанные критерии оценки работы структурного подразделения и выполнение ключевых показателей эффективности (KPI) каждым сотрудником непосредственно завязывается на систему мотивации для данного предприятия.

Таблица 1.2

Критерии оценки работы отдела кадров

Процесс	Процедуры, инструкции, бланки	Критерий оценки	Баллы	Способ оценки. Оценка(1/0)
Стандарты работы с персоналом				
1	2	3	4	5
Подбор персонала	Личная спецификация менеджера розницы (МР)	Наличие документации на сотрудника	z	Анализ форм
		Соответствие резюме личной спецификации	z	Анализ форм
	Личная спецификация торгового представителя (ТП)	Наличие документации на сотрудника	1	Анализ форм
		Соответствие резюме личной спецификации	z	Анализ форм
	Аппликационная форма претендента, инструкция по найму и отбора ТП, МР	Наличие документации на сотрудника	0	Анализ форм
		Знание и использование принципов найма и отбора	1	Наблюдение, опрос
		Использование при проведении интервью	z	Наблюдение
	Оценочная форма по результатам интервью	Заполненная оценочная форма на претендента	1	Наблюдение, анализ формы
	Матрица компетенций	Использование при проведении интервью и оценки	1	Анализ отчета

		Соответствие матрицы результату отбора	1	Анализ оценивания
--	--	--	---	-------------------

Из табл. 1.2 видно, что только по одному процессу нижнего уровня «подбор персонала» действует шесть процедур и инструкций для отбора на должности менеджера по рознице и торгового представителя в системе УЧР. Наличие таких процедур позволяет провести оценку работы отдела кадров или ответственного специалиста в данной сфере. Данный пример свидетельствует о том, что реализация стратегии сопровождается специфической процедурой внедрения различных инструкций и инструментов. Во временном промежутке этап внедрения может происходить от 2-х до 4-х недель, но этап сопровождения стратегических изменений может проходить от 3-х до 12-ти месяцев в зависимости от уровней изменений.

В человеке, его возможностях и способностях содержится главное, что определяет человеческую деятельность в целом, его производительность труда. В связи с этим, в процессе развития и становления предприятия и менеджмента предлагаются новые стратегии управления персоналом.

Новейшие стратегии управления персоналом касаются разработки новых систем подбора и выдвижения кадров, эффективности подготовки и совершенствования персонала, объективной оценки и замены кадров, их переподготовки и непрерывного повышения квалификации. Так, совершенствование системы УЧР возможно путем «омоложения» управленческого персонала. С одной стороны, это будет побуждать молодые кадры к поиску новых идей в области управления, с другой - стимулировать молодежь к самосовершенствованию, обучение с целью повышения своей роли в деятельности предприятия. Улучшение качества трудового потенциала возможно через внедрение обучения с использованием подходов поведенческого и познавательного [68, с.384], осуществления руководством мотивационной политики, но при этом и управленческий аппарат должен

совершенствовать свою работу.

Поэтому, менеджерам на предприятиях в процессе УЧР всегда необходимо предусматривать пункт расходов инвестиционного характера для повышения квалификации своего персонала через систему обучения, которые, в свою очередь, определяют конкурентное преимущество компании. Кроме того, стратегия обучения является неотъемлемой частью самого стратегического управления персоналом в целом [68, с.384]. Помимо совершенствования знаний и навыков, новая философия менеджмента по решению проблем качества трудового потенциала должна базироваться на концепции высокоморальности. Это утверждение заслуживает внимания, поскольку понятие «человеческий фактор» можно отождествлять с «человеческими способностями», то есть тем, что заложено в каждом человеке природой, воспитанием и образованием.

1.3 Инновации в системе развития персонала торговой организации

Важной целью УЧР становится использование личного потенциала каждого работника, что представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности. Следует максимально использовать способности человека, но при этом не требовать от них больше чем они способны сделать, особенно в условиях, когда торговое предприятие внедряет в свою деятельность инновационные подходы к повышению квалификации персонала, развитию компетенций и т.п.

Внедрение инноваций в системе развития персонала торговой организации предусматривает ряд изменений, которые носят радикальный характер, касаются трансформации мышления руководителей, переориентации предприятия на стратегические векторы в соответствии со стратегическими картами. Все это обуславливает перестройку всей деятельности предприятия и обеспечение качественно нового этапа его

развития и непосредственно завязывается на УЧР. В условиях рынка инновации являются неотъемлемой частью современного управления, они являются своеобразным инструментом повышения эффективности и обеспечения конкурентоспособности торговой организации.

Применение термина «инновация» в современном мире, все более активно используется в организациях. В переходной экономике инновации используются как самостоятельно, так и в обозначении терминов «инновационная деятельность», «инновационное решение» и «инновационный процесс» [63].

Понятие «инновация», в современном его представлении, первым начал использовать Й. Шумпетер, который подчеркнул, что «инновация — это существенная смена функции производимого, состоящая в новом соединении и коммерциализации всех новых комбинаций, основанных на использовании новых материалов и компонентов, внедрении новых процессов, открытии новых рынков и внедрении новых организационных форм».

Кокурин Д.И. утверждал, что: «Инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам. Инновация является следствием инновационной деятельности» [33, с.232].

Термин «инновация» в мировой литературе, обозначается как превращение потенциально-научно-технического прогресса в реальный, который находит свое воплощение в разработанных новейших продуктах и технологиях.

Одной из главных составляющих элементов системы УЧР предприятия является система обучения руководителей. Она превращает существующие проблемы предприятия «на входе» с помощью «процесса» управления в решение на «выходе» при участии целенаправленной кооперированной

системы программ обучения. Внедрение процессно-ориентированного подхода, а затем осуществление грамотного управления бизнес-процессами предприятия особенно в сфере торговли, прежде всего, требует создания команды из квалифицированных, социально активных сотрудников, которая будет выполнять набор функций, полномочий и инструкций, необходимых для принятия управленческих решений по развитию и функционированию предприятия в быстро меняющейся среде.

От уровня профессионализма работников зависит будущие позиции предприятия торговли. Формирование команды, а также дальнейшее индивидуальное развитие сотрудников в современном прогрессивном информационном обществе невозможно без привлечения традиционных методов обучения: разъяснение, обучение на личном опыте, стажировка и пр.

Однако применение инновационных методов обучения позволяет получить наибольший эффект. Например, применение в процессе обучения smart-технологий. В состав аббревиатуры «smart», широко использовал П. Друкер в 1954 году, входят следующие элементы: конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, временная ограниченность. Но совершенного лингвистического перевода до сих пор не существует [3, с.78]. Переход на новые «умные», «интеллектуальные» технологии - это переход на качественное образование, спектр возможностей которой становится не ограничен. Smart-концепция в образовании и обучении команды сотрудников позволяет использовать такие технологии, как «умные» доски, «умные» экраны, непрерывный доступ к сети Интернет, что позволяет учиться дистанционно.

технология понимается также в аристотелевской смысле (как искусство, мастерство, умение) мироздания, как достижение равновесия между традициями и новаторством, между вечным и досрочным, между обучением и усовершенствованием кого-то и себя самих. Инновационные технологии в обучении можно подразделить на:

- внедрение технологии электронного обучения в учебный процесс;
- создание массовых открытых онлайн курсов;
- преподавание и обучение по всем его видам и формам (в частности применение технологии смешанного обучения);
- использование цифровых инструментов для обучения, преподавания, научных исследований.

Целью применения «умных» технологий в обучении команды предприятия торговли является получение навыков для деятельности в условиях цифрового общества и «умной» экономики.

Использование smart-технологий в учебном процессе команды, во-первых, позволяет визуализировать в форме видео уроков; во-вторых, использовать электронные пособия для рассмотрения теоретических аспектов; в-третьих, проводить интерактивное тестирование сотрудников, что позволит проанализировать уровень владения информацией, а также выявить ошибки.

Главным преимуществом smart-технологий становится создание образовательного контента, что является основой для создания единого репозитория, устранив временные и пространственные ограничения, а также мобильность, непрерывность и простоту доступа. Приведенная тенденция позволит развивать у сотрудников такие компетенции, как креативное мышление, аналитические навыки, комплексное решение существующих проблем, а также инновационность - выбор, анализ и внедрение новейших идей, обеспечив распространения межкультурных коммуникаций. Это обеспечивает доступ к необходимому материалу в любое время. Управлять учебным процессом сотрудников могут менеджеры, практики, которые находятся в других странах или даже в другой части земного шара.

Таким образом, smart-технологии в обучении команды предприятия торговли можно считать эффективным инструментом в современном smart-обществе позволит обеспечить:

- увеличение результативности обучения (развитие интеллектуальных способностей сотрудников);
- повышение интереса команды к обучению в целом;
- улучшение качества учебного процесса благодаря активизации творческого потенциала работников предприятия торговли и управляющего обучением;
- дифференциацию подходов к обучению;
- соответствующее качество процесса контроля и аттестации работников;
- расширение информационных границ.

Как известно, высококвалифицированная команда является гарантом успеха предприятия торговли в долгосрочном периоде.

Также необходимо выделить и важность применения инновационных методов обучения. Например, баддинг - это метод обучения, который предусматривает предоставление друг другу информации и (или) установления объективной и честной обратной связи между работниками.

Баддинг можно определить как помощь, руководство и защиту одного человека другим. Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. При этом с помощью баддинга решается задача по поддержке работника в достижении целей (личных или корпоративных), а также в формировании у него новых навыков.

Используя баддинг, с работником устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с той разницей, что в этом случае он общается ежедневно только с одним человеком. Баддинг отличается от наставничества или коучинга полной равноправием участников. Советы, рекомендации и другая информация передаются в двустороннем порядке, так как в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «тот, кто учит» и «обучаемый».

С помощью баддинга решаются такие управленческие задачи:

- обеспечение эффективного информационного обмена между подразделениями предприятия;
- обучение работника в процессе его трудовой адаптации;
- обеспечения эффективности процесса внедрения инноваций на предприятии;
- обмен информацией между предприятиями, которые сотрудничают;
- развитие поведенческих навыков персонала и их усовершенствование;
- формирование сплоченного коллектива;
- обеспечение эффективной системы обратной связи.

Применение баддинга на предприятии требует постоянного внимания со стороны координаторов - менеджеров по персоналу, на которых возлагаются обязанности по обучению: установлению честной и объективной обратной связи, осуществление информационного обмена между работниками и т.п. К тому же, менеджеры по персоналу должны проводить для участников баддинга специальные тренинги и консультации, которые обеспечат: интерактивное общение, создание атмосферы доверия и конфиденциальности, понимание потребностей и ожиданий друг друга.

Другим современным методом обучения персонала, предлагается к применению на предприятиях, является стретчинг. В рамках такого подхода работнику предоставляется возможность повышать свой профессиональный уровень путем делегирования ему задач, выходящих за пределы его непосредственных обязанностей.

Стретчинг предполагает получение работником задач, которые:

1. Выходят за пределы его текущих возможностей;
2. Заставляет его выйти за рамки своей привычной зоны комфорта;
3. Выйти на новый, более высокий профессиональный уровень;
4. Преодолеть препятствия, к которым человек пока не подготовлен;

5. Дает возможность получить новые знания и навыки в функциональных областях, которые пока не входят в компетенцию и зоны ответственности работника.

Стретчинг является хорошим инструментом развития персонала и применяется прогрессивными предприятиями. Он состоит из следующих этапов:

1. Определение объекта стретчинга (он должен выступать возможностью профессионального и личного развития работника и положительно влиять на деятельность предприятия);

2. Выбор ответственных за стретчинг (как правило, это руководитель того структурного подразделения, которому будет ставиться задача);

3. Составление плана задачи (определение его целей и критериев успешности выполнения);

4. Выполнение задания;

5. Подведение итогов стретчинга; оценка его влияния на эффективность управления предприятием в целом и персоналом, в частности;

6. Обсуждение результатов.

При этом важным является предоставление работнику персонального коуча, который будет способствовать эффективности обучения и успеха самого проекта, обеспечивать регулярную обратную связь, а также координировать сам процесс стретчинга.

Таким образом, широкому применению инновационных форм обучения персонала способствовала необходимость формирования нового вида руководителей высшего звена. В данном случае действует такой фактор как необходимость перехода от методов прямого администрирования к научно-обоснованному управлению субъектами отрасли, что позволит:

1. Достичь большей открытости в избрании кандидатов на руководящие должности, основанной на конкурентоспособности, в основе которой находится развитие их компетенций. В общем виде компетенции

является интегрированной поведенческой моделью, которая реализуется в эффективном выполнении работ и получении высоких результатов. К содержанию концепции входят следующие взаимосвязанные элементы такие как знания, навыки, способности, психофизиологические особенности, ценности или ценностные установки и возможности. От степени взаимной согласованности этих элементов зависит уровень конкурентоспособности кандидата на руководящую должность;

2. Усилить роль руководителей, их профессиональную социализацию (развитие и самореализация руководителя в области трудовой деятельности) и развитие руководящих навыков у топ-менеджеров;

3. Обеспечить возможность оценки труда эффективности руководителей, усовершенствовать систему их стимулирования;

4. Улучшить отбор, профессиональный рост и мобильность персонала в целом;

5. Усовершенствовать планирование и управление человеческими ресурсами за счет разработки новых учебных программ.

Развитие персонала является важным фактором успешной деятельности предприятия. Задачей планирования развития персонала является определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, а также планирование мероприятий, необходимых для профессионального развития работников. В планировании развития руководителей высшего звена важной задачей является планирование мероприятий, направленных на достижение уровня образования, необходимого для назначения на определенную должность. На предприятиях нужно разрабатывать планы дальнейшего образования сотрудников, направленных для получения специальной профессиональной квалификации и производственного опыта.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что особенности реализации стратегии развития компетенций персонала зависит от вида инноваций, уровней соответствующих изменений на предприятии и действующей системы УЧР.

Потребность в развитии руководящего состава определяется путем сравнения знаний и умений его с будущими задачами и требованиями. При этом должны учитываться интересы и пожелания работников, а также его потенциал. Руководитель заинтересован в адаптации своей квалификации требованиям рабочего места, в гарантиях производственного роста (планирование карьеры): повышение личной мобильности на рынке рабочей силы; получения шансов для самореализации на рабочем месте. Развитие руководителя высшего звена для каждого предприятия является важным направлением производственных инвестиций. Приоритетность инвестиций в развитие руководства определяется необходимостью повышения деловой активности каждого работника с целью дальнейшего успешного развития организации, внедрения новых технологий, рост производительности труда и др. Поэтому важным средством профессионального развития руководителей высшего звена является профессиональное обучение - процесс непосредственного усвоения новых профессиональных навыков или знаний работником организации. Профессиональное обучение охватывает новых сотрудников организации с целью ускорения их адаптации, а также руководителей, в которых должны появиться новые обязанности, и в этом случае речь идет о повышении квалификации. Потребность в обучении, как правило, должно возникать в следующих случаях:

1. В процессе отбора кандидатов на вакансии.
2. При поступлении на новую должность.
3. В процессе аттестации работников организации.

Основными направлениями профессионального обучения должна быть:

1. Первичное обучение в соответствии с целями организации, задачей подразделения и спецификой работы работника.

2. Обучение для ликвидации расхождения между требованиями должности и личными качествами работника.

3. Обучение с целью повышения квалификации работника.

4. Обучение с целью работы по новым направлениям развития организации.

5. Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Профессиональное развитие связано и с профессиональной ориентацией работников и адаптации их в коллективе, что является важнейшим этапом повышения эффективности работы ключевых сотрудников.

Кроме компетентностного подхода в подсистеме развития персонала также существует и целевой подход, как система методов и методических приемов, обеспечивающих постоянную ориентацию управленческой деятельности, позволяет тщательно рассмотреть сложную иерархию целей, определить их главную цель и цели, «работающие» на достижение результата, подцель (как способы их достижения), сформировать систему приоритетов очередности выполнения целей, то есть обеспечить управляемость процессом разработки и достижения целей в любой сфере деятельности и организациях. Наиболее новыми подходами к обучению сотрудников являются: проблемно-ситуационный (связан с невозможностью решения конкретной задачи в виду отсутствия навыков); тактический (переквалификация сотрудников в виду изменений на рынке); стратегический (обучение персонала навыкам в соответствии с планами развития компании).

Определена сущность понятия «инновация», применительно к подсистеме обучения. Так выделены инновационные инструменты повышения эффективности самого процесса обучения персонала компании. Использование smart-технологий в учебном процессе, в том числе и

дистанционные формы. Выявлены и современные метод обучения, так кие как баддинг - это метод обучения, который предусматривает предоставление друг другу информации и (или) установления объективной и честной обратной связи между работниками. Другим современным методом обучения персонала, предлагается к применению на предприятиях, является стретчинг. В рамках такого подхода работнику предоставляется возможность повышать свой профессиональный уровень путем делегирования ему задач, выходящих за пределы его непосредственных обязанностей.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 Организация и методы исследования

Этапность проведения исследования подсистем управления человеческими ресурсами для торговых организаций в общем виде может быть представлена в виде схемы (Приложение 1). Как видно из данной схемы применение эмпирических методов, в первую очередь, использован метод наблюдения, результаты которого будут воплощены в виде диаграммы Исикавы, что на первом этапе позволит сформулировать основную управленческую проблему, которая связана с подсистемой развития и обучения персонала. На данную проблему влияют внешние факторы, которые можно выявить с помощью анализа внешней среды (PEST-анализ), что является вторым этапом. Также, с учетом того, что внутренняя среда существенно оказывает влияние на развитие компетенций персонала необходим детальный анализ внутренней среды через SNW анализ, что является третьим этапом. Гармоничное сочетание инструментов анализа внутренней и внешней среды позволит провести SWOT-анализ на четвертом этапе и выбрать соответствующие стратегии развития для определенных подсистем УЧР на примере торговой организации ООО «Европа». На пятом этапе анализируется структура управления с применением такого инструмента как диаграмма Адизеса. В последующем для выработки направлений по совершенствованию подсистемы обучения применим архивный метод (анализ документов) по показателям HR (динамика численности и средней з.п., качественный состав, возрастная структура, обеспеченность предприятия персоналом, структура трудовых ресурсов, показатели движения человеческих ресурсов, использование трудового потенциала). Восьмой этап позволяет выявить, факторы которые оказывают существенное влияние на производительность производственного персонала. Важнейшим аргументом для использования данного метода является

выявленный факт по результатам наблюдения в части того, что наиболее опытный персонал выполняет одни и те же операции быстрее, чем стажеры или только введенные в должность специалисты. На девятом этапе также будет использован SWOT-анализ подсистемы обучения, так как она непосредственно влияет на уровень производительности работников. Основная цель применения данного заключается в выработке стратегических альтернатив для подсистемы обучения. На десятом этапе будут применяться опросные методы с целью выявления факторов, которые дают сбои в соответствующей подсистеме УЧР, в частности подсистемах обучения и мотивации.

Поэтому, общая схема исследования будет иметь вид (рис. 2.1)

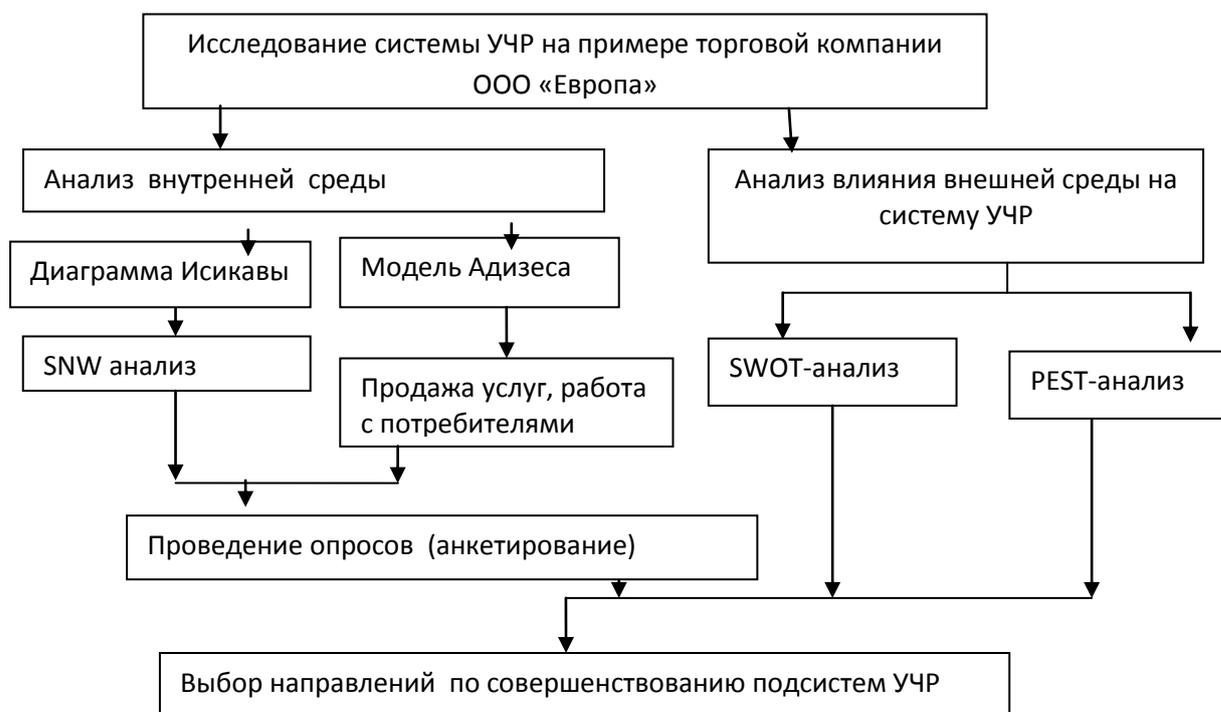


Рис. 2.1 Общая схема исследования системы управления человеческими ресурсами для торговых организаций на примере

ООО «Европа»

С помощью мозгового штурма выявлены и систематизированы факторы, которые являются составляющей управленческой проблемы в части не выполнения плана продаж. Диаграмма Исикавы детализирует и систематизирует выявленные факторы (Приложение 2).

ООО «Европа» работает в сфере В2С и основным видом деятельности предприятия является розничная торговля продовольственной и не продовольственной продукцией через торговую сеть (ТС). ТС «Европа» состоит из более 50 торговых предприятий, расположенных на территории Курской, Липецкой, Воронежской, Белгородской, Орловской, Брянской, Рязанской и Тамбовской областей. Большинство предприятий ТС «Европа», входящей в группу компаний «Промресурс», представляют собой многофункциональные торговые комплексы. В составе торговых центров и комплексов находятся продуктовые супермаркеты и гипермаркеты с собственным кулинарным производством, торговые предприятия арендаторов, развлекательные центры, рестораны, кафе, кинотеатры IMAX и Люксор.

Исходя из данных о финансовых результатах и бухгалтерскому балансу, было выявлено, что компания на данный момент повышает свою прибыль и набирает приобретает высокую конкурентоспособное положение (табл.2.1. и табл.2.2).

Таблица 2.1

Бухгалтерский баланс за 2015

Активы	31.12.2015.	31.12.2014.	31.12.2013
Внеоборотные активы:			
-основные средства	1 519 914	1 510 985	1 683 502
Оборотные активы:			
-запасы	337 863	504 252	408 113
-дебиторская задолженность	1 902 113	1 998 026	1 470 003
-краткосрочные финансовые вложения	637 588	348 739	905 528
Итого по балансу:	4 517 160	4 418 143	4 575 490

Исходя из таблицы, можно определить, что тенденция к увеличению внеоборотных активов прослеживается, так на 2015 год увеличилась по сравнению с 2014 годом на 8 929 тыс. руб.однако в 2013 заметно значительное высокое состояние активов, это объясняется, тем что, в 2014

году был финансовый кризис и компания потеряла часть своих акций.

Таблица 2.2

Финансовые результаты на 2015 год (тыс.руб.)

Показатели:	2015	2014
-выручка от продаж	19 026 216	18 011 609
-себестоимость продаж	(17 658 795)	(16 718 821)
- прибыль (убыток) от продаж	388 311	491 363
Прибыль(убыток) от налогообложения	399 256	389 700
-чистая прибыль	320 750	309 921

Таким образом, в таблице наблюдается существенное увеличение выручки от продаж на 1 014 607 млн. руб. Чистая прибыль составила 320 750 тыс., так же заметен рост и увеличение на 10 829 тыс. руб. Это объясняется ростом продаж, увеличением инвестиционных средств.

Далее проведем PEST анализ коммерческой деятельности (Приложение 2).

По результатам таблицы (Приложения 3) выделены и систематизированы по группам (политические, экономические, социально-культурные и технологические) основные факторы, которые могут повлиять на развитие компании, УЧР и получение прибыли в стратегической перспективе. Влияние фактора оценивалось субъективно по шкале от 1-до 3. Вероятность изменения фактора проводилось на основе дополнительного опроса специалистов, работающих в данной сфере не менее пяти лет по пятибалльной шкале.

Далее на графике (рис. 2.2) отчетливо видно влияние факторов на получение прибыли ООО «Европа 31». Именно экономические и социально-культурные факторы имеют наивысшую вероятность возникновения и дальнейшего воздействия на компанию. Также следует выделить такие факторы как «Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда (e3)» и «Темпы роста населения (s3)» с появлением наибольшей вероятностью, что

подтверждает необходимость учитывать данные факторы в процессе разработки мероприятий по совершенствованию системы УЧР на предприятии.

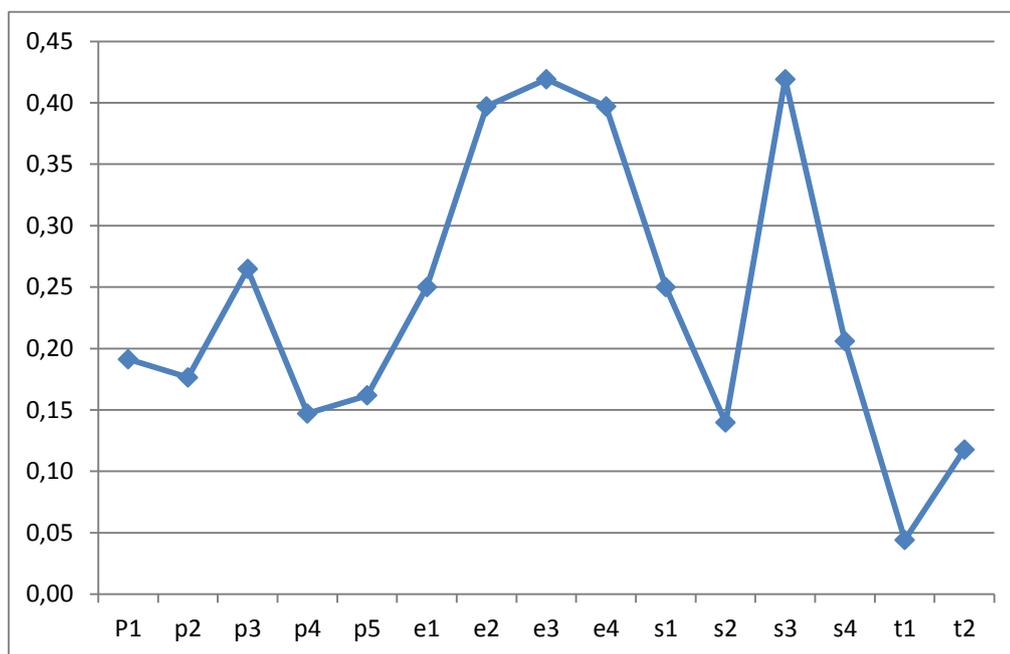


Рис. 2.2 Значимость фактора по результатам PEST-анализа

Для анализа состояния внутренней среды используем инструмент SNW анализ, целью которого является выделение сильных и слабых сторон для SWOT-анализа ООО «Европа», но с учетом таких параметров как маркетинг, производство, персонал и финансы (табл. 2.3). Данные параметры были выделены экспертным путем и по результатам анализа работы ООО «Европа».

Таблица 2.3

Слабые и сильные стороны ООО «Европа»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	– гибкая ценовая политика за счет налаженных и отработанных услуг для постоянных клиентов, что позволяет предлагать отдельные услуги дешевле, чем у конкурентов и гарантировать их качество, кроме того, качество товаров отмечено положительными отзывами	- продолжительный период времени проходит, прежде чем будут внесены коррективы в маркетинговый бюджет. - не ведется анализ эффективности рекламной компании.

	<p>клиентов на официальном сайте компании;</p> <p>– качество обслуживания - за счет индивидуального подхода к каждому клиенту и креативных решений, позволяет привлекать клиентов и быть конкурентоспособными в своем сегменте рынка;</p> <p>– имидж и положительная репутация компании, персонал придерживается морально - этических норм, за счет соблюдения стандартов предоставления торговых услуг.</p>	
Производство	<p>– индивидуальный подход к каждому клиенту;</p> <p>– ориентация на высокое качество предоставления торговых услуг.</p>	– возможные задержки при предоставлении услуг в связи с неполным формированием ассортиментной политики.
Персонал	<p>– квалифицированный производственный персонал;</p> <p>– заинтересованность в развитии компании у топ-менеджмента;</p> <p>– сплоченный коллектив.</p>	<p>- низкая квалификация управляющих филиалами в сфере стратегического управления.</p> <p>- низкая квалификация торгового персонала при реализации оптовых продаж, что приводит к срыву выполнения планов продаж.</p>
Финансы	<p>– зависимость филиалов от решений головного офиса;</p> <p>– снижение расходов за счет инновационного подхода в процессе обучения персонала.</p>	<p>– снижение оборота продаж;</p> <p>– недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование мотивационного фонда или фонда развития филиалов;</p> <p>– отсутствие долгосрочных финансовых инвестиций.</p>

Исходя из описанных выше параметров в табл. 2.3. систематизируем ряд факторов в виде табл. 2.4.

Таблица 2. 4

Анализ внутренних факторов (SNW анализ) ООО «Европа»

№ п/п	Параметры компании CSC	S	N	W
1.	Работы с клиентской базой и внесения в нее данных	+		
2.	Наличие системы CRM и Call центра	+		
3.	Наличие персонала по работе с клиентами		+	
4.	Отсутствуют эффективные решения по маркетинговому			+

	бюджету (не оптимизируется и не измеряется эффективность)			
5.	Наличие постоянно обновляемой базы потенциальных клиентов	+		
6.	Гибкая ценовая политика	+		
7.	Наличие сайта		+	
8.	Имидж и положительная репутация компании	+		
9.	Ориентация на высокое качество предоставления торговых услуги	+		
10.	Квалифицированный производственный состав	+		
11.	Заинтересованность топ-менеджеров в развитии компании	+		
12.	Низкая квалификация топ-менеджеров филиальной сети в сфере стратегического управления			+
13.	Низкая квалификация торгового персонала при реализации оптовых продаж, что приводит к срыву выполнения планов продаж			+
14.	Снижение расходов за счет инновационного подхода в процессе обучения персонала	+		
15.	Зависимость филиалов от решений головного офиса		+	
16.	Недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование мотивационного фонда			+
17.	Гибкая ценовая политика.	+		
18.				

Таким образом, с помощью SNW анализа были выделены сильные и слабые стороны ООО «Европа». Данные факторы будут составлять основу сильных и слабых сторон SWOT анализа.

Основываясь на результатах анализа организационного и кадрового потенциала ООО «Европа 31», также используя результаты SNW-анализа проведем SWOT- анализ компании в целом в макро-масштабе (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Анализ сильных и слабых сторон организации (четырёхпольный анализ SWOT)

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспособные цены; - способность заимствовать и использовать проверенные эффективные технологии; - высокое качество продукции; - гибкость производства; - способность воплотить в жизнь нестандартные решения. 	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение рынка сбыта; - расширение ассортимента; - внешнеполитические факторы, ограничивающие свободу поставок в РФ товаров импортного производства.

<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ограниченные возможности оптимизации цен; - недостаточность ресурсов для активного продвижения новой продукции. - квалификация персонала повышается не системно; - отсутствует корпоративная система обучения, привлекаются только бизнес-тренеры крупных поставщиков 	<p>Опасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень конкуренции; - стремление заказчиков снизить свои затраты; - негативные последствия колебаний валютных курсов
---	---

Далее составим матрицу SWOT - анализа ООО «Европа» и выработаем определенные стратегии в коммерческой деятельности и УЧР компании на существующем рынке (табл. 2.6.)

Таблица 2.6

Разработка возможных стратегий развития компании (развернутая матрица четырехпольного анализа SWOT)

<p>(СИВ) Стратегия интенсивного роста - усиление позиции на рынке, усиление маркетинга, введение горизонтальной интеграции, позволяющей установить контроль над конкурентами. Поиск новых рынков для уже производимой продукции. Создание новых продуктов.</p>	<p>(СИУ) Стратегия создания СП - рост за счет поглощения, слияния с сильными игроками, приобретения или установления контроля над поставщиками.</p>
<p>(СЛВ) Стратегия интеграции, диверсификации. Рост за счет новой продукции, за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов.</p>	<p>(СЛУ) Стратегия «выживания» - отказ от долгосрочной перспективы с целью получения максимальных доходов в краткосрочной перспективе. Сокращение производственных мощностей с целью высвобождения ресурсов под более успешные продукты. Устранение источников затрат.</p>

Таким образом, по результатам SWOT и PEST - анализа можно определить основные стратегические цели, позволяющие усовершенствовать систему УЧР в ООО «Европа», а именно:

1. Сформировать стратегию развития филиальной сети в странах СНГ на основе эффективной системы мотивации менеджеров по продажам компании.
2. Выбрать стратегию защиты и выработать мероприятия по

возможным потерям потенциальных клиентов в связи с нестабильной политико-экономической ситуацией.

3. Стратегия развития существующей филиальной сети ООО «Европа» в РФ должна учитывать внутренний интеллектуальный и трудовой потенциал, который можно развивать на основе корпоративной системы обучения и мотивации.

Исходя из общей характеристики из открытых источников проанализируем состояние структуры управления в компании ООО «Европа» с помощью инструмента «Жизненный цикл организации по Адизесу» (рис. 2.4) и определим текущую стадию развития организации.



Рис. 2.4 Этап жизненного цикла ООО «Европа»

Как отмечено на рис. 2.4. ООО «Европа» находится на стадии «Стабильность» с постепенным переходом к «Аристократии». На данном этапе становятся необходимым децентрализация и делегирование полномочий. Данное утверждение подтверждается, что данная компания создает обширную филиальную сеть по всей России (их сейчас 46). При расширении торговой сети, а их запланировано на ближайшую перспективу открыть еще пять, поэтому принципиальным становится вопрос в поиске топ-менеджера – управляющего для нового филиала. Поддержание статуса-кво компании становится приоритетом на фоне стабилизации в получении прибыли.

2.2. Анализ действующей системы управления человеческими ресурсами и компетенций сотрудников

Исследование действующей системы УЧР в ООО «Европа» филиал Европа 31 г. Белгород основывается на статистической отчетности отдела кадров по движению рабочих, данные табельного учета, оперативная отчетность логистической системы, отделов, служб предприятия, другая отчетность, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и производственных подразделений и служб.

Торговая сеть «Европа» стабильно и динамично растет как по числу торговых предприятий, так и по объему розничной продажи и оказываемых услуг. Далее, в работе детально остановимся на анализе системы управления человеческими ресурсами на примере филиала «Европа 31» г. Белгород. Исследование кадрового потенциала предприятия проведено на основании данных о среднегодовой численности персонала и среднемесячной заработной платы одного работника. На рис. 2.6 отражены изменения в значениях указанных показателей.

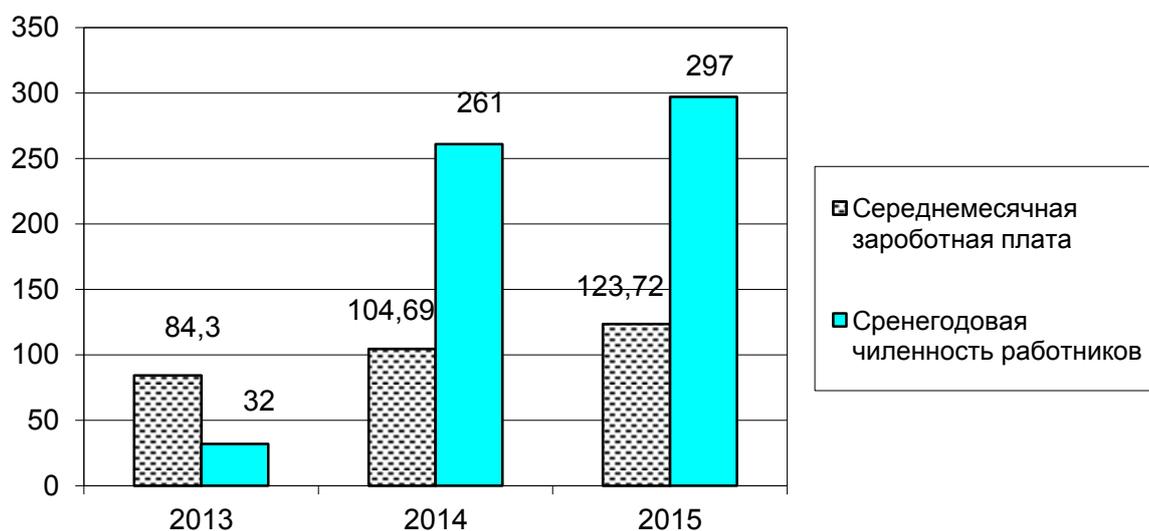


Рис. 2.6. Динамика показателей кадрового потенциала филиала «Европа 31»

Выявлено постоянное увеличение численности работников - с 32 человек в 2013 году до 297 человек в 2015 году (увеличение на 265 человек),

и до 297 человек в 2015 году (увеличение на 47 человек). Увеличение работников при одновременном увеличении доходов предприятия повлияло на показатель среднемесячной заработной платы. Так, среднемесячная заработная плата росла от 84,38 тыс.руб. в 2013 году до 109,3 тыс. руб. в 2014 году и до 123,72 тыс.руб. в 2015 году, что обусловлено положительными явлениями в деятельности предприятия и увеличением уровня минимальной заработной платы в течение анализируемого периода.

Таким образом, количественный состав работников предприятия представлен количеством штатных работников 261 и 297 человек в 2014 и 2015 годах соответственно.

Как свидетельствуют данные табл. 2.7, подавляющее большинство работников заняты на условиях полного рабочего дня (недели), только 6 человек в 2014 и 2 человека в 2015 году были заняты на условиях неполного рабочего дня (недели).

Таблица 2.7

Качественный состав работников предприятия

Показатели	2014	2015	Отклонения	
			абсолютные, чел.	Относительные %
1	2	3	4	5
Списочная численность, чел	261	297	36	14
Качественный состав работников по возрасту				
Количество работников занятых на условиях не полного рабочего дня	6	2	-4	-67
Количество работающих в возрасте 15-35	196	223	27	14
36-54	39	46	7	17
55-59	26	28	2	8
Качественный состав работников по уровню образования				
Количество работников с базовым техническим образованием	39	41	2	5
Высшее и специальное	222	256	34	15
Работники, которые получают пенсию				
Количество пенсионеров	25	29	4	16
По выслуге	-	-	-	-
По возрасту	23	26	3	14
По инвалидности	3	3	0,7	29

Исследование возрастного состава работников предприятия выявило, что количество работающих в возрасте 15-35 лет в 2014 году равнялась 196 чел., а в 2015 - 223 чел., в возрасте 50-54 года - 39 и 46 чел. в 2014 и 2015 году соответственно, в возрасте 55-59 лет - 26 и 28 в 2014 и 2015 году соответственно.

Как свидетельствуют данные, в 2015 году произошло увеличение работников по принадлежности ко всем указанным возрастным категориям. Возрастная категория от 15 до 35 лет пополнилась на 27 работников и составила 223 человека в 2015 году против 196 человек в 2014 г., возрастная категория от 50 до 54 лет увеличилась на 7 человек и составила 46 человек в 2015 году против 39 человек в 2014 г., количество работников в возрасте 55-59 лет в 2015 году равнялась 28 лицам на 26 человек в 2014 году.

Учитывая приведенную динамику, исследуем с помощью графического метода структуру трудовых ресурсов предприятия (рис.2.7).

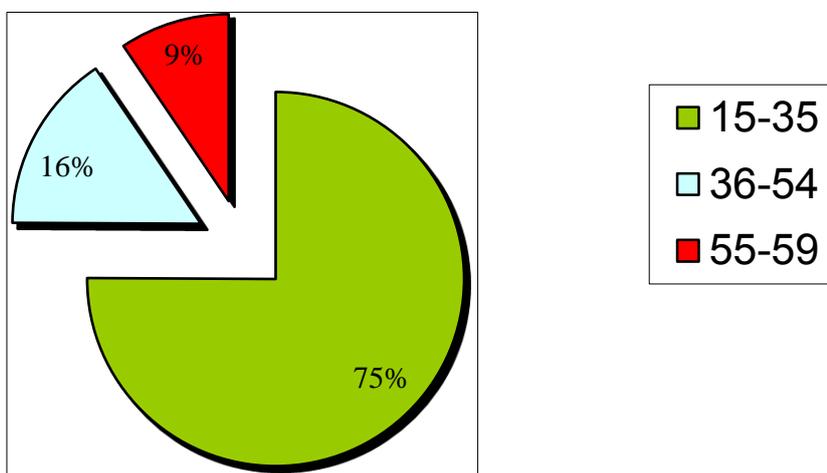


Рис. 2.7. Структура персонала предприятия по возрастному характеристикой

Информация, приведенная на рис. 2.7, свидетельствует о преобладании работников возрастной категории от 15 до 35 лет в общей структуре трудовых ресурсов предприятия. Удельный вес работников указанной

возрастной группы равна 75%. Данный факт положительно характеризует предприятие, потому что возрастная группа 15-35 лет является наиболее перспективной и предопределяет будущие возможности предприятия. Работники возрастной группы 36-54 года составляют 15% от общего количества персонала, а работники в возрасте 55-59 лет - 10%.

В целом следует отметить, что по возрастной структуре трудовые ресурсы предприятия можно охарактеризовать положительно.

Как свидетельствуют данные, приведенные в табл. 2.7, общее количество работников, получающих пенсию по возрасту увеличилась с 25 человек в 2014 году до 29 человека в 2015 году, при этом количество работников, получающих пенсию по инвалидности не менялась и составляла 3 человека.

Кроме того, количество работников, которые имеют базовое техническое образование в 2015 году увеличилась на 2 человека и составила 41 человек против 39 человек в 2014 году (темп роста равен 5%). Поскольку пятая часть от общего количества работников составляют работники с высшим образованием, можно считать, что образовательный потенциал исследуемого предприятия является достаточно высоким.

Таким образом, статический срез состава трудовых ресурсов предприятия обнаружил количественный и качественный рост. Произошло увеличение общей учетной численности работников предприятия, при чем за счет работников, которые осуществляют свою трудовую деятельность на условиях полного рабочего дня (недели). Исследование возрастного состояния трудовых ресурсов зафиксировало оптимальную структуру, при которой наибольший удельный вес наблюдается у возрастной категории от 15 до 35 лет, что положительно характеризует предприятие. Динамика основных характеристик статической структуры трудовых ресурсов является положительной - увеличение произошло за счет работников возрастной категории 15-35 лет, зафиксировано увеличение количества работников с высшим образованием.

Основными показателями, характеризующими эффективность системы УЧР на предприятии, являются: использование рабочей силы, рабочего времени, производительность труда, относительные показатели расходов на заработную плату.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов проводился по следующим направлениям:

- Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы;
- Оценка эффективности использования рабочего времени;
- Изучение затрат на заработную плату.

Обеспеченность предприятия персоналом характеризуется данными, приведенными в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Обеспеченность предприятия персоналом

Категории персонала	Года			Фактически в %	
	2014	2015		2015 / план	2015 / 2014
		План	Факт		
1	2	3	4	5	6
Всего	261	303	297	86,2	113,8
Из них:					
Торговый персонал	183	216	214	84,8	116,1
Руководители	21	25	24	84,2	117,3
Специалисты, техники	17	20	19	83,5	115,4
Служащие	2	2	2	100,0	105,9
Не основная деятельность	38	40	38	95,5	100,4

Как свидетельствуют данные, приведенные в таблице, в 2015 году наблюдалось увеличение почти по всем категориям работников по сравнению с показателем 2014 года. При этом сравнение с плановыми показателями выявило, что только одна категория работников по своему количеству равна плановым показателям - служащих, начиная с 2014 года отвечала плановой и равнялась 2 чел.

Изменения в структуре персонала предприятия представлены в табл. 2.9. Данные, приведенные в данной таблице, свидетельствуют о том, что увеличение численности работников основной деятельности в 2015 году существенно не повлияло на общую их структуру, соответствующую плановой. Удельный вес рабочих по плану составляет 82,1%, фактически - 82,2 в 2014 - 2015 годах; удельный вес руководителей по плану 9,4%, фактически - 9,4% и 9,5% соответственно в 2014 - 2015 годах; удельный вес специалистов - 7,6%, фактически - 7,5% и 7,4% в 2014 - 2015 годах соответственно; удельный вес служащих по плану - 0,9%, фактически 1% и 0,9% в 2014 - 2015 годах соответственно.

Таблица 2.9

Изменение структуры трудовых ресурсов предприятия

Категории персонала	Года						В сравнении с планом	
	2014		2015				В сравнении с планом	В сравнении с прошлым годом
			Плановые задачи		фактически			
	чел	Удел.вес, %	чел	Удел.вес, %	чел	Удел.вес, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Персонал по основной деятельности, всего	223	100	263	100	259	100	-	-
В том числе:								
Торговый персонал	183	82,2	216	82,1	214	82,2	0,05	0,03
Руководители	21	9,4	25	9,4	24	9,5	0,04	0,10
Специалисты, техники	17	7,5	20	7,6	19	7,4	-0,16	-0,04
Служащие	2	1,0	2	0,9	2	0,9	0,07	-0,09

Следующим этапом в анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения. Состав персонала на предприятии находится в движении: одни работники увольняются, другие - поступают на работу. Данные о движении человеческих ресурсов приведены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Движение человеческих ресурсов в ООО «Европа», филиал Европа 31

№	Показатели	года		Абсолютные отклонения	Относительные отклонения (%)
		2014	2015		
1	2	3	4	5	6
1	Принято работников, чел.	250	181	-69	-27,6
2	Выбыло работников, чел.	11	145	134	1218,18
3	Количество штатных работников, чел.	261	297	36	13,79
4	Коэффициент оборота по приему работников	0,958	0,609	-0,348	-36,38
5	Коэффициент текучести кадров	0,042	0,488	0,446	1058,40

Представленная в табл. 2.10 информация о движении человеческих ресурсов свидетельствует о том, что на анализируемом предприятии увольнения работников происходило по естественным причинам.

Коэффициент текучести рабочей силы в анализируемый период времени равен коэффициенту оборота по выбытию, в 2015 году он выше, чем в 2014 на 0,446. В то же время следует отметить, что на предприятии в отчетном году было принято на 69 человек меньше, чем в предыдущем.

Коэффициент оборота по приему работников в 2015 году составил 0,609, что на 0,348 меньше в 2014 году.

Изменения в численности объясняются активными темпами увеличения продаж товаров (промышленного оборудования) и услуг (сервисное обслуживание) компании в 2014 году и масштабным набором работников.

Показатели обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами не в полной мере характеризуют трудовой потенциал данного предприятия. Следующим этапом анализа является исследование использования фонда рабочего времени.

Эффективность использования трудового потенциала предприятия можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником

за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей.

В табл. 2.11 приведены данные для анализа эффективного использования персонала предприятия.

Таблица 2.11

Использование трудового потенциала предприятия

№ п/п	Показатель	2014 год	2015 год		Отклонения	
			план	факт	2015/2014	2015 факт/ 2015 план
1	2	3	4	5	6	7
1	Среднегодовая численность работников основного персонала (ЧР)	223	263	259	36	-4
2	Отработано одним работником:					
2.1	дней (Д)	158	165	149	-8	-16
2.2	часов (Ч)	1263	1322	1195	-67	-127
3	Средняя продолжительность одного дня (П), час.	7,92	7,94	7,93	0,01	-0,01
4	Фонд рабочего времени, час.	281579	347782	309427	27848	-38355

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{ДП} \quad (2.1)$$

На данном предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на 38355 часов. Влияние факторов на его изменение можно установить способом цепных подстановок:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{пл}} \times \text{П}_{\text{пл}} = (259 - 263) \times 1311,9 = -5561,7 \text{ ч.};$$

$$\Delta\text{ФРВ}_д = (\text{Дф} - \text{Дпл}) \times \text{ЧРф} \times \text{Ппл} = (149 - 165) \times 2055,4 = -32506 \text{ ч.};$$

$$\Delta\text{ФРВ}_п = (\text{Пф} - \text{Ппл}) \times \text{Дф} \times \text{ЧРф} = (7,93 - 7,94) \times 149 = -386,8 \text{ ч.};$$

Всего: - 38454,1 час.

Как видно из данных, приведенных в табл. 12, исследуемое предприятие не в полной мере использует свой трудовой потенциал. В среднем одним рабочим отработано по 149 часов/день вместо 165, в связи с чем сверхплановые неоднократные потери рабочего времени составили 32506 часов. Существенными оказались внутренне переменные потери рабочего времени в расчете на один день, они составили 0,01 час. Общие потери рабочего времени - 32751,3 человеко-часов $(1195 - 1322) \times 259$.

Для выявления причин ежедневных потерь рабочего времени были проанализированы данные фактического баланса рабочего времени (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Анализ использования фонда рабочего времени в 2015 году

Показатель	На одного работника		Отклонения от плана	
	план	факт	на 1-го работника	На всех работников
Календарное количество дней	365	365	-	-
В том числе:				
Праздничные дни	8	8		
Выходные дни	52	52		
Выходные субботы	50	50		
Номинальный фонд рабочего времени, дни	255	255	-	-
Не выход на работу, дни, в том числе:	12	18	6	1553
Ежегодный отпуск	6	6	-	-
Отпуск по обучению	0,2	0,2	-	-
Отпуск по беременности	-	-	-	-
Дополнительный отпуск по решению администрации	2	2,2	0,2	61
Больничные	8	7,2	-0,8	-229
Прогулы	-	0,1	0,1	33
Простои	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дни	223	221	-2	-594
Номинальная продолжительность рабочей смены,	8	8	-	-

Бюджет рабочего времени, час.	1782	1768	-14	-18746
Сокращенные дни, час.	8	8	-	-
Льготное время для несовершеннолетних, час.	4	0	-4	-1188
Внутресменные простои, час.	-	-14	-14	-4063
Полезный фонд рабочего времени, час.	1770	1745	-25	-7372
Средняя продолжительность рабочей смены, час.	7,94	7,93	-0,01	-2,97
Непроизводительные затраты времени, чел/час.	-	9,3	9,3	2762

Из данных баланса рабочего времени видно, что неявка на работу возросли против плана в расчете на одного рабочего на 6 человеко-дней. На это увеличение оказали влияние превышение плановой величины отпусков с разрешения администрации; увеличение количества прогулов и производственных простоев.

Однако было достигнуто уменьшение плановых потерь за счет снижения продолжительности болезней. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производительности человеческих ресурсов, которые не требуют дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу. Выявление резервов повышения эффективности действующей системы УЧР является основной целью анализа производительности труда на торговом предприятии.

На производительность труда оказывают влияние многочисленные технические, технологические, организационные, социально-экономические, психологические и другие факторы. Повышение технико-технологического уровня обеспечения процесса продаж промышленного оборудования, совершенствование организации производства, труда и управления, структурные изменения производства являются основными факторами, влияющими на динамику производительности труда.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Для определения уровня выработки продукции на одного работающего составим аналитическую табл. 2.13.

Таблица 2.13

Исходные данные для факторного анализа

Показатель	Года		Абсолютное отклонение
	2014	2015	
1	2	3	4
Объем производства продукции, тыс. руб.	29156,6	39271,1	+10114,5
Среднесписочная численность: производственно-торгового персонала (ПТП)	261	297	+36
в частности рабочих (ЧР)	183	213	+30
Удельный вес рабочих в общей численности производственно-торгового персонала (ПВ),%	70,2	71,6	+1
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	158	165	+7
Средняя продолжительность рабочего дня (Тр), часов	7,92	7,93	+0,01
Общее количество отработанного времени:			
всеми рабочими за год (Т), чел.-ч	281579	347782	+66203
в частности одним рабочим, чел.-ч.	1079	1171	+92
Среднегодовая выработка: одного работающего (РО), тыс. руб	111,7	132,2	+21
одного рабочего (РВ1), тыс. руб	159,1	184,6	+25
Среднесуточная выработка рабочего (ДВ), тыс. руб.	1,01	1,12	+0,11
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), руб.	20,1	23,3	+3
Затраты времени не связанные с производством (Тн), чел.-час.	—	9,3	+9,3
Сверхплановая экономия времени за счет внедрения мероприятий НТП в логистические процессы (То), чел.-час.	—	6570	+6570

Расчет влияния факторов на изменение уровня среднегодовой выработки производственного персонала (сервисные услуги, обслуживание промышленного оборудования) проведем способом абсолютных разниц (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников предприятия способом абсолютных разниц

Фактор	Алгоритм расчета	АРВ, тыс. руб.
Изменение		
Доли работников в общем численности ПТП	$ДРВ_{т} = АПВ * РВ = 0,01 * 159,1 = + 1,59$	
Количество отработанных дней одним рабочим за год	$ЛРВ_{д} = ПВо_{б} * ДД * ДВо_{з} = 0,716 * 7 * 1,01 = +5,06$	
продолжительности рабочего дня	$ДРВ_{в} = ПВо_{б} * До_{б} * ЛТр = 0,716 * 165 * 7 * 0,0201 = +16,62$	
среднечасовая выработка	$АГВ_{гв} = ПВо_{б} * До_{б} * ТРо_{б} * ЛГВ = 0,716 * 165 * 7,93 * 0,003 = +2,81$	
Вместе		+26,08

По данным таблиц 2.14 и 13 среднегодовая выработка работника предприятия в отчетном году выше показателя 2014 года на 26,08 тыс. руб. Рост показателя среднегодовой выработки произошло за счет всех исследуемых факторов:

за счет изменения доли рабочих в общей численности производственного персонала - рост на 1,59 тыс. руб.;

за счет увеличения количества отработанных дней одним рабочим за год - на 5,06 тыс. руб.;

за счет продолжительности рабочего дня - на 16,62 тыс. руб.;

за счет повышения среднего дневного выработки - на 2,81 тыс. руб.

Итак, наибольшее влияние на среднегодовую выработку работников предприятия по данным способа абсолютных разниц осуществляют экстенсивные факторы, а именно: увеличение продолжительности дня. Данный факт объясняется тем, что предприятие, открытое в 2004 году располагает производительными основными фондами и не имеет

необходимости в обновлении материально-технической базы. Основной проблемой филиала «Европа 31» в г. Белгороде является нехватка квалифицированных кадров и неэффективное распределение обязанностей между работниками, что увеличивает продолжительность рабочего дня.

Также в ходе анализа системы УЧР на предприятии выделено два узких места: это отсутствие системы адаптации и постоянные сбои в системе мотивации, решение которых и становится основной целью проводимого исследования. Узкие места связаны с возникновением действия ряда факторов: отсутствие на рынке необходимого количества квалифицированных кадров, проявляется соперничество за высококвалифицированные кадры и со стороны конкурентов. Помимо этого, компания сталкивается с тем, что новых сотрудников приходится долго "адаптировать" и в этот период они работают недостаточно эффективно, что отражается на общей эффективности деятельности компании. Именно на вопросы адаптации новых сотрудников приходится привлекать опытных работников в ущерб их основной деятельности, что подтверждают расчеты среднечасовой выработки. Помимо этого, новые сотрудники чаще допускают серьезные ошибки, что приводит к прямым потерям в производительности труда о чем свидетельствуют увеличенные показатели затрат времени не связанные с производством.

Характеризуя систему УЧР, необходимо отметить, что она успешно выполняет свои основные функции, именно: планирование персонала; подбор; обучение; оценка; мотивация.

Что касается компетенций персонала, то на основе анализа работы отдела кадров в данном направлении в анализируемой компании применяется уровневое представление компетенции и в основном это относится к управленческому персоналу (расписывание уровней одной из ключевых компетенций блока «Лидерство» в блоке «Управленческая компетентность») представлена в табл. 2.17

Лидерство в предвидении будущего, для оценки топ-менеджеров

Уровень	Управленческая компетентность
Первый	Создает будущее компании. Разрабатывает и внедряет полезные нормы вовлечения сотрудников в эффективное планирование будущего. Систематически и постоянно оценивает эффективность этих норм и участия сотрудников
Второй	Активно участвует в создании будущего компании. Демонстрирует способность создавать и формулировать картину видения будущего организации. Вовлекает других в процесс формирования картины будущего. Укрепляет веру в это будущее своим поведением и демонстрируемыми ценностями (личным примером)
Третий	Способен оценивать важность развития картины будущего для компании, участвует в разработке путей его достижения по мере появления свободного времени или получения прямых указаний от акционеров
Четвертый	Почти не думает о путях достижения картины будущего, озабочен повседневными делами
Пятый	Пользуется слухами, «домысливает чего нет», не уверен в будущем, заиклен на рутинной деятельности, утопает в повседневных делах, психологически к ним привязан

Принципы выделения ключевых компетенций, составления стандартов выполнения работ и клиентского обслуживания лучше всего «увидеть» через процесс грейдинга сотрудников. Однако данный процесс в компании не реализуется.

При расчете эффективности внедряемых методов доходов к формированию компетенций персонала торговой организации, приводится таблица соответствия методов к типам исходного результата (Приложение 11).

Далее выявим базовые категории персонала по торговым работникам обслуживающий персонал (специалисты техники) и руководители в соответствии со штатным расписанием. Для каждой категории выделим ключевые профессиональные компетенции (Приложение 12) и сформируем требуемый уровень компетенций по конкретной категории персонала.

Таким образом, состояние и структуру трудовых ресурсов является оптимальным. Однако, в ходе дальнейшей работы проанализируем отдельные подсистемы УЧР, в которых выявлены сбои (подсистема обучения и мотивации).

2.3. Анализ подсистем обучения и мотивации

В контексте действующей подсистемы обучения в УЧР проведем ее SWOT анализ (табл. 2.15). Специфика данного анализа заключается в том, что по вертикале в таблице SWOT-анализа выделены факторы внешней и внутренней среды. Такие действия необходимы для того, чтобы руководству предприятия можно было бы представить целостную концепцию развития подсистемы обучения в соответствии с ее стратегией развития.

Таблица 2.15

SWOT анализ предприятия в контексте действующей подсистемы обучения в филиале «Европа 31» г. Белгород

Внешняя среда:	Внутренняя среда:
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Наличие стратегии предприятия предусматривает формирование дополнительных программ обучения для торгового персонала.2. Отсутствие, структурированной внутренней системы обучения, не позволяющей быстро выявлять потенциал работников и планировать их карьерный рост.3. Стратегия расширения предприятия предусматривает увеличение количества штатной численности всех категорий персонала.4. Повышение уровня производительности труда персонала по сравнению с основными конкурентами за счет применения базовых тренингов по развитию персонала.5. Формирование позитивного имиджа среди постоянных и потенциальных клиентов за счет профессиональной работы персонала.	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Руководящий состав предприятия компетентен и оперативно принимает стратегические решения в части расширения и создания новых рабочих мест.2. Высокий уровень профессионализма и наличие опыта у работников службы УЧР.3. Создание благоприятных условий труда в виде психологического климата и материального обеспечения рабочего места.5. Фонд оплаты труда позволяет внедрять систему мотивации по результатам достижения ключевых показателей как по каждому структурному подразделению так и в разрезе штатной численности.
<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. На рынке трудовых ресурсов присутствует конкурентная борьба за высококвалифицированный персонал.2. Сложности с привлечением иностранных специалистов для программ обучения в связи с нестабильной ситуацией в социально-экономическом	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Отсутствует система ключевых показателей эффективности, позволяющая выстроить дополнительный премиальный фонд.2. Продолжительное время отводится на ввод сотрудника в должность.3. Не высокий уровень производительности производственного персонала в связи с низкой

развитии отдельных регионов.	<p>квалификацией и отвлечение опытных специалистов на введение в должность новичков</p> <p>4. Высокая текучесть кадров.</p> <p>5. Отсутствие долгосрочной заинтересованности у работников в продолжении работы на данном предприятии.</p> <p>6. Неактуальная информация в должностных инструкциях и положениях о структурных подразделениях.</p>
------------------------------	--

Следующим этапом анализа подсистемы обучения УЧР выделим определенные связи между основными факторами, для чего составим матрицу SWOT анализа системы УЧР в филиале «Европа 31» (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Матрица SWOT анализа подсистемы обучения УЧР в филиале «Европа 31»

<p>Стратегия развития подсистемы обучения</p> <p>1. Формирование внутренней системы обучения позволит эффективно реализовывать принципы кадровой политики и осуществлять планирование карьерного роста. Для чего можно использовать инновационные технологии обучения – дистанционное обучение</p> <p>2. Высокий уровень психологического климата и материального обеспечения рабочего места позволит обеспечить планируемый уровень производительности труда, повысить качество торговых услуг, сформировать позитивный имидж</p>	<p>Агрессивная стратегия в части удержания специалистов на ключевых должностях на основе внедрения системы мотивации по ключевым показателям эффективности:</p> <p>1. Уровень профессионализма и опыта у работников службы УЧР, а также и оперативное принятие стратегических решений в части расширения и создания новых рабочих мест позволит опережать конкурентов в привлечении высококвалифицированных специалистов и, соответственно усилить свою кадровую политику по сравнению с конкурентами</p>
<p>Стратегия интеграции подсистемы обучения в производственные процессы:</p> <p>1. Повышению позитивного имиджа компании будет способствовать эффективная система ключевых показателей для управленческого персонала.</p> <p>2. Для реализации стратегии расширения предприятия необходима система адаптации, позволяющая быстро вводить в должность персонал без потерь времени у наставников</p>	<p>Стратегия сохранения ключевых элементов в системе УЧР:</p> <p>1. Для усиления позиций предприятия в области кадровой политики по сравнению с конкурентами необходимо совершенствовать подсистему мотивации и адаптации персонала на предприятии.</p>

В результате, таблица 2.16, позволила определить соответствующие парные комбинации, которые обязательно необходимо учитывать при разработке мероприятий по совершенствованию системы УЧР. Также определено, что в системе УЧР филиала «Европа 31» недостаточно эффективно работает подсистема мотивации, о чем свидетельствуют множество негативных проявлений в частности: высокая текучесть кадров, отсутствие необходимого количества профессионалов, неспособность удержать высококвалифицированные кадры на одном рабочем месте. Производительность сотрудников не выходит на полную мощность, у сотрудников отсутствует долгосрочная заинтересованность в работе на данном предприятии, имеется краткосрочная мотивация в виде не систематизированных премий, что приводит к принятию решения работника о смене рабочего места на более привлекательное. Вместе с тем, на предприятии отсутствует и подсистема обучения, которая характеризуется негативными тенденциями в части проведения тренингов поставщиками продукции, программы обучения не носят систематический характер, длителен и процесс ввода сотрудников в должность, что способствует низкой производительности труда в начале трудовой деятельности.

Анализируя данные по базовым категориям персонала необходимо отметить, что для категории торгового персонала выставлен низкий уровень компетенций (третий по пятибалльной шкале). Это свидетельствует о том, что с учетом высокой текучести кадров система обучения не в состоянии в кратчайшие сроки вводить в должность торговый персонал. Также повышение квалификации проводится в специально оборудованной аудитории, однако системности в формировании групп слушателей, предварительное тестирование не проводится, в связи с этим слушатели курсов по мерчандайзингу слушают одну и ту же информацию. Что снижает эффективность индивидуального профессионального развития торгового персонала.

По результатам наблюдения и анализа архивных документов можно сделать вывод о том, что на предприятии именно отдел кадров не в полной мере использует компетентностный подход. Такой подход предоставляет важную роль в политике и практике управления персоналом как один из определяющих факторов достижения стратегических целей ООО «Европа» - увеличение объемов продаж на 10-15 % в последующие 3-4 года. Так, набор компетенций по управленческому персоналу частично используется в конкретных целях – начисление заработной платы от достигнутого плана продаж.

При организации образовательных мероприятий для управленческого звена привлекаются высококвалифицированные тренеры, однако возможность привлечения зарубежных специалистов отсутствует. Применение инновационных технологий в обучении ограничивается мультимедийным сопровождением и прохождением тестирования на бумажных носителях. В процессе обучения топ-менеджеров парализуются основные бизнес-процессы в части принятия решений по рабочим аспектам. Во время обучения топ-менеджеры отвлекаются и эффективность усвоения материалов снижается. Это подтверждается контрольными заданиями и тестированиями после проведения тренингов.

Однако отделом кадров для топ-менеджмента выделяются три основные группы компетенций: ключевые (общекорпоративные, присущие данной организации и всем ее членам) профессиональные (для конкретного вида деятельности); менеджерские. Высоким уровнем проявления компетентности специалиста всегда будет владения компетенцией «результативность». Под результативностью в данном случае мы понимаем способность ставить тяжелые, но достижимые цели, концентрировать на них свои усилия и достигать или даже превосходить эти цели. Как результат такие действия необходимо стимулировать, для чего необходима разработка системы стимулирования для топ-менеджмента на основе ключевых показателей эффективности

В ходе наблюдения и анализа работы отдела кадров выявлено, что компетентностный подход в ООО «Европа», не четко определяет стандарты поведения для той или иной должности, что не позволяет более качественно проводить набор, адаптацию и развитие персонала, способного в кратчайшие сроки выполнять профессиональные обязанности и достигать намеченных целей. Делать это значительно быстрее и эффективнее.

Отмечается, что в ООО «Европа» отсутствует единая система оценки профессиональных и деловых качеств торгового персонала, а действующие системы оценки касаются специалистов вообще и не учитывают специфики их работы. Количественными показателями уровня квалификации торгового персонала на занятых ими должностях являются выработка по времени. Однако, в рамках одного уровня квалификации их компетентность, преимущественно, является различной. Оценка компетенции торгового персонала как качественного уровня квалификации позволит реализовать контроль за профессиональной деятельностью данной категории, изучить деловые и профессиональные их качества, анализировать исполнение должностных инструкций и индивидуальных планов работы. Совершенствование данного направления позволит:

1. Обеспечить прозрачность и открытость с максимальным учетом мнений всех членов коллектива (субъективный объективизм).
2. Воспитание мотивированного, квалифицированного и целенаправленного сотрудника.
3. Определение подходов к планированию индивидуального развития, программ обучения, направленных на раскрытие потенциала человека и достижения целей (личных и организации).
4. Формирование четких критериев признания заслуг и вознаграждения за измерения эффективности выполнения работы работником.

Далее, на основании разработанной анкеты (приложение 4) проведены опросы по определению мотивационной подсистемы. Результаты опроса персонала представлены в табличных формах (Приложение 5). Для опроса

был выбран персонал ключевых отделов филиала «Европа 31»), а именно: служба снабжения, служба маркетинга, отдел продаж, сервисный отдел. Выборка для опросов составила 60 человек.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что одним из наиболее значимых видов нематериальной мотивации на предприятии выступает признание руководителя, это подтверждает высокий процент ответов по вопросам «2» – относительно соревнования «Лучший наставник», «Лучший топ-менеджер», «Лучший работник» - относительно адекватной и конструктивной обратной связи собственников предприятия, следование утвержденной стратегии. 95 и 87 % опрошенных работников считают, что важным составляющим является корпоративная культура, реализованная в совместном праздновании праздников и важным моментом считается признание лучшими сотрудниками по ряду номинаций. В торговых организациях при построении системы мотивации, по мнению опрошенных, учитываются стаж работы на предприятии, профессионализм, умение работать в команде, моральные качества, предприимчивость и творческий подход к работе, высокая личная ответственность.

По результатам анализа результатов опросов было выявлено, что действующая система управления карьерой на предприятии не создает предпосылки для своевременного и рационального замещения ключевых должностей. В то же время, развитие и совершенствование подсистемы мотивации позволит повысить лояльность топ-менеджеров, их удовлетворенность трудом, а также обеспечить преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры. Это положение особенно актуально для топ-менеджеров, в возрасте 40-50 лет. В этом возрасте топ-менеджеры способны к разработке своей стратегии работы с подчиненными, досконального изучения бизнес-процессов верхнего уровня своего предприятия в целом, умеет сформировать «свою команду», с которой ему легко работать и которая ему доверяет. Наиболее значимым является стаж продолжительностью более 10 лет, при котором работник уже получил

необходимые навыки и умения, то есть, сформированы необходимые компетенции для соответствующей должности.

Как показало исследование, у большинства респондентов самое стимулирующее влияние зарплаты обеспечивается не столько за счет возможностей наиболее полного удовлетворения материальных и социальных потребностей. По результатам анкетирования работников установлено, что для значительной части (70%) наиболее значимым мотивационным фактором в работе является возможность повышения профессионально-квалификационного уровня через программы обучения и зависимость от выполнения ключевых показателей работы (KPI).

Как свидетельствует анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала, среди наиболее важных проблем 57% опрошенных выделили отсутствие возможности получать обратную связь от руководителя или собственники компании, то есть большая часть персонала хочет на своем предприятии улучшить обратную связь с его руководством. Признание высокого потенциала сотрудника и его развитие является инструментом нематериального стимулирования, который должен быть дополнен внедрением различных методов материального стимулирования.

Обобщая результаты исследования совокупности факторов в подсистеме мотивации персонала, можно сделать вывод, что для работников данного уровня, наиболее значимой материальной потребностью является высокая заработная плата и материальное вознаграждение, а также возможность увеличить долю собственности (в случае, если топ-менеджер является одним из акционеров или участником) или войти в состав акционеров или участников. Такой фактор подтверждается тем, что 75 % респондентов ответили, что они частично стимулированы в материальном плане, а остальные 25 % в основном не удовлетворены.

Таким образом, выявление потребностей и создание условий, при которых работник может удовлетворить их, одновременно выполняя поставленную перед ним задачу, являются основными факторами повышения

эффективности персонала на предприятии и системы мотивации труда.

Выводы

Таким образом, для разработки направлений развития компетенций сотрудников торговой организации применены стратегические инструменты анализа внешнего и внутреннего окружения (диаграмма Исикавы, модель Адизеса, SNW-, PEST-, SWOT-анализ).

Анализируя данные по базовым категориям персонала необходимо отметить, что для категории торгового персонала выставлен низкий уровень компетенций (третий по пятибалльной шкале). Это свидетельствует о том, что с учетом высокой текучести кадров система обучения не в состоянии в кратчайшие сроки вводить в должность торговый персонал. Также повышение квалификации проводится в специально оборудованной аудитории, однако системности в формировании групп слушателей, предварительное тестирование не проводится, в связи с этим слушатели курсов по мерчандайзингу слушают одну и ту же информацию. Что снижает эффективность индивидуального профессионального развития торгового персонала. Отмечается, что в ООО «Европа» отсутствует единая система оценки профессиональных и деловых качеств торгового персонала, а действующие системы оценки касаются специалистов вообще и не учитывают специфики их работы. Количественными показателями уровня квалификации торгового персонала на занятых ими должностях являются выработка по времени. Однако, в рамках одного уровня квалификации их компетентность, преимущественно, является различной.

Таким образом, выявлены основные проблемы, связанные с развитием компетенций сотрудников торговой организации на примере ООО «Европа»: отсутствуют критерии оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций. Для повышения уровня профессиональной подготовки не используются инновационные технологии (дистанционные образовательные

технологии, интернет-технологии). Не эффективно работает система мотивации топ-менеджеров в части достижения стратегических целей на основе развития профессиональных компетенций.

При организации образовательных мероприятий для управленческого звена привлекаются высококвалифицированные тренеры, однако возможность привлечения зарубежных специалистов отсутствует. Применение инновационных технологий в обучении ограничивается мультимедийным сопровождением и прохождением тестирования на бумажных носителях. В процессе обучения топ-менеджеров парализуются основные бизнес-процессы в части принятия решений по рабочим аспектам. Во время обучения топ-менеджеры отвлекаются и эффективность усвоения материалов снижается. Это подтверждается контрольными заданиями и тестированиями после проведения тренингов.

Отмечается, что анализ результатов опросов торгового персонала выявил проблемы в действующей системе управления карьерой. На предприятии не создаются предпосылки для своевременного и рационального замещения ключевых должностей. Данный факт свидетельствует о том, что нарушаются принципы системного подхода в управлении персоналом. То есть, в анализируемой компании отсутствует иерархия целей, не достигается максимальный эффект при решении текущих задач по управлению персоналом и отсутствует количественная оценка целей. В то же время, развитие и совершенствование подсистемы мотивации позволит повысить лояльность топ-менеджеров, их удовлетворенность трудом, а также обеспечить преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры.

ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Разработка основных направлений по развитию компетенций сотрудников в системе управления человеческими ресурсами торгового предприятия

На основе проведенного анализа во второй главе данного исследования были выделены три основные проблемы, связанные с развитием компетенций сотрудников торговой организации: отсутствие критериев оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций; не используются инновационные технологии (дистанционные образовательные технологии, интернет-технологии); не эффективно работает система мотивации топ-менеджеров.

Направление 1: Разработка критериев оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций.

Потребность в применении научно-обоснованной оценки торговых работников является очевидной, так как данная категория персонала обеспечивает работу основного бизнес-процесса – реализации продукции потребителю. Поэтому в рамках данной работы предлагается внедрение методики оценки торгового персонала на основании их компетенций.

Считаем, что данная оценка может быть использована не только в ходе аттестации, но и при отборе претендентов на замену вакантных должностей; при формировании кадрового резерва; для оценки эффективности деятельности отдельных должностей торгового персонала; при построении эффективной системы мотивации.

Порядок внедрения данной оценки предусматривает, прежде всего, выбор и обоснование компетенций, по которым мы предлагаем оценивать торговый персонал на примере ООО «Европа».

Исходя из анализа методической литературы, считаем, что при оценке

компетенций торгового персонала необходимо остановиться на оценке двух видов компетенции: профессиональной и методической, оценка по которым позволит сформировать системную характеристику о деятельности отдельных должностей.

Профессиональная компетенция определяется специальными знаниями торгового персонала, необходимыми для успешной реализации продукции компании. Методическая компетенция предусматривает овладение сотрудниками, современными технологиями мерчандайзинга.

Предлагаемая методика оценки разных видов компетенций торгового персонала предусматривает использование фактических данных, подтвержденных соответствующими документами, применение данных самооценки, оценки непосредственным руководителем, что делает реальным ее проведение в рамках ежегодной оценки и аттестации.

В качестве критериев профессиональной компетенции, предлагается, при оценке торгового персонала, учитывать уровень образования и квалификации, стаж работы, практическое применение знаний и умений в ежедневной деятельности.

Основную часть знаний работники предприятия изначально получают в специализированных учебных заведениях. Наличие диплома обеспечивает успешное окончание указанного курса дисциплин и является важным критерием при принятии на работу. Оценка образовательного уровня профессиональной компетенции осуществляется на основании анализа образования каждого сотрудника торгового персонала. При этом, максимальный образовательный балл целесообразно устанавливать при получении образовательного уровня «магистр» по направлению «Менеджмент» или «Экономика». Несколько ниже балл заслуживают специалисты, которые имеют диплом других специальностей. Самая низкая оценка свидетельствует об отсутствии высшего образования. Шкала для оценки сформированности профессиональных компетенций на уровне образования представлена в таблице 3.1.

Шкала для оценки сформированности профессиональных компетенций

<i>Уровень образования торгового персонала</i>				
Без высшего образования	Высшее образование по другим специальностям	Специальное высшее образование	Магистр других специальностей	Магистр необходимой специальности
1	2	3	4	5
Оценка уровня образования, баллы				

Согласно представленной шкале, отдел кадров оценивает уровень образования.

Для оценки повышения квалификации торгового персонала предлагается учитывать такие возможные формы, как: самостоятельное усовершенствование квалификации, участие в профессиональных курсах повышения квалификации, посещение индивидуальных занятий, конференций, семинаров, тренингов. Однако, необходимо отметить, что каждый из предложенных методов имеет разную важность для повышения профессиональной компетенции. Поэтому для определения коэффициента весомости каждого из представленных методов был проведен опрос среди руководящего состава ООО «Европа». Респондентам было предложено оценить по 10 балльной шкале важность каждого из обозначенных форм повышения квалификации торгового персонала.

Обработка полученных результатов в 10-балльной системе дала возможность определить весовые коэффициенты, которые представлены в таблице 3.2

Расчет повышения квалификации для оценки профессиональной
компетенции торгового персонала

Формы повышения квалификации	Весовой коэффициент	Среднее значение балла	Произведение
Самостоятельное усовершенствование квалификации	0,15		
Участие в профессиональных курсах повышения квалификации	0,3		
Посещение индивидуальных занятий	0,2		
Участие в конференциях, семинарах, тренингах	0,35		
Оценка повышения квалификации	x	x	

Оценка применения каждого метода повышения квалификации для торгового персонала осуществляется по результатам самооценки, оценки непосредственным руководителем. Субъектам анализа предлагается оценить фактическое применение каждого метода по пятибалльной шкале. Окончательная оценка за повышение квалификации (максимально 5 баллов) состоит из суммы произведений весомости и среднего значения по каждому из методов.

Известно, что стаж работы свидетельствует о практических навыках работников и является достаточно важным в работе торговой компании. Для оценки стажа работы мы предлагаем следующую шкалу (таблица 3.3).

Таблица 3.3

**Шкала для определения балла за стаж работы на определенной
должности торгового персонала**

Стаж работы торгового персонала				
Общий стаж работы меньше 1 года	Общий стаж работы 1- 5 лет	Общий стаж работы более 5 лет, нет стажа работы в сфере торговли	5 лет и больше на должности, что на уровень ниже	5 лет и больше на данной должности
1	2	3	4	5
Балл профессиональной компетенции за стаж работы				

Последний критерий профессиональной компетенции – практическое применение знаний и умений сотрудников является самым важным. Субъектам анализа предлагается проставить в процентах использованные в практической деятельности критерии, которые рассматривались выше (уровень образования, повышение квалификации и стаж работы). Адаптировать оцененные проценты к балльной шкале можно при помощи таблицы 3.4.

Таблица 3.4

**Шкала для оценки профессиональной компетенции по уровню
применения знаний и умений на практике**

Процент применения знаний и умений на практике										
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Оценка профессиональной компетенции по уровню применения знаний и умений на практике										

Средняя оценка профессиональной компетенции рассчитывается как средне арифметическое из четырех критериев профессиональной

компетенции (уровня образования, повышения квалификации, стажа работы и практического применения знаний и умений на практике).

Методическая компетенция торгового персонала выражается в их умении применять новые методы выкладки и презентации товаров, современные технологии учета товара. Критерии, которые характеризуют методическую компетенцию торгового персонала, можно разделить на критерии умения применять инновационные методы продаж товаров.

Оценка методической компетенции осуществляется при помощи самооценки, оценки непосредственным руководителем или аттестационной комиссией. Субъектам анализа предлагается оценить уровень методической компетенции по пятибалльной шкале по представленным критериям. Средняя оценка методической компетенции рассчитывается как средняя арифметическая оценка по каждому из предложенных критериев. Результаты оценки можно предоставить в табличном виде (таблица 3.5)

Таблица 3.5

Результаты оценки методической компетенции торгового персонала

№ п/п	Критерии	Оценка торгового персонала		
		руководители	специалисты	вспомогательно-технический и обслуживающий персонал
1.	Целесообразность организационно-распорядительных (административных) действий			
2.	Умение применять ответственные меры			
3.	Соблюдение правовых норм, правил, процедур			
4.	Полное исполнение возложенных обязанностей			
5.	Умелое сочетание инструментов мерчандайзинга			
6.	Способность объективно оценить ситуацию с клиентами и товарами			
7.	Умение выявлять и анализировать проблему			
8.	Способность определять цели и задачи для решения проблемы			
9.	Организация работы и решения вопроса			

10.	Оценка результатов			
	Средний бал			

На основании выполненных оценок отдельных видов компетенции торгового персонала составляется итоговая среднеарифметическая оценка компетенции каждого сотрудника торгового персонала.

Предложенный метод оценки компетенций торгового персонала позволит повысить уровень их ответственности и эффективности работ.

Направление 2: Повышение уровня профессиональной подготовки персонала торговой организации на основе использования дистанционных образовательных технологий (Интернет-технологий).

Система профессионального обучения должна удовлетворять новым требованиям к топ-менеджменту и торговому персоналу в связи со снижением производительности персонала и действием неэффективной системы адаптации сотрудников в ООО «Европа».

Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном (на расстоянии) или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника (статья 32 Закона РФ от 10.06.1992 г. N 3266-1 «Об образовании»).

Дистанционные курсы повышения квалификации персонала ООО «Европа» непосредственно по месту жительства или работы обучающегося посредством предоставления обучающимся возможности освоения образовательных программ с использованием Интернет - технологий.

Эффективность современных технологий дистанционного обучения определяется сочетанием шести ключевых факторов, позволяющих обучаемым быстро освоить большие объемы учебной информации и, как следствие, добиться лучших результатов своей работы:

- интерактивность;

- улучшенная визуализация;
- гибкость в использовании;
- оперативность обновления;
- возможность общения с преподавателем и другими обучаемыми;
- доступность.

Дистанционное повышение квалификации предполагается проводить на базе Белгородского государственного национального исследовательского университета.

Цель обучения – профессиональное развитие работников сферы торговли, повышение их профессиональной компетентности, формирование направленности на инновационную деятельность.

В рамках реализации данного мероприятия, исходя из анализа квалификационного состава сотрудников ООО «Европа», ежегодный процент сотрудников, которым необходимо повышать свою квалификацию не превышает 20 - 25% общей численности с периодичностью не чаще 1 раза в год (8 -10 чел).

Схема изучения учебного курса слушателями при дистанционной форме обучения представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 Схема изучения учебного курса

Ответственные за организацию обучения - руководитель отдела кадров. Порядок прохождения обучения будет определяться в соответствии с приказом директора по предприятию.

Дистанционные курсы повышения квалификации позволят повысить эффективность работы сотрудников компании и будут способствовать постоянному их развитию, привлечению к непрерывному процессу овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.

Направление 3. Разработка эффективной системы мотивации труда топ-менеджмента компании

На основании анализа филиала ООО «Европа» во втором разделе данной работы, сделан вывод, что такая компания имеет достаточные перспективы для дальнейшего развития на рынке сферы оптово-розничной торговли. Для чего топ-менеджменту необходимо будет прилагать больше

усилий по достижению новых целей и решению новых задач в связи с тем, что на рынке проявляются кризисные явления. Для этого необходимо эффективно использовать трудовой потенциал данного персонала, повышать его мотивацию к успешной трудовой деятельности и, таким образом, формировать необходимый набор компетенций для выполнения новых задач.

Труд топ-менеджеров в условиях российской экономики рассматривается с позиции собственников предприятия, в основном, лишь в качестве средства заработка. В результате, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для собственников компаний очень важно уметь распознавать потребности руководителей различного уровня. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Способы улучшения мотивации труда, как одной из подсистем УЧР объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и моральное стимулирование. Такие направления улучшения мотивации приемлемы для филиала «Европа 31» и представлены на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Направления улучшения мотивации труда управленческого персонала

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает элементы совершенствования системы заработной платы.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате увеличивается рабочий цикл у каждого управленца, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны самих работников.

Внедрение комплексной системы управления мотивационным процессом может быть представлен в виде следующих одна за другой

стадий: осознание топ-менеджером своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на персонал со стороны системы управления предприятием, побуждающая их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации (собственников, акционеров), основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей, в том числе и предоставление возможности войти в состав акционеров или участников.

Таким образом, одним из основных элементов системы стимулирования персонала должна стать мотивационная программа. В данную программу должны быть включены схемы оплаты труда. Такие схемы разработаны и адаптированы автором работы для топ-менеджеров «Европа 31» по соответствующим должностям (Приложение 7).

Для уровня топ-менеджмента предлагается ввести категории по заработной плате в зависимости от опыта работы и достигнутых KPI. Должность коммерческого директора будет связана непосредственно с выполнением планов продаж.

Далее сформируем схему расчетов ключевых показателей эффективности (KPI) для соответствующих должностей топ-менеджмента (Приложение 8).

Как видно из таблицы Приложения 8 расчет и контроль значений KPI ведется перекрестно, в связи с недопущением в преувеличении данных соответствующими должностными лицами. Все отчеты аккумулируются в бухгалтерии и непосредственно влияют на начисление заработной платы.

Также вводится система штрафов, как дополнительный элемент материального стимулирования для соответствующих мотивационных типов

(профессиональный и хозяйственный), которые являются преобладающими среди анализируемых топ-менеджеров «филиала «Европа 31» (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Система штрафов для топ-менеджеров

№ п/п	Наименование штрафа	Размер, руб.
1.	Опоздание на работу	2000-10000
2.	Необоснованный невыход на работу	5000-15000
3.	Выход на работу в нетрезвом виде (недопуск + штраф)	10000-20000
4.	Грязная, неопрятная одежда	1000-10000
5.	Действия, повлекшие к ухудшению имиджа компании	5000-15000
6.	Невыполнение должностных обязанностей или искусственное отстранение от решения задач	10000-25000
7.	Невыполнение приказов, распоряжений совета директоров или собственников предприятия	5000-20000
8.	Действия, повлекшие утечку конфиденциальной информации	5000-20000
9.	Нарушение сроков предоставления отчетности по КРІ	5000-10000
10.	Нарушение кассовой и финансовой дисциплины	5000-10000
11.	Предоставление недостоверной отчётности	5000-10000

Данная система штрафов применима и к разным уровням управления в организации.

В Приложении 9 разработаны формы должностных инструкций для топ-менеджеров на примере исполнительного директора и главного бухгалтера с интеграцией всех показателей КРІ.

В Приложении 10 разработаны формы системы мотивации в соответствии с которыми рассчитываются КРІ по соответствующей должности топ-менеджера и вносятся в динамическую модель оплаты труда. Данный инструмент является также одним из элементов системы стимулирования для любой должности, позволяющий упростить и автоматизировать процесс расчета КРІ.

Далее сформируем систему нематериальной мотивации для персонала компании. В нее включаются два направления:

1. Проведение массовых корпоративных мероприятий: день рождения компании, новый год, день строителя. Масштаб мероприятий определяется степенью выполнения планов компании. От подарков с символикой компании до специально организованных выездных корпоративных

мероприятий.

2. Поощрение самых результативных топ-менеджеров, так по итогам квартала на основании KPI определяется самый результативный - лидер по ключевым показателям предприятия – флаг предприятия и статуэтка - символ «Золотая статуэтка с символом компании» размещается в офисе в течение квартала. Фото и экспресс-интервью с лучшими работниками публикуется и рассылается по корпоративной почте в электронном варианте.

Вознаграждение должно представляться на официальном заседании в присутствии всех сотрудников. Не следует забывать, что система вознаграждений рассчитана на признание деятельности руководителей, которые сделали что-то больше, чем от них требуется. К вознаграждению не представляются сотрудники, которые просто хорошо выполняют порученную им работу. К такому вознаграждению представляются только сотрудники, добившиеся значительных результатов, способствующих успешной деятельности фирмы.

На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного топ-менеджера, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции. Таким образом, формирование механизмов мотивации труда персонала торговой компании представлена на рис. 3.3

Также, следует отметить, что практически каждый руководитель имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку собственников предприятия, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у сотрудника не пропало желание реализовать стратегию предприятия. В связи с этим, в какой форме, с какой скоростью и каким способом система стимулирования будет получать информацию, топ-менеджеры смогут оценивать свою реальную значимость в глазах собственников, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе топ-менеджеров без их ведома, даже если изменения

позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о результатах достигнутых КРІ должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

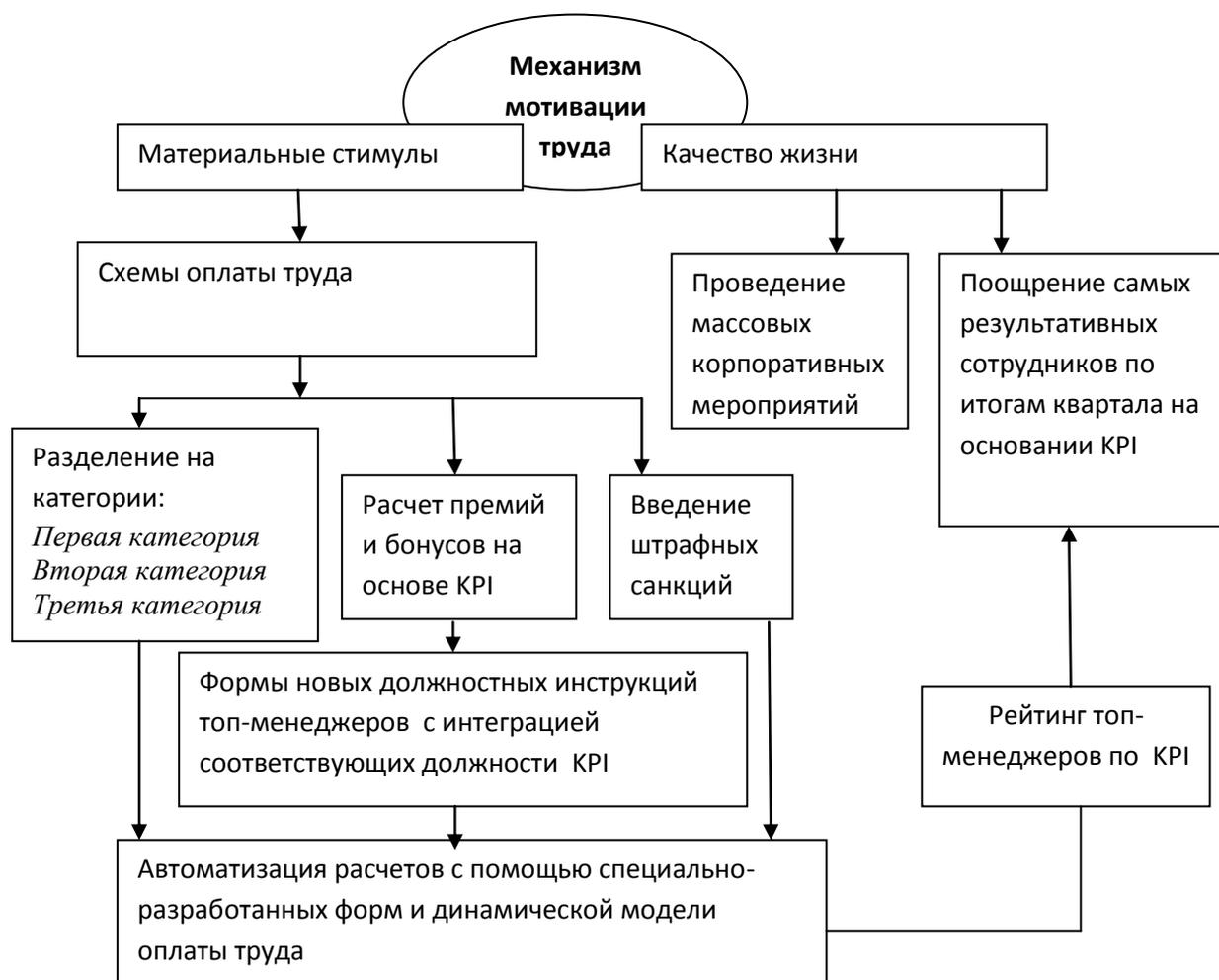


Рис. 3.3. Основные элементы механизма мотивации труда ООО «Европа»

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечивать высокий уровень оплаты труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для персонала, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;

- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путевками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Важным этапом относительно функционирования выше перечисленных элементов механизма мотивации станет их внедрение на уровне топ-менеджмента. Поэтому на данном предприятии необходимо предварительно выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы стимулирования. Также на этом этапе создается специальная группа консультантов по внедрению системы новых элементов в систему стимулирования, которая будет осуществлять следующие шаги:

1. Пересчитывать заработную плату управленцев за истекший период (месяц, квартал) с использованием элементов новой системы стимулирования. Это позволит конкретизировать механизмы мотивации до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитывать зарплату топ-менеджеров на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволят оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее. Если механизм мотивации протестирован на основе исторических данных о работе компании, то это может вызвать серьезные кадровые проблемы, в том числе и увольнение топ-менеджеров.

3. Осуществлять корректировку и сопоставление результатов исследования нематериальных форм стимулирования.

4. Определять план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении новой системы более предпочтителен постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты топ-менеджерам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой

системы.

Необходимо опубликовать структуру мотивационной системы на корпоративном сайте. Также следует провести информационное совещание топ-менеджеров с собственниками предприятия, с привлечением независимых экспертов (бизнес-консультантов, консалтинговые компании) где объяснить, каким образом формируются ключевые показатели эффективности, и как распределяются бонусы за их выполнение для различных должностей топ-менеджмента. Очень важно объяснить топ-менеджерам и собственникам предприятия, какие цели преследует новая система стимулирования, ее структуру и порядок применения. Это позволит избежать роста текучести и возможного саботажа со стороны топ-менеджеров. Бизнес-консультантам до внедрения системы необходимо ответить на вопросы и возражения, возникшие у топ-менеджеров. Можно провести модельное внедрение, т.е. выдать брошюры и методические пособия со сведениями о том, какие преимущества можно получить после перехода на новую систему стимулирования, с учетом гибкости показателей КРІ, предоставить различные варианты их использования, чтобы было ясно, каким образом топ-менеджер может использовать каждый из вариантов.

Руководителю процесса внедрения новых элементов в систему стимулирования нужно быть готовым к тому, чтобы оказывать консультационную поддержку всем топ-менеджерам. Новые элементы системы стимулирования будут требовать поддержки в виде разъяснительной работы на этапе внедрения в течении 1–4 месяцев. Для некоторых людей преимущества оказываются не столь очевидными с самого начала, тем более что топ-менеджеры часто склонны к тому, что любое изменение следует расценивать как потенциальное ущемление своих прав, поэтому индивидуальная разъяснительная работа является важным условием грамотного внедрения. Прозрачность мотивационной политики – наиважнейший критерий успешного внедрения новых элементов механизма мотивации.

Также немаловажным останется провести оценку эффективности усовершенствованной системы стимулирования топ-менеджеров. Такую оценку эффективности следует проводить по уровню изменения количественных и качественных показателей деятельности предприятия, а именно:

1. Финансовое состояние предприятия (общепринятые показатели):
 - размер фактической маржинальной прибыли, руб.,
 - процент дополнительной чистой прибыли, распределяемой на премиальный фонд, %;
2. Положение предприятия на рынке (количество новых клиентов, объем строительства, доля рынка);
3. Работа внутренних бизнес-процессов (насколько они настроены и эффективны: уровень качества и скорость обслуживания, отсутствие жалоб клиентов), т.е. уровнем достижения тех ключевых показателей эффективности, которые ставит перед собой предприятие.

В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к работе системы стимулирования, опираясь на потребности и ожидания топ-менеджеров, согласованные с целями и задачами предприятия.

3.2. Сравнительный анализ эффективности подходов к формированию компетенций персонала торговой организации

Исходя из предложенных в предыдущем параграфе мероприятий по совершенствованию процессов развития компетенций сотрудников торговой организации выясним, насколько они выгодны как для самих сотрудников, так и для компании в целом.

«...Экономическая эффективность предложенных мероприятий рассчитывается по формуле (3.1):

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} \quad (3.1)$$

где Эффективность – эффективность внедрения мероприятий;

Результат – экономический результат (доходы) от предложенных мероприятий;

Затраты – затраты на реализацию предложенных мероприятий...» [39, с.513].

С этой целью, определим затратоемкость и экономический результат от каждого из приведенных в предыдущем разделе мероприятий.

Реализацию всех вышеперечисленных мероприятий планируется реализовать в филиале ООО «Европа» собственными силами без привлечения дополнительных специалистов со стороны.

Первое в программе мероприятий – *разработка критериев оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций.*

Организационно данный вопрос будет закреплен в Положении об аттестации торгового персонала. Кроме того, необходимо разработать отдельный документ, в котором будут отражены основные критерии оценки торгового персонала, а именно Положение об оценке торгового персонала на основании их компетенций.

Организация данного мероприятия будет реализована собственными силами без привлечения дополнительных специалистов. Такое мероприятие не связано с существенными затратами на разработку.

Экономическая эффективность от реализации данного мероприятия будет связана с повышением уровня профессионализма торгового персонала и тем самым с ростом производительности труда.

Затраты на реализацию данного мероприятия представлены в таблице 3.7.

Планируется ежегодно проводить оценку согласно разработанной методики не менее 60% торгового персонала.

Затраты на совершенствование аттестации сотрудников компании

Статья затрат	Всего, тыс.руб.
Организационно – подготовительные расходы (канцелярские затраты, информационные расходы и др.)	6,0 тыс.руб.
Оплата труда членов экспертной комиссии	15,0 тыс.руб.
ИТОГО	21,0 тыс.руб.

Как показывает практика и опыт ведущих компаний, специализирующихся на исследованиях в области управления кадрами, повышение профессионализма торгового персонала позволит обеспечить рост производительности труда в среднем на 3,5-5%.

Исходя из вышеизложенного, принимаем увеличение производительности труда торгового персонала по нижнему пределу - 3,5%.

Рассчитаем годовой экономический эффект от проведения оценки профессиональной деятельности сотрудников согласно разработанных критериев по формуле:

$$\mathcal{E} = 1 - (1 / \Delta ПТ) \times Ч \times ФЗП, \quad (3.2)$$

где $\Delta ПТ$ – прирост производительности труда, %

$Ч$ – численность работников, чел.,

$ФЗП$ – среднегодовые расходы на оплату труда одного работника компании.

Таким образом, годовой экономический эффект от проведения оценки уровня компетенции торгового персонала ООО «Европа» в ходе аттестации составит:

$$\mathcal{E} = (1 - (1 / 1,035)) \times 214 \text{ чел.} \times 0,6 \times 35000 \text{ руб.} = 151,97 \text{ тыс.руб.}$$

2 направление: повышение уровня профессиональной подготовки персонала торговой организации на основе использования дистанционных образовательных технологий (Интернет-технологий)

Затраты связанные с дистанционным образованием в ООО «Европа»

сведем в таблице 3.8

Таблица 3.8

Затраты на организацию дистанционного образования

Наименование затрат	Всего, тыс.руб.
1.расходы на поддержание системы дистанционного обучения: продление регистрации доменного имени -аренда выделенного сервера администрирование сервера	8,5 тыс.руб
2. Расходы на установку специального программного обеспечения	10,5 тыс.руб
2.Обучение, проведение семинаров и тренингов: -обучение 14 топ-менеджеров по программе обучения 40 часов	84,0тыс. руб. 14 чел * 6,0 тыс.руб = 84,0 тыс.руб
ИТОГО	103,0 тыс.руб.

Рассчитать показатель степени эффективности использования технологий дистанционного обучения сотрудников ООО «Европа» затруднительно в связи с неявной формой экономической отдачи от затрат на обучение. Оценить в денежном выражении экономический эффект внедрения дистанционного обучения практически невозможно. Как правило, эффект от внедрения технологии дистанционного обучения можно определить в виде следующих показателей: понижением трудозатрат и ростом работоспособности топ-менеджеров и торгового персонала; повышения уровня удовлетворенности клиентов; снижением операционных расходов и др..

Проведем расчет затрат на обучение и повышение квалификации топ-менеджеров по двум вариантам – курсовом очном обучении и обучении с использованием дистанционного обучения (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Расчет затрат на обучение и повышение квалификации управленческого персонала ООО «Европа»

№ п/п	Показатель	Ед.изм.	Форма курсового обучения	
			Очное обучение	Дистанционное обучение
1.	Общая численность управленческого персонала	Чел.	27	27

2.	Численность управленческого персонала, обязанных проходить ежегодное обучение и повышение квалификации	Чел.	14	14
3.	Продолжительность обучения одного слушателя	Час.	40	40
4.	Стоимость обучения	Руб.	9000	6000
5.	Расчет стоимости обучения	Руб.	$14 \times 9000 = 126\ 000$	$14 \times 6000 = 84\ 000$
6.	Расходы на оплату труда во время обучения и командировочные расходы	Руб.	$14 \times 5200 = 72\ 800$	
7.	ИТОГО затраты на обучение	Руб.	198 800	84 000

Представленные расчеты свидетельствуют о том, что почти 55% затрат на дистанционное обучение ниже, чем на курсовом обучении - за счет исключения расходов (п.6), а также более низкой стоимости за одного обучаемого.

Таким образом, общая сумма экономического эффекта от применения дистанционного метода обучения топ-менеджеров составит 114 800 руб. (198 800- 84 000).

3 мероприятие: Разработка эффективной системы мотивации топ-менеджмента.

В рамках реализации данного мероприятия, затратная его сторона будет связана лишь с увеличением дополнительного фонда оплаты труда топ-менеджеров за счет применения ключевых показателей эффективности в среднем на 12% или на

$$7843,2 \text{ тыс. руб.} \times 12\% = 897,9 \text{ тыс.руб. в год,}$$

где 7843,2 тыс. руб. – годовой фонд оплаты труда топ-менеджеров компании;

Так, при действующей системе оплаты труда заработная плата управленческой категории составляла 95000 руб. При новой системе оплаты труда базовую ставку топ-менеджера уменьшено до 92000 руб.

Размер экономии основной заработной платы одного сотрудника составит в среднем 3 тыс. руб., а в год 972,0 тыс.руб. (3 тыс.руб. * 27 чел. * 12 мес.), что не вызывает сомнения о существенной эффективности предложенной системы оплаты труда.

Общие затраты и экономическая эффективность от реализации всех мероприятий по развитию компетенций сотрудников торговой организации представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Расчет экономической эффективности мероприятий

Наименование мероприятия	Результаты мероприятия (тыс.руб.)	Затраты на мероприятия (тыс.руб.)	Абсолютный эффект (тыс.руб.)	Экономическая эффективность (тыс.руб./ тыс. руб.)
Мероприятие 1	151,97	21	130,9	7,2
Мероприятие 2	114,8	103	11,8	1,11
Мероприятие 3	972,0	897,9	14,1	1,08
Итого:	1238,77	1021,9	216,8	1,2

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 1,2. Значит, мероприятия являются экономически эффективным.

Рассчитаем социальную эффективность предложенных мероприятий.

Социальная эффективность разработанных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в торговой организации.

Для расчета социальной эффективности мероприятий воспользуемся экспертной оценкой. На первом этапе нами были сформированы основные показатели социальной эффективности предложенных мероприятий.

1. Рост профессионализма торгового и управленческого персонала;
2. Повышение качества и результативности труда торгового персонала;
3. Снижение текучести кадров;
4. Улучшение социально-психологического климата в коллективе;
5. Повышение степени удовлетворенности клиентов.

Далее определим состав экспертов:

- бухгалтер;
- зам. руководителя отдела сбыта;
- руководитель маркетингового отдела;
- руководитель отдела снабжения;
- администратор торгового зала

Задача экспертов заключается в произведении ранжирования показателей, то есть последовательно каждому из них каждым из экспертов присваивает определенный вес. Чем больше вес, тем более велик эффект от предложенных мероприятий (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования					
Ранжируемые показатели	Эксперты				
	№1	№2	№3	№4	№5
Показатель №1	2	2	1	2	1
Показатель №2	1	1	2	1	2
Показатель №3	4	4	5	4	3
Показатель №4	3	3	3	3	5
Показатель №5	5	5	4	5	4

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов нужно определить сумму весов оценок по каждому показателю (таблица 3.12).

Таблица 3.12

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования						Сумма весов
Ранжируемые показатели	Эксперты					
	№1	№2	№3	№4	№5	
Показатель №1	2	2	1	2	1	8
Показатель №2	1	1	2	1	2	7
Показатель №3	4	4	5	4	3	20
Показатель №4	3	3	3	3	5	17
Показатель №5	5	5	4	5	4	23
Сумма квадратов сумм весов						1331

Упорядочим суммы весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей (таблица 3.13).

Определение согласованного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования						Сумма весов
Ранжируемые показатели	Эксперты					
	№1	№2	№3	№4	№5	
Показатель №2	1	1	2	1	2	7
Показатель №1	2	2	1	2	1	8
Показатель №4	3	3	3	3	5	17
Показатель №3	4	4	5	4	3	20
Показатель №5	5	5	4	5	4	23
Сумма квадратов сумм весов						1331

Результат ранжирования показателей:

1. Повышение качества и результативности труда торгового персонала;
2. Рост профессионализма торгового и управленческого персонала;
3. Улучшение социально-психологического климата в коллективе;
4. Снижение текучести кадров;
5. Повышение степени удовлетворенности клиентов.

Далее необходимо провести оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (3.3):

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)}, \quad (3.3)$$

а коэффициент - X^2 вычисляется по формуле (3.4):

$$X^2 = \frac{12 S}{m(n+1)} - 3m(n+1) \quad (3.4)$$

где m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

$$X^2 = \frac{12 \cdot 1331}{5 \cdot 5(5 + 1)} - 3 \cdot 5 \cdot (5 + 1) = 16,48$$

$$W = \frac{16,48}{5 \cdot (5 - 1)} = 0,82$$

Так как $W=0,82>0.5$, то полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

На рисунке 3.4 представлено графическое представление коэффициента конкордации.

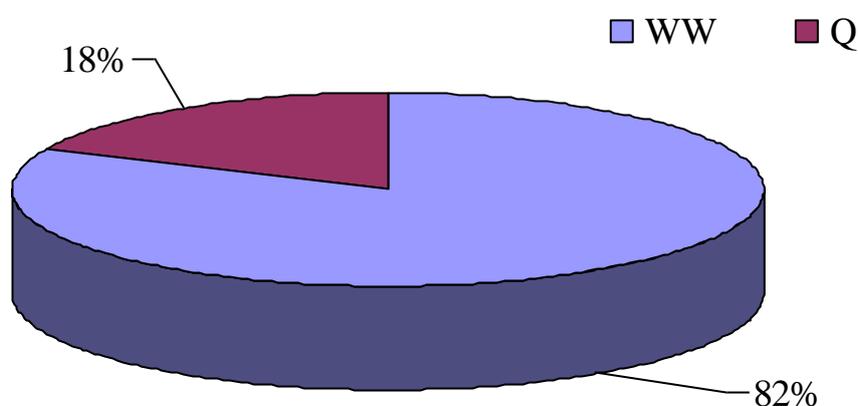


Рис. 3.4 Графическое представление коэффициента конкордации

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по развитию компетенций сотрудников торговой организации на основе инновационных подходов социально целесообразны.

Выводы

В данной главе предложено три направления по развитию компетенций сотрудников для решения выявленных проблем в системе УЧР на примере филиала ООО «Европа», а именно: критериев оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций; не используются инновационные

технологии (дистанционные образовательные технологии, интернет-технологии); не эффективно работает система обучения и развития топ-менеджеров.

Предлагаемая методика оценки разных видов компетенции торгового персонала предусматривает использование фактических данных, подтвержденных соответствующими документами, применение данных самооценки, оценки непосредственным руководителем, что делает реальным ее проведение в рамках ежегодной оценки и аттестации.

В качестве критериев профессиональной компетенции, предлагается, при оценке торгового персонала, учитывать уровень образования и квалификации, стаж работы, практическое применение знаний и умений в ежедневной деятельности. Предложенный метод оценки компетенций торгового персонала позволит повысить уровень их ответственности и эффективности работ.

Второе направление связано с внедрением инновационных форм обучения с применением дистанционных технологий. Дистанционные курсы повышения квалификации позволят повысить эффективность работы сотрудников компании и будут способствовать постоянному их развитию, привлечению к непрерывному процессу овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.

Внедрение комплексной системы управления мотивационным процессом может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание топ-менеджером своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Одним из основных элементов системы стимулирования персонала должна стать мотивационная программа. В данную программу должны быть включены схемы оплаты труда. Такие схемы разработаны и адаптированы автором работы для топ-менеджеров «Европа 31» по соответствующим должностям.

Для уровня топ-менеджмента предлагается ввести категории по заработной плате в зависимости от опыта работы и достигнутых KPI. Должность коммерческого директора будет связана непосредственно с выполнением планов продаж. Сформирована схема расчетов ключевых показателей эффективности (KPI) для соответствующих должностей топ-менеджмента. Также вводится система штрафов, как дополнительный элемент материального стимулирования для соответствующих мотивационных типов (профессиональный и хозяйственный), которые являются преобладающими среди анализируемых топ-менеджеров «филиала «Европа 31». Разработаны формы должностных инструкций для топ-менеджеров на примере исполнительного директора и главного бухгалтера с интеграцией всех показателей KPI и схем документооборота. Разработаны формы системы мотивации в соответствии с которыми рассчитываются KPI по соответствующей должности топ-менеджера и вносятся в динамическую модель оплаты труда. Данный инструмент является также одним из элементов системы стимулирования для любой должности, позволяющий упростить и автоматизировать процесс расчета KPI.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 1,12., абсолютный эффект 216,8 тыс. руб. в год. Значит, мероприятия являются экономически эффективным. Основные показатели социальной эффективности предложенных мероприятий:

1. Рост профессионализма торгового и управленческого персонала;
2. Повышение качества и результативности труда торгового персонала;
3. Снижение текучести кадров;
4. Улучшение социально-психологического климата в коллективе;
5. Повышение степени удовлетворенности клиентов.

Коэффициент конкордации составил 0,82, что подтверждает согласованное ранжирование экспертов как устойчивое, что свидетельствует о социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам эмпирического исследования системы развития персонала торговой организации на примере компании ООО «Европа», филиала «Европа 31» в г. Белгород сформировано ряд выводов, а именно:

1. «...Ядром всей системы управления человеческими ресурсами является кадровая политика организации, которая включает совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, определяющих направление и содержание работы с кадрами на длительную перспективу...». Также выделен основной подход к повышению эффективности процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления человеческими ресурсам, который основывается на нормативно-методическом обеспечении подсистем обучения и развития. Концепция управления персоналом предполагает собой комплекс приемов, способов, технологий компании работы с персоналом и содержит процессы подбора и найма, обучения и развития, оценки, аттестации и др. От того насколько продуктивно осуществляются данные движения зависит результативность концепции управления персоналом и, следовательно, результат компании по достигнутым целям.

Поэтому важным средством профессионального развития руководителей высшего звена является профессиональное обучение - процесс непосредственного усвоения новых профессиональных навыков или знаний работником организации. Профессиональное обучение охватывает новых сотрудников организации с целью ускорения их адаптации, а также руководителей, в которых должны появиться новые обязанности, и в этом случае речь идет о повышении квалификации.

2. В ходе теоретического исследования проблем реализации инноваций в системе развития персонала помимо компетентностного и целевого подходов выявлены наиболее новые подходы: проблемно-ситуационный (связан с невозможностью решения конкретной задачи в виду отсутствия

навыков); тактический (переквалификация сотрудников в виду изменений на рынке); стратегический (обучение персонала навыкам в соответствии с планами развития компании).

3. Процесс развития компетенций персонала рассмотрен на примере филиала компании ООО «Европа». Исследование трудовых ресурсов, формирующих трудовой потенциал предприятия, показало, что в целом соотношение возрастных групп в течение анализируемого периода времени не менялось, что является положительной характеристикой. Пятую часть от общего количества работников составляют работники с высшим образованием. Статический срез состав трудовых ресурсов предприятия подтверждает количественный и качественный рост. Произошло увеличение общего количества работников предприятия, при чем за счет работников, работающих на условиях полного рабочего дня. Исследование возрастного состояния трудовых ресурсов зафиксировало оптимальную структуру, при которой наибольший удельный вес наблюдается у возрастной категории от 15 до 35 лет, что положительно характеризует предприятие. Таким образом, сделан вывод, что состояние и структура трудовых ресурсов является оптимальным.

4. Для разработки направлений развития компетенций сотрудников торговой организации применены стратегические инструменты анализа внешнего и внутреннего окружения (диаграмма Исикавы, модель Адизеса, SNW-, PEST-, SWOT-анализ). Выявлены основные проблемы, связанные с развитием компетенций сотрудников торговой организации: отсутствуют критерии оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций. Для повышения уровня профессиональной подготовки не используются инновационные технологии (дистанционные образовательные технологии, интернет-технологии). Не эффективно работает система развития и обучения топ-менеджеров в части достижения стратегических целей на основе развития профессиональных компетенций. При организации образовательных мероприятий для управленческого звена привлекаются

высококвалифицированные тренеры, однако возможность привлечения зарубежных специалистов отсутствует. Применение инновационных технологий в обучении ограничивается мультимедийным сопровождением и прохождением тестирования на бумажных носителях.

5. Анализ результатов опросов торгового персонала выявил проблемы в действующей системе управления карьерой. На предприятии не создаются предпосылки для своевременного и рационального замещения ключевых должностей. В то же время, развитие и совершенствование подсистемы обучения и развития позволит повысить лояльность топ-менеджеров, их удовлетворенность трудом, а также обеспечить преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры.

6. Основные направления по развитию компетенций сотрудников торговой организации в основном связаны с подсистемами мотивации и обучения персонала в системе УЧР. Так, разработана мотивационная программа, выполнение которой возложено на отдел кадров. В систему УЧР рекомендовано внедрить систему отчетности о выполнении задач. С целью совершенствования системы управления персоналом на основе построения подсистемы адаптации разработана форма внутренней документации, которая основана на построении грейдов. Предложенные этапы грейдирования будут иметь следующую характеристику и последовательность, а именно: Выделение грейдов (больших групп сотрудников, близких по управленческому статусу, полномочиям и, следовательно, уровню оплаты) и внутри них категорий сотрудников; выделение и описание базовых блоков компетенций или критериев оценки сотрудников; прописывание компетенций внутри базовых блоков компетенций для всего диапазона категорий сотрудников всех подразделений компании; выделение ключевых (наиболее значимых) и второстепенных компетенций для разных категорий сотрудников и в зависимости от специфики работы конкретных подразделений и должностей.

7. В работе отмечается, что кроме использования процедур аттестации, необходимо внедрять стандарты выполнения работ, которые становятся приложением к должностным инструкциям. Этапы создания стандартов выполнения работ, которые должны быть привязаны к должностям и рабочим местам должны иметь следующую структуру: выделение общих (подробного списка или специфических компетенций для организации в целом); выделение ключевых компетенций для сотрудников определенного типа и уровня; при необходимости наделение компетенций весовыми значениями; описание эталонных уровней выполнения работ по каждой ключевой компетенции, показателю. В результате в работе разработана типовая должностная инструкция с учетом показателей КРІ.

8. Предлагаемая методика оценки разных видов компетенции торгового персонала предусматривает использование фактических данных, подтвержденных соответствующими документами, применение данных самооценки, оценки непосредственным руководителем, что делает реальным ее проведение в рамках ежегодной оценки и аттестации. Внедрение инновационных форм обучения с применением дистанционных технологий. Дистанционные курсы повышения квалификации позволят повысить эффективность работы сотрудников компании и будут способствовать постоянному их развитию, привлечению к непрерывному процессу овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.

9. Экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 1,12., абсолютный эффект 216,8 тыс. руб. в год. Значит, мероприятия являются экономически эффективным. Коэффициент конкордации составил 0,82, что подтверждает согласованное ранжирование экспертов как устойчивое, что свидетельствует о социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айзенк Г. Парадоксы психологии (Psychology is about people). - М.: Эксмо-Пресс, 2013. – 325 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент. - ВолтерсКлувер, 2010 . – 430с.
3. Алексеева, Л. Н. Инновационные технологии как ресурс эксперимента/ Л. Н. Алексеева// Учитель. - 2004. - № 3. - с. 78..
4. Аргайл М. Психология счастья. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 245 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010. – 215 с.
6. Базаров Т.Ю., Ерёмина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. - Юнити-Дана, 2014. – 268 с.
7. Белошапка А. И. Стратегии достижения цели в бизнесе: Учебное пособие. – К.: 2013, 798 с.
8. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: Учебное пособие. - Волгоград: ВолгГАСА, 2015.- 671 с.
9. Берн Э. В. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 2012, 296 с.
10. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М., 2015.- 678 с.
11. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 2015- 312 с.
12. Варакулина, М.В. Управления персоналом : учебно-методический комплекс / М.В. Варакулина, О.В. Дмитрачкова. – Брест : БрГУ, 2011. – 198 с..
13. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: 2012.- 113 с.

14. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс. – М.: 2011.- 782 с.
15. Волгин А. П., Матирко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 2014. – 365с.
16. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 2012.-563 с.
17. Герчикова И.Н. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2013. – 152 с.
18. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2012.-980 с.
19. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М., МП «Сувенир», 2013. – 487 с.
20. Гражданский кодекс// Кодексы и законы РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/gk/>
21. Грачев М.В. Управление персоналом в организации. – М.: Дело, 2015.-132с.
22. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012.231 с.
23. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. Учебник для бакалавров. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 392 с.
24. Десслер Гари Управление персоналом: перевод с английского. – М.: БИНОМ, 2013, -223с.
25. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2015. – 157 с.
26. Ермакова О.В. Принципы построения системы мотивации. – Управление персоналом. – №4. – 2009. – С. 34-39.

27. Зайцева Т. Модель управления человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.executive.ru/community/articles/686621/>
28. Захаров Д.К., Кибанов А.Я. Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 2011.- 342 с.
29. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. — 255 с.
30. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. Изд.: Питер, 2009. — 576 с.
31. Исаченко И.И., Елизарова О.И., Кондрусь Е.А., Машинская И.С. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Московский гос. университет печати имени Ивана Федорова, 2015. – 206 с.
32. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. — М.: Инфра-М, 2010. - 350 с.
33. Кокурин Д. И. «Инновационная деятельность». – М. – ЭКЗАМЕН, 2011.С -232.
34. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: . - Юнити-Дана, 2014. – 623 с.
35. Марр Р., В. Вебер., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 2012.-473 с
36. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - Издательство: Юнити-Дана, 2014. – 355 с.
37. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – режим доступа http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/modelirovanie_biznes_protsestsovs_chast_2
38. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. — М.: Издательство Юрайт, 2015. - 398 с.

39. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2016. – 513 с.
40. Оксина К.Э., Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксина, Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
41. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд. - М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2014. - 672 с.
42. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2013. – 366 с.
43. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б., Современный экономический словарь.-6-е изд., перераб. и доп.-М., 2010. – 325 с.
44. Свидрук И.И. Креативный менеджмент: учеб. пос. – К.: Центр учебной литературы. – 2013 . – 224 с.
45. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – М.: «Издательство Приор», 2012. – 374 с.
46. Симонов В.И. Реализация права на гарантии и компенсации в трудовых отношениях. Автореферат дисс...канд. юрид. наук. М., 2011. – 51 с.
47. Скитяева И. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-12/8.shtml?printversion>
48. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала: учеб. пос. – РЭА им. Г.В. Плеханова. - М., 2010. – 248 с.
49. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 1998.

50. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - Юнити-Дана, 2014. – 577 с.
51. Томшин А.Н. Кадры, как и прежде, решают все // Консультант директора. – 2013. – №4/5. – С. 30-31.
52. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала службы: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2014. – 370 с.
53. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.06.2015)
54. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. — 695 с.
55. Фатрелл Ч. Управление продажами. — СПб.: Нева, 2014. – 366с.
56. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом службы: учеб.пособ., 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус., 2011. – 512 с.
57. Федотова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. – М.: 2013, 317 с.
58. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М: Дашков и К, 2015. - 468 с.
59. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента: учебник. - Юнити-Дана, 2013. – 318 с.
60. Чеховских И.А. Управление персоналом: в вопросах и ответах. – М.: Эксмо, 2013. – 208 с.
61. Чижов Б.А. Гарантии и компенсации работникам // Экономико-правовой бюллетень, 2012. – № 10. – С. 21-26.
62. Чиканова Л.А., Нуртдинова А.Ф. Основные направления развития российского трудового законодательства // Журнал российского права, 2014. – № 5. – С 30-36.
63. Шабуришвили М. В. Сборник научных трудов "Условия повышения эффективности экономики России".
64. Шекшня С.В.. Управление персоналом современной организации, 2012 .- 138 с.

65. Шестерякова И.В. Международные трудовые нормы и трудовое право России: их соотношение и коллизии. Автореферат дис...докт. юрид. наук. М., 2012. – 32 с.
66. Экономика труда: теория и практика: учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 670 с.
67. Электронный журнал про управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
68. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. – Дело, 2014. – 384 с.
69. O'Brien, Michael. "HR's Take on The Office". Human Resource Executive Online. Archived from the original on 18 December 2013. Retrieved 28 December 2013.
70. Human Resource Management [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>
71. Klerck, G. (2009). Industrial relations and human resource management. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 238-259). London: Routledge.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Этапность проведения исследования системы управления
человеческими ресурсами для торговых организаций**



PEST-анализ коммерческой деятельности ООО «Европа»

Факторы среды	Влияние фактора	Экспертная оценка				Средняя оценка	Значимость фактора
		1	2	3	4		
<i>(P)- политические:</i>							
1. Стабилизация политической обстановки на международной арене	2	3	3	4	3	3,25	0,19
2. Открытая внешняя политика	3	1	2	2	3	2	0,18
3. Вмешательство государства в деятельность предприятия	3	2	3	3	4	3	0,26
4. Законодательная база в сфере торговли	2	1	2	3	4	2,5	0,15
5. Запланированное изменение законодательства (законопроекты)	2	2	3	3	3	2,75	0,16
<i>(E) Экономические:</i>							
1. Инфляционные процессы	2	5	5	4	3	4,25	0,25
2. Уровень развития предпринимательства и бизнес среды	3	5	4	4	5	4,5	0,40
3. Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	3	5	5	4	5	4,75	0,42
4. Уровень располагаемых доходов населения	3	5	4	4	5	4,5	0,40
<i>(S) Социально-культурные:</i>							
1. Уровень здравоохранения и образования	2	4	5	4	4	4,25	0,25
2. Образ жизни и привычки населения	1	4	5	5	5	4,75	0,14
3. Темпы роста населения	3	4	5	5	5	4,75	0,42
4. Уровень миграции и иммиграционные настроения	2	2	3	5	4	3,5	0,21

<i>(Т) Технологические</i>							
1. Степень использования, внедрения и передачи технологий	1	2	2	1	1	1,5	0,04
2. Уровень инноваций и технологического развития в сфере торговли	2	1	2	3	2	2	0,12
Итого	2	3	3	4	3	3,25	0,19

Анкета-опросник для персонала с целью определения эффективности работы системы мотивации на предприятии

по основным показателям удовлетворенности мотивацией и трудом на предприятии

Ваш возраст: ____ (полных лет)

Ваш пол: _____

I. Оцените значимость дополнительно проводимых мероприятий на предприятии для Вашей личной мотивации:

1. Совместное празднование Дня Рождения компании, Нового года и т.п.

Считаю значимым

Не считаю значимым

2. Соревнования «Лучший наставник», «Лучший топ-менеджер», «Лучший работник»

Считаю значимым

Не считаю значимым

3. Внутренние и внешние тренинги, консультации и прочие формы обучения и развития

Считаю значимым

Не считаю значимым

4. Развивающая обратная связь собственников предприятия, следование утвержденной стратегии

Считаю значимым

Не считаю значимым

II. Удовлетворяет ли Вас величина Вашего заработка на предприятии?

- Да, вполне устраивает

- Скорей да, чем нет

- Пожалуй, не устраивает

- Совершенно не устраивает

III. Насколько размер Вашего заработка зависит:

A. От результатов Вашей деятельности и выполнения ключевых показателей работы

- Полностью зависит

- Частично зависит

- Скорее, не зависит

- *Абсолютно не зависит*

- *Затрудняюсь ответить*

Б. От образования, профессиональной подготовки и опыта работы

- *Полностью зависит*

- *Частично зависит*

- *Скорее, не зависит*

- *Абсолютно не зависит*

- *Затрудняюсь ответить*

В. От результатов работы предприятия в целом

- *Полностью зависит*

- *Частично зависит*

- *Скорее, не зависит*

- *Абсолютно не зависит*

- *Затрудняюсь ответить*

Г. От того, насколько совет директоров или собственники компании заинтересованы в топ-менеджере

- *Полностью зависит*

- *Частично зависит*

- *Скорее, не зависит*

- *Абсолютно не зависит*

- *Затрудняюсь ответить*

Приложение 4

Результаты опроса первого этапа мотивационного аудита

I. Значимость дополнительно проводимых мероприятий для мотивации

Совместное празднование Дня Рождения компании, Нового года и т.д.

	1 в %	2 в %	1 в чел.	2 в чел.
Служба снабжения	23	2	14	1
Отдел продаж	20	0	12	0
Финансово-экономическая служба	5	0	3	0
Служба маркетинга	22	2	13	1
Сервисный отдел	25	2	15	1
ИТОГО	95	5	57	3

2 Соревнования "Лучший коллега подразделения", "Лучший наставник"

	1 в %	2 в %	1 в чел.	2 в чел.
Служба снабжения	23	2	14	1
Отдел продаж	18	2	11	1
Финансово-экономическая служба	5	0	3	0
Служба маркетинга	17	7	10	4
Сервисный отдел	23	3	14	2
ИТОГО	87	13	52	8

3 Внутренние и внешние тренинги, совещания, консультации и др. формы обучения и развития

	1 в %	2 в %	1 в чел.	2 в чел.
Служба снабжения	23	2	14	1
Отдел продаж	18	2	11	1
Финансово-экономическая служба	5	0	3	0

Служба маркетинга	20	3	12	2
Сервисный отдел	23	3	14	2
ИТОГО	90	10	54	6

Где цвет обозначает значимость ответа:

1	считаю их значимыми
2	не считаю их значимыми

II. Ответы на вопросы респондентов

Вас устраивает величина Ваших зарплаток?

	1 в %	2 в %	3 в %	4 в %	1 в чел.	2 в чел.	3 в чел.	4 в чел.
Служба снабжения	2	22	2	0	1	13	1	0
Отдел продаж	2	18	0	0	1	11	0	0
Финансово-экономическая служба	0	3	0	2	0	2	0	1
Служба маркетинга	8	12	3	0	5	7	2	0
Сервисный отдел	2	22	3	0	1	13	2	0
ИТОГО	13	77	8	2	8	46	5	1

1	да, устраивает
2	скорее да, чем нет
3	пожалуй, не устраивает
4	совершенно не устраивает

III. Насколько размер Вашего заработка зависит

1. От результатов Вашей деятельности и выполнения ключевых показателей работы

	1 в %	2 в %	3 в %	4 в %	5 в %	1 в чел.	2 в чел.	3 в чел.	4 в	5 в
--	-------	-------	-------	-------	-------	----------	----------	----------	-----	-----

										чел.	чел.
Служба снабжения		22	2	0	0	2	13	1	0	0	1
Отдел продаж		18	0	0	0	2	11	0	0	0	1
Финансово-экономическая служба		2	0	0	2	0	1	0	0	1	0
Служба маркетинга		12	8	3	0	0	7	5	2	0	0
Сервисный отдел		22	2	3	0	2	13	1	2	0	1
ИТОГО		75	12	7	2	5	45	7	4	1	3

1	полностью зависит
2	частично зависит
3	затрудняюсь ответить
4	скорее, не зависит
5	совсем не зависит

2. От образования, профессиональной подготовки и опыта работы

	1 в %	2 в %	3 в %	4 в %	5 в %	1 в чел.	2 в чел.	3 в чел.	4 в чел.	5 в чел.
Служба снабжения	20	3	0	0	2	12	2	0	0	1
Отдел продаж	17	2	0	0	2	10	1	0	0	1
Финансово-экономическая служба	2	0	0	2	0	1	0	0	1	0
Служба маркетинга	10	8	5	0	0	6	5	3	0	0
Сервисный отдел	22	2	3	0	2	13	1	2	0	1
ИТОГО	70	15	8	2	5	42	9	5	1	3

1	полностью зависит
2	частично зависит
3	затрудняюсь ответить
4	скорее, не зависит
5	совсем не зависит

3. От результатов работы предприятия в целом

	1 в %	2 в %	3 в %	4 в %	5 в %	1 в чел.	2 в чел.	3 в чел.	4 в чел.	5 в чел.
Служба снабжения	18	3	2	0	2	11	2	1	0	1

Отдел продаж	15	2	2	0	2	9	1	1	0	1
Финансово-экономическая служба	2	0	0	2	0	1	0	0	1	0
Служба маркетинга	10	8	5	0	0	6	5	3	0	0
Сервисный отдел	20	2	5	0	2	12	1	3	0	1
ИТОГО	65	15	13	2	5	39	9	8	1	3

1	полностью зависит
2	частично зависит
3	затрудняюсь ответить
4	скорее не зависит
5	совсем не зависит

4. От того, насколько администрация заинтересована в работнике

	1 в %	2 в %	3 в %	4 в %	5 в %	1 в чел.	2 в чел.	3 в чел.	4 в чел.	5 в чел.
Служба снабжения	13	3	7	0	2	8	2	4	0	1
Отдел продаж	15	2	2	0	2	9	1	1	0	1
Финансово-экономическая служба	3	0	0	2	0	2	0	0	1	0
Служба маркетинга	8	10	5	0	0	5	6	3	0	0
Сервисный отдел	17	2	7	0	2	10	1	4	0	1
ИТОГО	57	17	20	2	5	34	10	12	1	3

1	полностью зависит
2	частично зависит
3	затрудняюсь ответить
4	скорее не зависит
5	совсем не зависит

Анкета для топ-менеджеров

Идентификация типов трудовой мотивации

Как отвечать на вопросы данной анкеты?

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

Большое спасибо за сотрудничество!

1. **Ваша позиция топ-менеджера в организации:** 1) Ген директор 2) Исполнительный директор 3) коммерческий директор 4) Гл. бухгалтер.

2. **Ваш пол:** 1) мужской; 2) женский.

3. **Ваш возраст:** _____ лет.

4. **Как долго Вы работаете в данной организации?** _____ лет .

5. **Что Вы больше всего цените в своей работе?** Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- 6) Другое (что именно?) _____

б. **Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего?** Дайте только один ответ.

- 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».
- 1) «В своей работе я — полный хозяин».
- 2) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».
- 2) «Я — ценный, незаменимый для организации работник».
- 3) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
- 4) Другое (что именно?) _____

7. **Как Вы предпочитаете работать?** Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- 6) Другое (что именно?) _____

8. **Допустим, что Вам собственники предприятия (участники, акционеры) предлагают другую работу в организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?** Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

- 4) Если это очень нужно для организации.
 5) Другое (что именно?) _____.
 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
 1) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
 2) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
 3) Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.
 2) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
 3) Другое (что именно?) _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок * в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.

1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии. 2) Доплаты за квалификацию. 3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы. 4) Социальные выплаты и льготы, пособия. 5) Доходы от капитала, акций. 6) Любые дополнительные приработки. 7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности. 8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п. 9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.

11. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ.

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
 5) Другое (что именно?) _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
 6) Другое (что именно?) _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».
 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя также хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

- 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».
- 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих»
- 6) Другое (что именно?) _____

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации или увеличить уже существующую долю. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 1) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 2) Вряд ли — на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 3) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 4) Другое (что именно?) _____

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько вариантов работ. Какую Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов.

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) _____
- 7) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

18. Если Вы — руководитель, то, что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении?

Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) _____
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

Схемы оплаты труда топ-менеджмента филиала «Европа 31»

Должность	Ставка Ежемесячно, руб.		Процент ежемесячно		Премия ежемесячно	Бонус ежеквартально
Ген. директор: 1. <i>Первая категория</i> 2. <i>Вторая категория</i> 3. <i>Третья категория</i>	70000 75000 80000		Отсутствует		1000 руб. * Объем финансовых потерь/штрафных санкций по причине упущений в административно-хозяйственном управлении * % выполнения плана развития предприятия	
Исполнительный директор: 1. <i>Первая категория</i> 2. <i>Вторая категория</i> 3. <i>Третья категория</i>	50000 55000 60000		1 % от чистой операционной прибыли предприятия, при увеличении ЧП свыше 1 млрд.руб. применяется ставка 0,5 %		1% от перевыполнения плана продаж	1000 руб. X % Выполнения плана по операционной рентабельности X Доля своевременно сданных управленческих отчетов
Гл. бухгалтер 1. <i>Первая категория</i> 2. <i>Вторая категория</i> 3. <i>Третья категория</i>	50000 55000 60000		Отсутствует		700 руб. * КПЭ Финансовый (Объем издержек предприятия по причинам упущений в учёте X Доля отклонений по графикам платежей) X КПЭ Качественный (Доля своевременно сданных отчетов X Доля качественно подготовленных отчетов)	Отсутствует
Коммерческий директор:	до 50% плана	Свыше 50% плана	3%	от общей маржи отдела за управление сбытом	2% от перевыполнения плана по марже отдела	2000 руб. X % выполнения плана по рентабельности продаж X

<i>1. Первая категория</i>	20000	45000	20%	от маржи по личным продажам		Интегральный индекс качества сервиса
<i>2. Вторая категория</i>	25000	50000				
<i>3. Третья категория</i>	30000	60000				

Схемы расчётов ключевых показателей эффективности (КПИ)

Должность	КПЭ (КПИ)	Схема расчёта	Кто считает показатель	В каком документе находится
Ген. Директор Ключевые показатели эффективности	Объём финансовых потерь/штрафных санкций по причине упущений в административно-хозяйственном управлении	(Объём финансовых потерь администрации факт – план)/Объём финансовых потерь администрации план * 100% Показатель сдерживающий: при отрицательном значении принимать 0.	Гл.бухгалтер	Финансовый отчёт о штрафах, финансовых потерях за период (мес./квартал/год)
	% выполнения плана развития предприятия	Кол-во выполненных мероприятий факт/ Кол-во мероприятий развития план * 100% Показатель достижений: высокий приоритет	Руководитель процесса внедрения управленческих стандартов	Отчёт о внедрении изменений
	Доля фактически внедренных регулярных отчётов/политик/процедур	Кол-во внедренных стандартов факт /Кол-во стандартов внедрения план * 100% Показатель достижений: высокий приоритет	Руководитель процесса внедрения управленческих стандартов	Отчёт о внедрении изменений
	Соотношение качественных отчётов ко всем фактически полученным	Кол-во качественных отчётов /Общее кол-во отчётов * 100% Показатель достижений: высокий приоритет	Руководители подразделений	Отчёт о КПЭ персонала
Исполнительный директор Ключевые показатели эффективности	Чистая операционная прибыль	Валовая прибыль предприятия (основное производство и сервисный центр) – операционные расходы – налоги (единый)	Гл.Бухгалтер	Отчёт прибылей и убытков предприятия
	Операционная рентабельность бизнеса	Чистая операционная прибыль до вычета фонда администрации / Валовой доход предприятия	Гл.бухгалтер	Отчёт прибылей и убытков предприятия
	Доля своевременно сданных управленческих и отчётов	Количество своевременно сданных отчётов/Общее количество отчётов за месяц	Руководитель процесса внедрения управленческих стандартов	Отчёт о внедрении изменений
	Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых	Кол-во качественных отчётов/ Общее количество отчётов	Руководитель процесса внедрения управленческих	Отчёт о внедрении изменений

	отчётов		их стандартов стандартов	
Гл. бухгалтер Ключевые показатели эффективности	Объём издержек предприятия по причинам упущений в учёте	Сумма издержек по причине несвоевременных/некорректных оплат/учёта, не выявленных недостатков в складском учёте	Исполнительный директор	Финансовый отчёт о штрафах, финансовых потерях за период (мес./квартал/год)
	Доля отклонений по графикам платежей	Кол-во платежей с отклонением более 24 часов/Общее кол-во платежей по графику	Исполнительный директор	Акт сверки платежей, План отчёт по задачам
	Доля своевременно сданных отчётов	Кол-во отчётов сданных с задержкой менее 24 часов/Общее количество платежей	Исполнительный директор	Отчёт о ключевых показателях эффективности персонала
	Доля качественно подготовленных отчётов	Кол-во отчётов, соответствующих требованиям/Общее кол-во отчётов	Исполнительный директор	Отчёт о ключевых показателях эффективности персонала
Коммерческий директор	Степень выполнения плана по марже строительных услуг	Объём маржи от коммерческих услуг факт/ Объём маржи от коммерческих услуг план * 100%	Гл.бухгалтер	Акты выполненных работ
	% выполнения плана по рентабельности услуг	Рентабельность продаж факт/ Рентабельность продаж план	Гл.бухгалтер	Отчёт о КПЭ персонала
	Интегральный индекс качества сервиса	Среднее значение: Индекс Тайного Покупателя, Индекс Внутреннего Инспектора, Индекс удовлетворенности покупателей	Бизнес-консультант	Отчёт о внедрении управленческих стандартов
	Доля заключенных договоров в общем количестве обращений по платным услугам	Кол-во заключенных договоров/Кол-во обращений по платным услугам * 100%	Гл.бухгалтер	Отчёт по КПЭ персонала
	Доля качественно выполненных услуг	Кол-во качественно выполненных услуг /Общее кол-во услуг*100%	Руководитель технического отдела	Отчёт по КПЭ производственного персонала
	Доля своевременно выполненных текущих услуг	Кол-во услуг, выполненных с просрочкой более 1 дня/Общее кол-во услуг*100%	Экономист	Отчёт по КПЭ производственного персонала

Приложение 8

Должностная инструкция главного бухгалтера

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор

ФИО _____

Дата _____

Должность	Главный бухгалтер
Подчинение	директор
Управление	
Подразделение	бухгалтерия
Месторасположение	г.Белгород
Назначение	Обеспечение ведения бух. учета, составления и представления в установленные сроки финансовой и налоговой отчетности, контроль за рациональным использованием материальных ресурсов, сохранностью ТМЦ

Показатели эффективности деятельности:

Ключевые показатели эффективности (КПИ) – непосредственно влияют на вознаграждение и карьерный рост	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые (результат): • Общий размер штрафов за несвоевременную/некачественную отчетность за период • Объем внутренних финансовых потерь по причине ошибок в учёте (денежных средств, ТМЦ, отчётность) • Качественные (процесс): Доля отклонений по графикам платежей Степень выполнения стандартов и требований финансового управления
Дополнительные показатели эффективности – косвенно влияют на вознаграждение и карьерный рост	<ul style="list-style-type: none"> • Степень выполнения плана по автоматизации финансового управления Объем недостачи на складе, выявленной при генеральной инвентаризации (1 раз в год)

Ключевые задачи должности

Ключевые задачи деятельности на 3 месяца	Целевое значение	Допустимое отклонение
1.		
2.		

3.		
----	--	--

Должностные обязанности:

1	Финансово-экономическая деятельность	Степень ответственности	Делегирует исполнение
1.1	Бюджетирование деятельности, управление издержками	Согласование	Не делегирует
1.2	Анализ эффективности использования финансово-материальных ресурсов, материально-технической базы	Принимает решение в процессе	Не делегирует
1.3	Контроль материально-ответственных лиц по своевременному списанию материальных средств	Ответственный	Бухгалтер
1.4.	Обеспечение экономической безопасности предприятия через систему учёта и контроля	Ответственный	Не делегирует
2	Бухгалтерский и налоговый учёт		
2.1	Разработка учетной политики и формы бухучёта (систему регистров учёта, порядок и способ регистрации и обобщения информации) предприятия.	Ответственный	Не делегирует
2.2	Обеспечение соблюдения на предприятии установленных методологических основ бухгалтерского учета, составления и представления в установленные сроки финансовой отчетности	Ответственный	Бухгалтер
2.3	Разработка системы и формы внутрихозяйственного (управленческого) учета, отчетности и контроля хозяйственных операций, определение прав работников на подписание бухгалтерских документов.	Ответственный	Не делегирует
2.4	Утверждает правила документооборота и технологию обработки учетной информации, дополнительную систему счетов и регистров аналитического учета	Ответственный	Не делегирует
2.5	Управление основными средствами (учёт, контроль)	Ответственный	Бухгалтер
2.6	Контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех хоз. операций	Ответственный	Бухгалтер
2.7	Заполнение форм бухгалтерской и налоговой отчетности	Ответственный	Бухгалтер
2.8	Контроль соблюдения установленных правил проведения инвентаризации, участие в оформлении материалов, связанных с недостачей и возмещением потерь от недачи, хищения и порчи активов предприятия	Ответственный	Не делегирует
2.9	Обеспечение оформления денежных документов	Ответственный	Бухгалтер
2.10	Обеспечение целевого использования денежных средств, полученных в банке, ведение их учета	Ответственный	Бухгалтер
2.11	Формирование записи в Главную книгу, сверка данных ведомости журналов-ордеров с оборотами по синтетическим счетам	Ответственный	Бухгалтер
3	Внедрение мероприятий по развитию персонала		

3.1	Предоставление данных, участие в разработке и проведения мероприятий развития по направлениям: финансы, учёт	Участует в Группе развития	
3.2	Внедрение мероприятий развития, контроль реализации по вехам	Ответственный	
4	Оперативное управление отделом		
4.1	Сбор, анализ отчётов отдела и составление планов задач/показателей на следующий период	Ответственный	Не делегирует
4.2	Организация выполнения задач отдела, проведение совещаний/инструктажей и мотивация сотрудников отдела	Ответственный	Не делегирует
4.3	Текущий контроль выполнения задач сотрудниками и принятие решений	Ответственный	Уе делегирует
4.4	Контроль соблюдения Стандартов, регламентов и инструкций, оценка качества исполнения процессов сотрудниками отдела	Ответственный	Не делегирует
4.5	Формирование Отчёта по Ключевым показателям эффективности сотрудников отдела на основе фактов и отчётности	Ответственный	Не делегирует
5	Общие функции		
5.1	Участие в собраниях и совещаниях руководителей, группы развития, предприятия		
5.2	Выполнение отдельных служебных поручений непосредственного руководителя		
5.3	Выполнение стандартов, регламентов, инструкций, правил трудового распорядка, принятых на предприятии		

Документооборот (ключевые документы):

Входящий документ	От кого	Срок	Исходящий документ	Кому

Требования к должности:

Квалификационные требования
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее бухгалтерское образование, стаж работы гл. бухгалтером не менее 3-х лет. 2. Соблюдение на предприятии установленных Федеральным законом «О бухгалтерском учете» единых методологических принципов бух.учета, составления и представления в установленные сроки финансовой и налоговой отчетности и контроль за рациональным, экономическим использованием материальных ресурсов, сохранностью ТМЦ. 3. Опыт управления коллективом от 2 лет. 4. Владение ПК на уровне продвинутого пользователя (Windows, Office, специализированные бухгалтерские

программы)

5. Назначение на должность гл. бухгалтера, перевод и освобождение производится директором предприятия с соблюдением требованием трудового законодательства РФ.

Необходимые знания:

1. Глубокое владение знаниями о Компании:

- Профиль, специализацию, орг. структура предприятия.
- Перспективы технического и финансово-экономического положения предприятия.
- Основные технологии, принятые на предприятии.
- структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития;
- Порядок разработки и утверждения планов производственно - хозяйственной и финансово – экономической деятельности предприятия.
- Рыночные методы хозяйствования и финансовый менеджмент предприятия.
- Порядок ведения учета и составления отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
- Порядок составления и выполнения хозяйственных и финансовых договоров.
- Экономику, организацию производства труда и управления.

2. Знания Законодательства РФ:

- Законодательные и нормативные акты, которые определяют направления развития соответствующей отрасли производства и финансово-экономическую деятельность предприятия.
- законодательство о бухгалтерском учете;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство;
- положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения;
- порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета;
- формы и порядок финансовых расчетов;
- методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов;
- порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей;
- правила расчета с дебиторами и кредиторами;
- условия налогообложения юридических и физических лиц;
- порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь;
- правила проведения инвентаризаций денежных средств и товарно-материальных ценностей;
- порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности;
- правила проведения проверок и документальных ревизий;
- современные средства компьютерной (вычислительной) техники и возможности их применения для выполнения учетно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета;

- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы технологии производства;
- рыночные методы хозяйствования;
- законодательство о труде; правила и нормы охраны труда.
- Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, и противопожарной безопасности.

Права и Ответственность:

Права

- Доступа к учредительным, отчетным, учетным и другим конфиденциальным документам Предприятия;
- Участвовать в определении налоговой, финансовой политики предприятия;
- Давать подчиненным сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.
- Контролировать своевременное выполнение заданий и отдельных поручений подчиненными ему работниками.
- Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Главного бухгалтера.
- Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Главного бухгалтера.
- Представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам, относящимся к компетенции Главного бухгалтера.
- Организовывать оперативные совещания отдела
- Распоряжаться имуществом предприятия с соблюдением требований, определенных законодательством, Уставом предприятия, другими нормативными и правовыми актами;
- Открывать в банковских учреждениях расчетные счета;
- На материальное обеспечение, социальные льготы и поощрения в соответствии с законодательством, положениями Предприятия.
- Утверждать кандидатов на ключевые должности своего отдела

Право подписи, условия работы

Главному бухгалтеру для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности, а также платежных и иных финансовых документов.

Режим работы Главного бухгалтера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

В связи с производственной необходимостью, Главный бухгалтер может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

Для решения оперативных вопросов по обеспечению финансово-хозяйственной деятельности, Главному бухгалтеру

может использовать служебный автотранспорт.

Ответственность

- За неподобающее выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены этой должностной инструкцией, в границах, определенных действующим законодательством о труде;

- За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в границах, определенных действующим административным, криминальным и гражданским законодательством;

- За нанесение материального ущерба предприятию в границах, определенных действующим гражданским законодательством и законодательством о труде;

- За последствия принятых им решений, которые выходят за рамки его полномочий, (полномочия определены действующим законодательством, Уставом предприятия, другими нормативными правовыми актами);

- За нанесения материального ущерба и последствия, осуществленные лицами, которым он делегировал свои права и полномочия;

- За недобросовестное использование имущества и средств предприятия в собственных интересах, или в интересах, противоположных интересам учредителей, в границах, определенных гражданским, криминальным и административным правом.

Подписи	Директор		Дата :	
Подписи	Сотрудник		Дата :	

Должностная инструкция исполнительного директора

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор

ФИО _____

Дата _____

Должность	Исполнительный директор
Подчинение	Директор ООО «Европа»
Подразделение	Продажи и производство
Месторасположение	г. Белгород
Назначение	Обеспечение рентабельности предприятия через продажами и производством

Показатели эффективности деятельности:

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – непосредственно влияют на вознаграждение и карьерный рост	<p>Финансовые: Чистая операционная прибыль предприятия после вычета налогов Операционная рентабельность бизнеса</p> <p>Качественные: Доля своевременно сданных управленческих и финансовых отчётов</p> <p>Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов</p>
Дополнительные показатели эффективности – косвенно влияют на вознаграждение и карьерный рост (учитываются при аттестации)	<p>Степень увеличения оборота компании Степень уменьшения издержек компании Внутренняя норма доходности по группам продуктов – IRR</p> <p>% исполнения внутренних нормативных документов % наличия, в подразделениях и у сотрудников бланков отчётов по показателям и регламентов Доля стабильных и измеряемых бизнес-процессов Количество реализованных улучшений бизнес-процессов</p>

Ключевые задачи должности

Ключевые задачи деятельности на 3 месяца	Целевое значение	Допустимое отклонение

Должностные обязанности:

1	Управление финансами/ключевыми показателями эффективности предприятия	Степень ответственности	Делегирует исполнение

1.1	Составление финансовых, бизнес-планов и моделей	Ответственный	Бизнес-консультант
1.2	Бюджетирование деятельности, управление издержками	Ответственный	Экономист
1.3	Управленческий учёт (ведение, анализ, принятие решений)	Ответственный	Экономист
1.4	Анализ эффективности использования финансово-материальных ресурсов, материально-технической базы	Ответственный	Экономист, сметчик
1.5	Регулярный анализ рисков и обеспечение экономической безопасности предприятия	Ответственный	Гл. бухгалтер, Экономист
1.6	Анализ и утверждение ключевых хозяйственных договоров	Принимает и утверждает	
1.7	Разработка и контроль внедрения программ повышения рентабельности предприятия, планов развития, мероприятий по оптимизации издержек	Ответственный	Служба безопасности, Гл. бухгалтер
1.8	Составление Сводного отчёта/плана достижения ключевых показателей эффективности предприятия/персонала	Ответственный	Не делегирует
2	Оперативное управление финансово – экономическим подразделением		
2.1	Сбор, анализ отчётов подразделения и составление планов задач/показателей на следующий период	Ответственный	Диспетчер по обращениям (сбор и консолидация отчётов)
2.2	Организация выполнения задач подразделения, проведение нарядов/инструктажей и мотивация сотрудников подразделения	Ответственный	Не делегирует
2.3	Текущий контроль выполнения задач сотрудниками и принятие решений	Ответственный	Не делегирует
2.4	Контроль соблюдения Стандартов, регламентов и инструкций предприятия, оценка качества исполнения процессов	Ответственный	Диспетчер по обращениям, Бизнес-консультант
2.5	Формирование Отчёта по Ключевым показателям эффективности персонала на основе фактов и отчётности	Ответственный	Не делегирует
3	Управление инвестиционной программой		
3.1	Анализ состояния рынка кредитных/инвестиционных ресурсов в целях эффективного размещения свободных финансовых средств и обеспечения финансовой устойчивости предприятия	Ответственный	Экономист
3.2	Привлечение заемных/инвестиционных ресурсов для осуществления финансовых операций (лизинг, инвестирование производственных программ), обеспечение правильности их осуществления	Ответственный	Экономист
3.3	Подготовка депозитных договоров на вложение финансовых средств, осуществление контроля за своевременным возвратом вклада и получением процентов по ним	Ответственный	Экономист
3.4	Планирование доходов от инвестиционных программ, анализ сведений о доходах, составление сводной отчетности	Ответственный	Экономист
3	Внедрение мероприятий развития персонала		
3.1	Предоставление данных, участие в разработке учебных программ	Участствует в Группе развития	

3.2	Проведение мероприятий развития, контроль их результативности	Ответственный	
4	Общие обязанности		
4.1	Участие в собраниях и совещаниях руководителей, группы развития, предприятия		
4.2	Выполнение отдельных служебных поручений непосредственного руководителя		
4.3	Выполнение стандартов, регламентов, инструкций, правил трудового распорядка, принятых на предприятии		

Документооборот (ключевые документы):

Входящий документ	От кого	Срок	Исходящий документ	Кому

Требования к должности:

Квалификационные требования
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее профессиональное образование (экономическое, финансовое). Дополнительное обучение (управление бизнесом, финансовыми потоками) 2. Успешный опыт работы финансовым директором, зам. директора по финансам, экономике от 2-х лет. Опыт руководства от 1,5 лет. 3. Знание специфики бизнеса в сфере транспорта. 4. Развитые навыки в управлении финансами, производстве экономических расчётов, контроля движения денежных средств, опыт работы с банками и фин. учреждениями, администрацией, навыки переговоров и коммуникаций. 5. Владение ПК на уровне продвинутого пользователя (Windows, Office, специализированные финансовые программы) 6. Назначается Приказом ген.директора предприятия. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.
Необходимые знания:
<p>Глубокое владение знаниями о Компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Профиль, специализацию, орг. структура предприятия. - Перспективы технического и финансово-экономического положения предприятия. - Основные технологии, принятые на предприятии. - Порядок разработки и утверждения планов производственно - хозяйственной и финансово – экономической деятельности предприятия. - Рыночные методы хозяйствования и финансовый менеджмент предприятия. - Порядок ведения учета и составления отчетов о хозяйственно- финансовой деятельности предприятия. <p>-Порядок составления и выполнения хозяйственных и финансовых договоров. - Экономику, организацию производства труда и управления.</p> <p>2. Знания Законодательства РФ:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Законодательные и нормативные акты, которые определяют направления развития соответствующей отрасли производства и финансово-экономическую деятельность предприятия. -Законодательные и нормативные правовые акты, руководящие и методические материалы по организации финансовой

работы.

- Экономике производства.
 - Порядок составления финансовых и кассовых планов, кредитных заявок и смет.
 - Нормирование оборотных средств.
 - Правила финансирования из государственного бюджета, долгосрочного и краткосрочного кредитования.
 - Порядок привлечения заемных и использования собственных средств, начисления и уплаты платежей в государственный бюджет, налоговые органы, банковские учреждения и внебюджетные фонды.
 - Порядок распределения финансовых ресурсов.
 - Систему финансовых методов, обеспечивающих управление финансовыми потоками.
 - Порядок финансирования капитального строительства, ремонта и затрат по техническому перевооружению предприятия.
 - Порядок и формы финансовых расчетов.
 - Установленную отчетность о финансовой деятельности предприятия, порядок и сроки ее составления.
 - Специализированное программное обеспечение и возможности его применения для осуществления финансовых расчетов и учета денежных средств предприятия.
 - Организацию производства, труда и управления.
 - Законодательство о труде.
 - Правила внутреннего трудового распорядка.
 - Правила и нормы охраны труда.
- 3. В своей работе руководствуется:**
- Настоящей должностной инструкцией.
 - Соответствующими Политиками и инструкциями

Права и Ответственность:

Права

- Доступа к учредительным, отчетным, учетным и другим конфиденциальным документам Предприятия;
- Определять политику информационной и финансовой, экономической безопасности предприятия;
- Подписывать финансовые документы от имени предприятия;
- Привлекать, для выполнения своих должностных обязанностей, необходимых работников предприятия;
- Организовывать оперативные совещания, которые касаются финансовой и сбытовой деятельности предприятия;
- На материальное обеспечение, социальные льготы и поощрения в соответствии с законодательством, положениями Предприятия и Коллективным договором.
- Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами и органами государственной власти;
- Утверждать кандидатов на ключевые должности в подразделении

Ответственность

- За неподобающее выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены этой должностной инструкцией, в границах, определенных действующим законодательством о труде;
- За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в границах, определенных действующим административным, криминальным и гражданским законодательством;
- За нанесение материального ущерба предприятию в границах, определенных действующим гражданским законодательством и законодательством о труде;
- За последствия принятых им решений, которые выходят за рамки его полномочий, (полномочия определены действующим законодательством, Уставом предприятия, другими нормативными правовыми актами);
- За нанесения материального ущерба и последствия, осуществленные лицами, которым он делегировал свои права и полномочия;
- За недобросовестное использование имущества и средств предприятия в собственных интересах, или в интересах, противоположных интересам учредителей, в границах, определенных гражданским, криминальным и административным правом.

Подписи	Директор		Дата:	
Подписи	Сотрудник		Дата:	

Формы системы мотивации

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Административный персонал (руководители)						Коммерческий директор					
Директор Касьян Николай Николаевич						Гридина Татьяна Фёдоровна					
Тип показателя	Название показателя	Плн	Факт	Отклонение	График достижения	Тип показателя	Название показателя	Плн	Факт	Отклонение	График достижения
Финансовые:	Объём финансовых потерь/штрафов санкций по причине упущений	150	0	-150		Финансовые:	салоная прибыль предприятия (основное производство и сервисный центр) — операционные расходы — налоги (единый)	5%	3%	-2%	
	100%	100%	0%		100%		60%	40%			
	1/4 выполнения плана развития предприятия	90%	80%	0%			3%	2%	-1%		
	100%	89%	11%			100%	67%	33%			
Качественные:	Доля фактически внедрённых стандартов/политик/процедур	20	10	-10		Качественные:	Чистая операционная прибыль до вычета фонда администрации / Валовой доход предприятия	90%	80%	-10%	
	100%	50%	50%		100%		89%	11%			
	Соотношение качественных отчётов ко всем фактически полученным	80%	40%	-40%			85%	70%	0		
	100%	50%	50%			100%	89%	11%			
							Кол-во качественных отчётов / Общее количество отчётов / Доля качественно выполненных отчётов	85%	70%	0	
							100%	100%	0%		
Исполнительный директор Кулишов Людмила Юрьевна											
Тип показателя	Название показателя	Плн	Факт	Отклонение	График достижения						
Финансовые:	Чистая операционная прибыль до вычета Фонда администрации	67650	80000	12350							
	100%	118%	-18%								
	Операционная рентабельность бизнеса	12%	10%	-2%							
	100%	83%	17%								
Качественные:	Доля своевременно сданных управленческих и финансовых отчётов	90%	80%	-10%							
	100%	89%	11%								
	Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов	70%	60%	-10%							
	100%	86%	14%								
Гл. бухгалтер Сацкая Ольга Ивановна											
Тип показателя	Название показателя	Плн	Факт	Отклонение	График достижения						
Финансовые:	Объём издержек предприятия по принятым упущениям в учёте	500	500	0							
	100%	100%	0%								
	Доля отклонений по графам платежей	2%	1%	1%							
	100%	100%	0%								
Качественные:	Доля своевременно сданных отчётов в налоговую	100%	100%	0%							
	100%	100%	0%								
	Доля качественно подготовленных отчётов	100%	97%	3%							
	100%	97%	3%								

Формы системы мотивации

	A	B	C	D	E	F	Г	H	I	J	K	
1							Строка формул					
2			Динамическая экономическая модель оплаты труда руководителей									
3												
4												
5		Директор										
6		Сставка (зависит от категории)	сумма	руб								
7		Первая категория	70000	руб	+							
8		Вторая категория	75000	руб								
9		Третья категория	80000	руб								
10												
11		Исполнительный директор										
12		Сставка (зависит от категории)	сумма	руб								
13		Первая категория	50000	руб	+							
14		Вторая категория	55000	руб								
15		Третья категория	60000	руб								
16												
17												
18		Гл. бухгалтер										
19		Сставка (зависит от категории)	сумма	руб								
20		Первая категория	50000	руб	+							
21		Вторая категория	55000	руб								
22		Третья категория	60000	руб								
23												
24		Коммерческий директор										
25		Сставка Мастера текущего ремонта (зависит от категории)	сумма	руб								
26		Первая категория	45000	руб	+							
27		Вторая категория	50000	руб								
28		Третья категория	60000	руб								
29												
30												
31												

Методы оценки эффективности обучения

Оценка	Способы и методы оценки	Тип результата
1. Уровень реакции	1. Оценочная анкета в конце тренинга 2. Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании	Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, готовность применять полученные знания, повышение сплоченности команды
2. Уровень усвоенных знаний и навыков	1. Экзамены, тесты 2. Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами послетренинговой анкеты)	- Получение конкретных знаний - Повышение профессиональной мотивации - Преодоление устойчивых стереотипов мышления
3. Уровень изменения поведения	1. Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение, на рабочем месте 2. Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей 3. Проведение специализированных интервью 4. Оценка методом «360 градусов»	Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте
4. Уровень эффекта	Изменение качественных показателей: - возросшая степень удовлетворенности клиентов - известность компании - улучшение психологического климата - уменьшение текучести кадров Изменение количественных показателей: - объема продаж - нормы прибыли - коэффициента рентабельности	- Изучение удовлетворенности клиентов с помощью Анкеты клиента - Заказное исследование об имидже компании - Личные наблюдения руководства компании - Отслеживание процента текучести кадров - Расчет экономических показателей
5. Уровень возврата инвестиций	Здесь необходим расчет финансовых коэффициентов, таких как: - Отношение расходов на обучение к общим расходам - Расходы на обучение одного работника - Доход в расчете на 1 работника за год	Возврат инвестиций в обучение

Базовые категории персонала ООО «Европа» и установленный уровень
их развития

Категории персонала	Количество, чел.	Ключевые профессиональные компетенции	Оценка уровня компетенций (требуемый уровень)
Торговый персонал, работники торгового зала	214	Навыки мерчандайзинга / оформления витрин, торгового зала Знание процедуры инвентаризации Умение презентации товара Знание товара	Третий
Руководители:			
торговые представители, и администраторы	27	Навыки проведения презентаций; навыки эффективного слушания (активное слушание, вербальная и невербальная коммуникации); навыки работы с возражениями (предвидение и подготовка, их преодоление); навыки мерчандайзинга (работа с продукцией в ТТ с целью увеличения объемов продаж, ассортимент, видимость, выкладка). навык общения/убеждения (умение устанавливать контакт, четко излагать мысли, аргументировать точку зрения); навык работы с документами; навык вождения а/м; знание основных игроков рынка.	Первый
Бухгалтер		Знание специфики торговли. Отличное знание программы 1С, участков: банк, касса, расчетный счет. Учет расчетов с поставщиками. Учет товарных запасов и расчет себестоимости. Учет основных средств, включая расчет амортизации (бухгалтерский и налоговый учет). Подготовка справок и документации для подтверждения экспорта в ГНС. Ведение аналитики по счетам. Знание Налогового кодекса РФ, Закона о бухгалтерском учете РФ.	Первый
Директор по маркетингу		Разработка и реализация маркетинговой стратегии компании,	Первый

		<p>в том числе: — анализ конкурентного окружения</p> <p>— определение целевой аудитории, позиционирование</p> <p>— выбор продуктовой линейки</p> <p>— отслеживание эффективности рекламных и PR-мероприятий.</p>	
Директор по логистике		<p>Разработка и внедрение системы складского учета.</p> <p>Создание региональных складов и региональной логистики.</p> <p>Оптимизация всей логистической цепочки.</p> <p>Оптимизация складского учета и документооборота на складе.</p> <p>Оптимизация работы транспортного отдела.</p> <p>Ведение переговоров и заключение договоров с поставщиками логистических услуг.</p> <p>Опыт работы по автоматизации и моделированию решений средствами ИТ.</p> <p>Построение интегрированной системы отчетности подразделений.</p> <p>Бюджетное планирование и оптимизация затрат.</p>	Первый
Начальник отдела кадров		<p>ведение кадрового делопроизводства в полном объеме (прием, увольнение, перевод, штатное расписание, отпуска, командировки, больничные листы и т. д.);</p> <p>оптимизация кадрового администрирования;</p> <p>оформление личных дел, ведение и заполнение трудовых книжек;</p> <p>учет рабочего времени;</p> <p>составление трудовых договоров, регламентирующих документов;</p> <p>формирование и оптимизация фонда оплаты труда;</p> <p>участие в разработке политик и мероприятий компании в области кадрового делопроизводства;</p> <p>контроль исполнения трудового законодательства;</p> <p>взаимодействие с контролирующими органами, фондами;</p> <p>консультирование работников компании по вопросам трудового</p>	Первый

		законодательства и кадровым вопросам; аудит, методическое руководство и контроль деятельности отдела.	
Специалисты техники	19		
IT-директор (руководитель IT-отдела)		<p>Опыт управления IT-отделом (15 человек в подчинении). Управление бюджетом отдела. Развитие IT в компании. Участие в принятии управленческих решений в компании. Анализ рынка ERP-систем, выбор подходящей для нужд компании. Опыт выбора партнеров по внедрению ERP-систем (руководство процессом внедрения, участие в предпроектном обследовании, написание ТЗ со стороны заказчика). Дополнительный анализ и участие в выборе информационных систем. Автоматизация деятельности компании. Руководство внутренними мероприятиями. Обеспечение информационной безопасности. Техническое обеспечение офиса, организация обновления парка техники. Обеспечение бесперебойной работы корпоративной ЛВС и оргтехники.</p>	Второй
PHP-программист		<p>Знание PHP. Практическое применение объектно-ориентированного программирования (ООП). Опыт работы с фреймворками для программистов (CMF). Знание шаблонных движков. Опыт работы с базами данных (MySQL, PostgreSQL, Oracle), знание языка SQL. Знание JavaScript, HTML+CSS. Знание принципов построения и работы сайтов и серверов. Умение прочесть чужой код и документацию на английском языке.</p>	Третий

Секретарь-референт		Планирование рабочего дня руководителя. Ведение документооборота. Делопроизводство. Деловая переписка. Жизнеобеспечение офиса. Организация приема посетителей. Уверенный пользователь оргтехники и ПК. Общее представление о работе мини-АТС. Владение 10-пальцевым методом печати.	Четвертый
--------------------	--	---	-----------