

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломный проект студентки

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Носиковой Ольги геннадиевны

Научный руководитель  
к.псх.н., старший преподаватель  
Маслаков С.И.

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	6
1.1 Понятие и сущность развития персонала организации.....	6
1.2 Основные направления развития персонала организации.....	15
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГИПЕРМАРКЕТА «ЛИНИЯ» ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН»</b> .....	36
2.1 Организационно - экономическая характеристика гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН».....	36
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в гипермаркете «Линия» ЗАО «Корпорация ГРИНН».....	45
2.3 Анализ системы развития персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН».....	53
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ГИПЕРМАРКЕТА «ЛИНИЯ» ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН»</b> .....	60
3.1. Основные направления разработки дополнительных программ по развитию персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН»	60
3.2. Мероприятия по внедрению проекта.....	74
3.3. Социально-экономическое обоснование проекта.....	77
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	80
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	83
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	88

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве эффективности использования всех остальных ресурсов.

Развитие персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании на результатах ее деятельности.

В условиях современного производства большее значение приобретает психологический фактор рабочей силы, работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. В свою очередь рост культурно-технического уровня трудящихся является одним из важнейших поступательный процесс развития общества.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко персонала организации. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе развития персонала трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретические основы формирования и функционирования корпораций и российскими учеными. Среди зарубежных авторов следует отметить работы Алмонда Д., Акоффа Р.Л., Вестерфилда Р., Диверджера М., Джордана Б., Друкера П., Коусон А., Лембрук Г., Пауэла Д., Росса С., Харрода Р., Шмиттера Ф., Шумпетера Й., Эпштейна Е., и др.

Проблемы корпоративного менеджмента изучаются и российскими исследователями, среди которых Зелтынь А.С., Кашанина Т.В., Кондратьев Н., Ленский Е.В., Новицкий Е.Г., Нуреев Р.М., Рукавишников С.М., Соськин Н.Б., Степанов П.В., Фельдман А.Б., Франклин М., Храброва И.Ю., Читипаховян П., Щербаков В.И., Якутин Ю.В. и др.

Концепция развития персонала организации нашла отражение в работах Друкера П., Кенджелла В. и Дилла У., Арджириса К. и Шеена Д., Сенге Питера М., Тобина Д. Благодаря работам этих авторов произошло осмысление образования персонала как непрерывного процесса.

**Проблема исследования** заключается в имеющихся теоретических и практических разработках в области системы состоянием системы развития персонала в гипермаркете «Линия».

**Объект исследования:** гипермаркет «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» в г. Старый Оскол Белгородской области.

**Предмет исследования:** система развития персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» в г. Старый Оскол Белгородской области.

**Цель исследования:** разработка проекта совершенствования системы развития персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» в г. Старый Оскол Белгородской области.

Задачи исследования:

1. Анализ проблемы развития персонала в теории и практике управления персоналом;
2. Анализ системы управления персоналом гипермаркета «Линия»;
3. Диагностика и анализ системы развития «Линия».
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта по совершенствованию системы развития персонала гипермаркета «Линия».

**Теоретико-методологические основы** исследования представлены положениями и выводами, которые сформулированы в научных трудах отечественных и зарубежных специалистов по проблемам управления

персонала, развития персонала организации. Теоретической базой исследования стали современные теории обучения Д. Бургойне, Р. Стюарт, Р. Гаги, К. Роджерс, Т. Бойделл, А Мамфорд.

**Эмпирическая база** исследования представлена внутренними нормативно-регламентирующими документами, данными статистической отчетности и первичного учета, статистическими сведениями, которые характеризуют деятельность гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

**Научно-практическая база исследования:**

1. Выявлены проблемы в области развития персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН»;
2. Определены методы решения проблем в области развития персонала в организации на примере гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН»;
3. Разработана программа совершенствования системы развития персонала в организации на примере гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

**Методы исследования:**

- организационные методы: сравнительный и комплексный;
- эмпирические методы: анализ документов, методы проектирования;
- методы обработки: качественный и количественный;
- метод интерпретации: структурный.

**Структура** исследования представлена введением тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы и приложением.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Сущность понятия «развитие персонала» организации

Исторический анализ развития управленческой инфраструктуры корпораций свидетельствует о динамичном изменении приоритетных направлений в деятельности служб по управлению персоналом, которая в настоящее время ориентирована на проактивное социальное развитие персонала, которое включает в себя управление эффективностью знаний в корпорации, формирование условий для предпринимательства, использование комплексных IT-решений в области управления кадрами, совершенствование мотивационных механизмов, лидерства и командного подхода в управлении, а также развитие инновационного потенциала работников [10; с.48].

Руководители крупных компаний давно персонала в развитии деятельности всей производственной системы. Кроме направлений развития своих сотрудников активно используют оригинальные разработки и собственные know-how в этой развития персонала ряда компаний - лидеров российского крупного бизнеса и их зарубежных охарактеризовать потенциал развития их персонала как высокий.

Понятие «развитие персонала» в научной литературе гетерогенностью и неопределенностью. Так, Ц. Райхарт считает, что развитие «...концепция для повышения способностей, оценки и поощрения сотрудников», Х. Клагес – что это «...сумма и взаимодействие всех тех направлены на квалификацию, на повышение профессиональных знаний и на мотивацию сотрудников». В. Мендель полагает, что это «...понятие объединяет в, которые служат индивидуальному профессиональному развитию придают им все необходимые квалификации для оптимального будущих задач с учетом их личных интересов». М. Беккер подчеркивает, что «развитие персонала содержит в себе все мероприятия по образованию, организации, которые

планируются, реализуются и оцениваются целенаправленно и систематически»[21; с.288].

Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон и М. Сюрте персонала – это термин для описания интегрированного и целостного, подхода к совершенствованию связанных с рабочей деятельностью знаний и поведения широкого спектра обучающих методов и стратегий [21; с.289].

Указанные стратегии и методы, как правило, призваны помочь индивидам, группам и компаниям в полной мере за счет раскрытия индивидуальных возможностей и повышения эффективности работы в конкретных условиях.

В целом, развитие персонала можно определить подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, должностей, решению качественно новых задач.

Понятие развитие персонала организации основных значениях:

-с позиций работника, как важнейшей характеристики, отражающей одновременно качественное изменение работников, связанное с возникновением нового, которое происходит в результате воздействия и (или) по инициативе самих работников условиям деятельности и самореализации, и качественное состояние работника в определенный момент времени;

-с позиций организации, как подсистемы, процессов, механизмов, методов воздействия организации на качество работников для достижения нового более высокого качественного уровня персонала, развитие организации.

Не менее важной с точки зрения управленческого проблема классификации видов развития персонала, от которой нередко зависит глубина понимания роли и места развития. Поскольку конкретные средства, с помощью которых может осуществляться развитие разнообразны, обуславливается наличие множества классификационных признаков и, соответственно, разносторонней классификации развития в зависимости от

ряда факторов и структура системы развития персонала в организации представляет подсистему управления персоналом, которая объединяет структурированную совокупность следующих основных элементов:

- целей и задач,
- стратегии и политики организации в области развития персонала,
- принципов,
- структуры системы,
- технологии развития, позволяющих поддерживать соответствие качественного уровня работников требованиям среды функционирования, а также обеспечивает удовлетворение их потребностей в профессиональной реализации [21; с.296].

В качестве субъекта развития персонала рассматривается работник, с учетом того, что человек как субъект социального роста и всестороннего развития, имеет к этому мотивацию, то саморефлексирующей и ответственной личностью.

Субъект управления развитием персонала, направляющее и организующее начало управления. В качестве него выступают:

- вся организация как целенаправленно действующая система;
- субъекты управления персоналом линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом, сотрудники учебных корпоративных учреждений;
- первичные коллективы организации;
- сами работники (в случае саморазвития);
- субъекты управления внешнего государственного и регионального уровня [36; с.106].

При разработке системы развития персонала должно учитывать вопросы, связанные с разработки планов развития структуры, политики и стратегии развития организации.

Стратегия развития персонала - это совокупность процессов и мероприятий, с помощью которых персонал, вовлекается в различные сферы



общественного производства и развивается, повышающими как в целом организационный потенциал производственно-хозяйственной их способность планировать свою деятельность, самостоятельно видеть и разрешать возникающие в ходе нее проблемы и кризисные ситуации.

Важным аспектом формирования системы организации является обоснование принципов разработки данных систем, основными среди которых следует назвать комплексность, системность, индивидуальное и командное творчество, профессионализм, непрерывность, дифференцированность, цикличность, эффективность системы развития персонала организации значительное воздействие оказывает две группы факторов. Система развития персонала структурно включает в себя такие функциональные составляющие (элементы), как первичное профессиональное обучение персонала, профессиональная адаптация персонала, служебно-профессиональное продвижение и ротация кадров, планирование и управление профессиональной резервом, организация работы, мотивация развития персонала, деловая оценка персонала [37; с.89].

Развитие персонала требует использования специальных оценочных диагностических методик, важной должна являться их активность к развитию личности - «развивающая» диагностика.

В условиях повышения требований к профессиональной компетентности персонала профессионального роста необходимо создание благоприятной, психологически должна решаться психологической службой предприятия, так как изменить все базовые составляющие личности без обучения невозможно.

Взгляды на развитие персонала потребности и тенденций информационного общества, прежде всего, рамках концепции непрерывного обучения.

Непрерывное профессиональное развитие в международных документах характеризуется как деятельность, осуществляемая на постоянной основе с целью повышения профессиональной компетенции,

способствующая развитию личности, открывающая доступ к культурным ценностям и активной гражданской зависит от состояния государственной системы начального и дополнительного профессионального образования. Однако сегодня многие предприятия (корпоративной) системе развития работников. Они проводят целенаправленную политику развития и обучения персонала через внутрикорпоративное привлекаемых и федеральных образовательных учреждениях.

Необходимо констатировать, что произошло изменение парадигмы внутрифирменного реализующееся в рамках непрерывного профессионального образования, значительно отличается от обучения, существовавшего на предприятиях в более ранние периоды по своим целям, содержанию обучения, формам и методам обучения, а также по его результатам .

Корпоративное развитие выполняет ряд функций, обеспечивая увеличение ценности и количественной стабильную конкурентоспособность предприятия, готовность предприятия к проведению организационных преобразований.

К ним относятся развитие ключевых потенциала профессионального роста, формирование новой корпоративной культуры, апробация управленческих механизмов новых задач, команд [32; с.189].

В качестве условий, необходимых для создания корпоративного образования, следует выделить следующие:

- Наличие стратегии развития предприятия.
- Наличие соответствующей кадровой профессиональной службы по работе с персоналом.
- Собственные инвестиции в развитие персонала.
- Создание собственных образовательных методическими материалами.
- Участие в создании и работе системы корпоративного обучения высших руководителей.
- Создание перспективы служебного роста для развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации

- повышение эффективности труда;

- снижение текучести кадров;

- подготовка необходимых воспитание молодых способных сотрудников;

- достижение большей независимости рынка труда;

- адаптация к новым технологиям;

- рост социальных качеств сотрудников трудом[32; с.209].

Меры по развитию персонала:

- сохранение работоспособности;

- адаптация персонала к изменяющимся условиям;

- подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач;

- организация психологической помощи сотрудникам, условиях повышенных рисков.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно- технического развития и условий развития организации;

- гибкость различных форм развития, возможность отдельных этапах развития;

- профессиональное и стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с возможностями организации, социально-экономических условий его функционирования[25; с.98].

## 1.2. Структура системы развития персонала организации

Развитие персонала представляет систему взаимосвязанных действий, включающих:

- обучение,
- переподготовку и повышение квалификации,
- введение в должность и новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность,
- текущую периодическую оценку кадров,
- организацию рационализаторской и изобретательской деятельности,
- реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения,
- организацию работы с кадровым резервом.

Обучение персонала — совокупность в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и в обученных сотрудниках.

Для того чтобы обучение было эффективно, его основу следующие принципы:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в востребованности результатов обучения;
- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся[28; с.89].

Цели обучения могут существенно варьироваться в зависимости от потребностей организации, содержания слушателей, демографических или квалификационных характеристик положения предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при ситуации, стратегии организации или других факторов.

Распространение электронного дистанционного обучения в корпоративном обучении, связано со следующими его преимуществами:

- возможность обучения сотрудников возможность для сотрудников учиться постоянно и самостоятельно;
- возможность одновременного обучения большого количества сотрудников;
- решение бизнес-задач компании;
- возможность обучения на рабочем месте;
- воздействие на корпоративную культуру компании;
- экономия затрат на обучение[28; с.91].

Дистанционное обучение является (фирменного) профессионального обучения, которое предназначено для повышения образовательного уровня руководителей, специалистов, техников и рабочих предприятий без отрыва от производства и выезда в учебное заведение.

Переподготовка и повышение квалификации.

Переподготовка представляет собой освоение, навыков общения в связи с овладением новой профессией или изменившимся содержанием и результатам труда.

Повышение квалификации – это обучение работников совершенствования знаний, умений, навыков и способов общения ростом требований к профессии или повышением должности;

Повышение квалификации работника дает ему возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда[14; с.103].

Выделяют две основные формы обучения: с отрывом от без отрыва от производства.

Методы обучения персонала, т. е. способы, при овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками, разделяют на две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места.

Среди методов обучения на рабочем месте разъяснение и демонстрация приемов работы;

– смена рабочего места (ротация) – позволяет работника путем планомерного перемещения его с одной работы на другую;

– наставничество – специально отобранные и подготовленные сотрудники (наставники) дают указания и прикрепленным к ним «протеже» развиваться в своей профессии;

– метод усложняющихся заданий;

– метод делегирования части функций и ответственности;

– подготовка в проектных группах, создаваемых определенных задач[14; с.104].

Основными преимуществами обучения на рабочем месте являются:

- меньшая стоимость;

-большая приспособленность содержания и времени потребностям организации;

-включение в процесс непрерывного обучения работников;

-большие возможности индивидуализации подготовки.

Основные недостатки обучения на рабочем месте: нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе возможная недостаточная методическая подготовка, отсутствие опыта и обучающихся; узкопрофессиональная направленность обучения.

Обучение вне рабочего места может проводиться в компании и учебных заведениях вне ее.

Методы обучения вне рабочего места:

– лекция – пассивный метод обучения, позволяющий большой объем материала;

– конференции, семинары – предполагают обсуждение обмен опытом;

– ситуационный анализ (кейсы) – предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть описания, видеофильма;

– групповая дискуссия – позволяет активизировать посредством постановки перед ними проблемного вопроса или группы курса; задачи – эффективное усвоение материала и обмен обучаемыми;

– деловые игры – обыгрывание группой обучающихся бизнес-ситуации, включая количественные расчеты и анализ;

– ролевые игры – разыгрывание конкретной ситуации, участники принимают на себя определенные роли. Отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия и управления людьми в близкой к реальной жизни;

– самостоятельное обучение, при котором обучающийся контролировать основные параметры обучения (темы, число повторений, продолжительность занятий);

– дистанционное обучение, в том числе Learning);

– тренинг – краткосрочный курс повышения квалификации (как правило, от 1 до 5 дней), направленный на умений, необходимых работнику. Тренинг представляет собой комбинацию различных методов проведения часто дается и теоретический материал, но чтобы опыт и преобразовались в новые умения и навыки, в тренинге используются активные ролевые и деловые игры, видеоанализ, дискуссии и др. [32; с194].

Введение в должность и адаптация новых работников.

Адаптация в организации – это процесс взаимного работника и организации, активного освоения индивидом социальных функций, предполагающие преодоление возможных инициированных как самим сотрудником, так и работодателем.

Наиболее важные характеристики адаптации:

1) адаптация представляет собой процесс занимает определенный период жизни работника – от нескольких месяцев до нескольких лет;

2) адаптация возникает вследствие противоречий, сущность которых заключается в том, что изменяются роль, статус и возможности, отношения с другими людьми, нормы и ценности коллектива. В данном случае человек

«или как личность, или как биологическая другое для обеспечения своего существования должен изменить свое состояние возникло новое состояние динамического равновесия, адекватное новым условиям»

3) адаптация – вынужденный процесс, так как к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости;

4) адаптация – двусторонний процесс, изменение человеком самого себя под воздействием новой реальности, окружающей среды в зависимости от собственных этом возможно сопротивление среды воздействию субъекта, что, в первую очередь, относится к адаптации в вхождение человека в новый коллектив является не пассивным приспособлением группы, а активным изменением отношений и ролей в ней в новичка»[11; с.14];

Взаимодействия человека и среды в принимать следующие формы:

- изменение человека под воздействием среды;
- устранение неблагоприятного фактора, импульсов;
- ослабление степени воздействия среды нее;
- уход индивида из области контакта;

5) адаптация – субъективный процесс: согласно субъект действует в соответствии с собственным видением картины, два разных человека в одной и той же ситуации могут повести себя кардинально результате чего различные элементы системы адаптации организации, а также всевозможные стимулы и мотиваторы могут принести как положительный, так и отрицательный результат;

б) адаптация – непрерывный процесс; он законченным, так как условия окружающей среды меняются постоянно. По мнению Т.И. Вершининой, «адаптация может быть предельной только в работника и занимаемого им рабочего места» [25; с 65].

В соответствии с этим адаптация новых, динамичный, непрерывный, относительно особенностями которого являются:

- преобразование индивидом самого себя и окружающей среды;



- поддержание стабильности и равновесия, реализации потребностей персонала;

- разрешение возможных противоречий между компанией и работниками.

Адаптация – особая форма взаимодействия, заключающаяся во включении работников в новую для них социальную общность, усвоении ими производственных условий и норм трудовой деятельности и влиянии на окружающую среду[17; с. 165].

Цель адаптации работника со стороны работодателя:

- во-первых, желание получить лояльного, сотрудника;
- во-вторых, максимально полное, быстрое и приспособление к организации и выполняемой работе.

Задачи адаптации сотрудников с точки зрения повышение эффективности организации, рост ее прибыли;

- повышение эффективности трудовой;
- снижение возможности его увольнения;
- формирование у сотрудника лояльности к организации;
- снижение у него уровня стресса, тревожности;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- обеспечение работника теоретическими и об организации и выполняемой работе;
- установление у работника оптимальных для организации партнерских отношений в коллективе[17;с. 166].

Цель адаптации со стороны работника –и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткое профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации.

Задачи адаптации с точки зрения работника:

- получение знаний об организации, информационных потоках, формальных и неформальных связях;

- знакомство со стилем управления;
- получение теоретических и практических работы;
- снижение уровня стресса, тревожности;
- продолжение трудовых отношений с организацией;
- установление партнерских отношений с коллегами;
- формирование и рост чувства в организации.

В процессе адаптации в организации работник проходит ряд стадий. Мнения специалистов относительно количества, длительности и содержания стадий различны.

Классической является точка зрения, в процессе адаптации работник проходит стадии ориентации (ознакомления), приспособления, ассимиляции и идентификации[24; с.137].

Продолжительность стадии ориентации– от одного до нескольких месяцев. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

На стадии приспособления происходит работником организационных стандартов, правил и стереотипов, установление конструктивных отношеще продолжает сохранять многие свои установки. Продолжительность этого этапа – от нескольких месяцев до одного года.

Стадия ассимиляции предусматривает принятие ее традиций, норм, системы ценностей. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии идентификации работник полностью цели с целями коллектива и организации в зависимости от характера идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные работники – «ядро» любой организации, они являются наиболее добросовестными и преданными[24; с.138].

Управление процессом адаптации – это активное различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив

(профессиональный, социально-психологический, т. д.) с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения и т. д.

Механизм управления адаптацией включает три элемента:

1) структурное закрепление функций управления определением круга лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала и технологии организации процесса адаптации (комплекс мероприятий, направленных на введение сотрудника в организацию и его должность);

3) организация информационного обеспечения процесса адаптации, т. е. определение критериев успешности адаптации, и сроков [17; с. 167].

Возможные варианты закрепления функций управления адаптацией:

– выделение соответствующего подразделения оргструктуре системы адаптацией). Чаще всего функции по управлению адаптацией выполняет отдел (бюро) по обучению и развитию персонала, иногда – служба, занимающаяся подбором персонала;

– распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, подразделениям). В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и сотрудник другого функционального подразделения;

– развитие наставничества. Основными предъявляемыми к наставнику, как правило, являются его желание выполнять данные опыта работы, позитивный настрой по отношению к, предъявляются требования к личностным качествам наставника: терпимость, спокойствие, организованность, тактичность [6; с.51].

Прежде чем приступить к выполнению проходят специальное обучение, в процессе которого развивают необходимые педагогические и коммуникативные навыки: умение слушать собеседника, материал, наблюдательность и т. д.

Наставничество подкрепляется надбавка за выполнение функций наставника, либо процент от заработной платы нематериальными стимулами (наставничество может выступать как одно из условий должностного продвижения);

– развитие структурных взаимосвязей (в частности подразделения управления адаптацией) с различными подсистемами организации управления предприятием.

Во многих зарубежных фирмах эта служба контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления форм и принципов организации труда, системы внедрения нововведений и т. п.

Оценка деятельности работников – специфичная форма обратной связи, применяемая в организации. В свойственно неформальным образом оценивать деятельность подчиненных, руководителей, коллег, а также выполнение собственных функциональных обязанностей [22; с. 55].

Применение формализованной процедуры оценки рассматривается как с позиции возможности, так и организацией труда работников, структурированием выполняемых ими задач, мерой ответственности на каждом рабочем месте, что является исходной стандартов рабочего поведения, уровня деятельности, критериев ее оценки.

Необходимость продиктована потребностью в информации о выполняемой работе в целях ресурсами организации, поскольку оценка является основой принятия обоснованных решений в области вознаграждений, продвижения по службе, увольнений.

Оценка деятельности персонала – это система взаимосвязанных организационных процессов и действий, оценочного цикла, включающего четыре элемента

1) определение рабочих обязанностей и требуемого уровня их выполнения посредством установления стандартов поведения и др.;

2) измерение и оценка деятельности;

3) обратная связь по поводу выполняемой направлений улучшения деятельности;

4) обобщение информации об оценке деятельности для использования в других подсистемах системы управления (системах вознаграждений, развития персонала, набора и отбора персонала).

В современной научной литературе цели оценки группы:

1) цели, связанные с оценкой за отчетный период:

– информирование работников о результатах их деятельности, сильных и слабых сторонах трудового поведения (обратная связь);

– помощь в принятии решений об оплате продвижении по службе, регулировании перемещений, связанных с временным замещением той или иной должности (вертикальное, смешанный вариант), увольнении, понижении в должности или сохранении работников на рабочих местах;

– идентификация индивидуальных навыков персонала;

– селекция оптимальных методов отбора людей на работу;

– определение потребностей в обучении– выявление лидеров и аутсайдеров;

– планирование человеческих ресурсов и др.;

2) цели консультирования и развития деятельности в будущем:

– инструктирование и консультирование эффективности деятельности, индивидуального развития;

– мотивирование работников через признание, похвалу и поддержку;

– установление рабочих целей и определение;

– улучшение отношений между руководителями и подчиненными;

– диагностика индивидуальных, групповых и о проблем;

– планирование карьеры работников, ротации кадров;

– управление организационной культурой и др. [25; с. 59].

Реализация деловой карьеры и служебно- продвижения.

Карьера определяется как «продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижения известности, славы, выгоды», [165] как «путь к

успехам, видному положению в обществе, на само достижение такого положения»[54; с. 68].

Основные принципы реализации системы продвижения сотрудников в организации:

– принцип последовательного, планомерного, непрерывного движения *сотрудников* внутри организации – забота и отношения роста персонала. Это позволяет сотрудникам ощущать свою профессионалов. Планомерное продвижение предполагает, что перед тем как ступень развития, сотрудник должен освоить определенные умения и навыки;

– принцип равенства возможностей при одинаковых условиях и критериев для всех сотрудников (отсутствие протекции, знаний, навыков, умений, деловых и личностных качеств);

– принцип преемственности – накопление знаний, предыдущих ступенях развития и использование их на каждом последующем этапе. Преемственность руководства стратегического курса компании, позволяет сформировать четкие корпоративные ценности;

– принцип максимального срока пребывания горизонтального перемещения с вертикальным движением;

– принцип динамики функций управления по мере изменения уровня управления – увеличение объема;

– принцип материальной и моральной заинтересованности – предполагает, что карьерный рост должен как прямым, так и косвенным материальным стимулированием.

Главной задачей планирования и реализации обеспечение взаимодействия профессиональной и взаимодействие предполагает выполнение ряда задач:

– достижение взаимосвязи целей организации и сотрудника;

– обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических – обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение «карьерных тупиков», возможностей для развития сотрудника, повышение качества процесса планирования карьеры;

- формирование наглядных и воспринимаемых роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определение путей служебного роста, удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте[17; с. 169].

Цели карьеры:

- получить работу или должность, которая соответствовала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на хороший отдых;

- заниматься видом деятельности или иметь должност доставляющую моральное удовлетворение;

- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать высокие побочные доходы;

- занимать должность, усиливающую человека и развивающую их;

- иметь работу или должность, которая носит творческий характер,, позволяющую достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;

- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Управление деловой карьерой принятия работника на предприятие и до предполагаемого его увольнения необходимо организовывать его по должностям и рабочим местам.

Планирование карьеры – это определение путей их достижения.

При этом пути реализации целей карьеры –должностей, на которых необходимо проработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для (обучение, стажировки и т. д.).

Основой планирования карьеры является карьерограмма – документ, содержащий представление о том, какой путь должен пройти специалист нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте[55; с. 75].

Карьерограмма состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в восходящей линии, которые работник может занимать в течение всего своего карьерного пути, с указанием сроков занятия должностей в включает характеристику видов обучения, которые необходимо пройти работнику на карьерном прохождении обучения.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего планирования и управления развитием карьеры для сотрудника являются:

- потенциально более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей возможности и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие возможности подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества организации заключаются в том, что:

- она получает мотивированных и, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией;
- имеется возможность планирования работников с учетом их личных интересов.

Организацию работы с кадровым резервом.

Современные организации заинтересованы в сотрудниках на всех уровнях, но подготовке высших руководителей в компании освобождается место президента, то при приглашении на это место специалиста со стороны последнему требуется 3–6 месяцев, чтобы познакомиться с делами



организации, 1–3 года – чтобы быть признанным в качестве «своего», от 2 до 5 лет – чтобы впитать культуру организации. У руководителя, работавшего ранее в компании, подобных проблем не возникает [56; с. 105].

Система подготовки резерва руководителей задач:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности утверждения в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей выделяют две группы:

- 1) группа преемников или дублеров – это определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем;
- 2) группа молодых сотрудников, имеющих люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

При оценке и отборе кандидата для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик:

- 1) гражданская зрелость:

способность подчинять личные интересы интересам фирмы;

умение прислушиваться к людям, быть самокритичным;

- 2) отношение к труду:

-;

-чуткое и внимательное отношение к людям;

-трудолюбие;

-личная дисциплинированность и дисциплины другими;

-уровень эстетики работы;

- 3) уровень знаний:

-наличие квалификации,

-знание объективных основ управления производством;

-знание передовых методов руководства;

-знание возможностей современной использовать ее в своем труде,  
общая эрудиция;

4) организаторские способности:

-умение организовать систему управления и свой труд;

-умение работать с подчиненными и организаций;

-владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых распоряжениях, поручениях, заданиях;

-умение создавать сплоченный коллектив; умение совещания:  
способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры;

5) способность к руководству:

-умение своевременно принимать решения;

-способность обеспечить контроль их исполнения;

-умение быстро ориентироваться в сложной конфликтные ситуации;

-способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;

-уверенность в себе;

б) способность поддерживать передовое:

-умение видеть новое;

-умение распознать и поддержать рационализаторов;

-умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов,  
ретроградов и авантюристов;

-инициативность;

-смелость и решительность в поддержании и внедрении ; мужество и  
способность идти на обоснованный риск;

7) морально-этические черты характера:

-уравновешенность, выдержанность, вежливость;

-настойчивость, общительность, обаяние;

-скромность;

простота;

8) другие характеристики (хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии и на руководящей внешней вида) [29; с. 283].

Основные этапы подготовки резерва:

1) определение ключевых должностей, на деятельность организации, и плана их замещения;

2) определение характеристик будущих руководителей, т. е. компетенций, необходимых для эффективной руководителя;

3) отбор кандидатов в резерв руководителей; руководством совместно со службой управления персоналом. Отбор производится с учетом трех основных критериев:

-соответствие индивидуальных идеального руководителя (метод экспертных оценок, тестирование);

-соответствие результатов работы в занимаемой в должности и в занимаемых ранее должностях;

-степень готовности кандидата;

4) определение потребностей развития (на основе п. 3);

5) подготовка планов развития (планы развития мероприятия, направленные на ликвидацию разрыва между идеальным конкретными показателями оценки претендентов);

6) реализация планов подготовки преемников;

7) оценка прогресса развития, в результате корректировка плана развития или изменение состава преемников;

8) назначение на должность; обсуждение готовности решение о назначении руководство принимает освобождения ключевой должности;

9) адаптация. Новому сотруднику требуется информационная, организационная и моральная помощь со стороны подчиненных. При этом может быть использован метод «близнецов», которым старый и новый руководитель некоторое время работают совместно (от нескольких недель до нескольких месяцев). Его минусом двоевластие.

Более эффективным методом партнерство нового руководителя и его непосредственного начальника, когда в течение определенного периода (6—12 мес.) последний уделяет работе нового внимание, проводит регулярные встречи, оказывает помощь.

Планирование развития персонала.

Цель – определение будущих требований, местам, и планирование мероприятий, которые способствуют профессиональному развитию сотрудников. Планирование использовать внутренние ресурсы, а не искать персонал на внешнем рынке труда. Его можно разделить на планирование образования, повышения квалификации сотрудников карьеры.

Все мероприятия по развитию персонала должны быть направлены на упразднение дефицита в знаниях и навыках в крупные предприятия для обучения своих работников создают собственные образовательные центры, максимально приближенные к специфике деятельности и средние организации могут воспользоваться услугами внешних образовательных центров.

Выводы по первой главе:

Развитие персонала определяется как процесс подготовки персонала к выполнению новых, замещению новых должностей, решению качественно новых задач.

Развитие персонала представляет, которые включают обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно- продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Выделяют две основные формы обучения: с и без отрыва от производства.

Методы обучения персонала разделяют на: на рабочем месте и вне рабочего места.

Среди методов обучения на: инструктаж, смена рабочего места, наставничество, метод усложняющихся заданий, метод делегирования части функций и ответственности, подготовка в, создаваемых для решения определенных задач.

Обучение вне рабочего места может центрах компании и учебных заведениях вне ее. Методы обучения: лекция, конференции, семинары, ситуационный анализ, групповая дискуссия, деловые игры, ролевые игры.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГИПЕРМАРКЕТА «ЛИНИЯ» ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН»**

### **2.1. Организационно - экономическая характеристика гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН»**

Гипермаркет «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» по своей организационной форме является хозяйственным обществом, которое регулирует свою деятельность обществах. Правоспособность гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» определяется Гражданским Кодексом РФ, Уставом, учредительными документами, локальными нормативными документами.

Многопрофильное ЗАО «Корпорация «ГРИНН» создано в 1992 году Грешиловым Николаем Николаевичем, единственным ее акционером и генеральным директором. Закрытое акционерное общество «ГРИНН» зарегистрировано в городе Орле, головной офис находится в городе Курск.

Основным видом деятельности корпорации межрегиональной сетью продовольственных гипермаркетов торговой марки «Линия», расположенных в 10 областях Центрального Федерального округа РФ: Орловской, Курской, Белгородской, Воронежской, Липецкой, Тамбовской, Брянской, Калужской, Тульской, Смоленской. Корпорация «ГРИНН» является крупнейшим в Черноземье дилером по продаже грузовых автомобилей КАМАЗ, МАЗ, MAN, имеет в своем составе построенный в 2006 году современный региональный автотехцентр в городе Курск.

В состав корпорации входит орловский туристический многофункциональный комплекс «ГРИНН» (ТМК «ГРИНН»). Концепцией этого объекта впервые в России комплекса услуг для крупных предприятий на 2000 участников делового туризма с многочисленными сопутствующими составляющими, а также занятостью их свободного времени на единой территории.

Также корпорация «ГРИНН» развивает мегакомплексы с торгово-развлекательными, семейно-досуговыми и другими направлениями в городах Центрального Федерального округа площадью 168 тыс. кв.км в городе Белгороде.

Ведется строительство улучшенных аналогов Белгородского комплекса в городах Курске и Брянске с увеличением объемов до 220 тыс. кв. км. области и имеется договоренность с губернатором Воронежской области о строительстве таких же «Мега ГРИННов» в их областных центрах.

В ближайшие годы предстоит построить миллион квадратных метров коммерческих площадей с объемом инвестиций 40 миллиардов рублей. Оборот ЗАО «Корпорация «ГРИНН» численность персонала на 08.01. 2016 года составляет 15 513 человек.

Многофункциональное ЗАО «Корпорация «ГРИНН» со штаб-квартирой в городе Курск» является одним из крупнейших владельцев торгово-коммерческой недвижимости в России.

В 2015 году общий объем находящихся в собственности торгово-коммерческих площадей составил 640 000 кв. м, в том числе арендопригодных 437 000 кв.м, что выше пятого места «Топ-50» главных арендодателей России. Всего в составе ЗАО «Корпорация «ГРИНН» 28 центров. Из них лучшими многофункциональные комплексы с инновационными в своей сфере концепциями.

В Орловском ТМК «ГРИНН» наряду с торговыми площадями впервые в России реализована идея предоставления полного комплекса услуг для крупных деловых мероприятий на 2000 участников. В Белгородском «МегаГРИННе» являющимся самым крупным в Черноземье. Собрано наибольшее количество разных направлений деятельности. Его основное конкурентное преимущество в том, что менее половины площадей отведено под торговлю, а большая часть – под семейно-досуговые и развлекательные направления: целый этаж занимает огромный парк развлечений «ГРИННЛАНДИЯ» с многочисленными аттракционами для разных

возрастных групп, игровыми автоматами, детским клубом без присутствия родителей, ледовым катком, фуд ресторанами и кафе, а также сценой для проведения различных праздников, фонтанным комплексом. Этажом ниже расположен шестизальный кинотеатр, боулинг на 26 дорожек, бильярдный клуб на 30 столов, самый большой в городе ресторан-пивоапня на 1500 мест, а в других частях здания молодежный клуб «ЧАСЫ» и караоке-клуб «НОЧЬ» и панорамный впечатляющих зрелищ является огромный аквариум в центральном холле водоизмещением более 100 т с морской водой и акулами.

В 2016 году ЗАО улучшенных аналогов комплекса в Городах Курске и Брянске с увеличением их площадей до 222 000 кв.м. и добавлением к уже имеющимся составляющим множества других направлений: 50-метровый бассейн олимпийских размеров на 10 семь залов для занятий фитнесом, спортивными танцами, аэробикой, три теннисных корта, оздоровительный комплекс «ГРИНН СПА» с четырьмя бассейнами и 12 лучшими банями мираю

На сегодня строительство Курского «МегаГРИНН», который станет самым большим и функциональным ТРЦ в городе, находится на стадии устройства каркаса. Комплекс, расположенный в лучшем месте с точки зрения транспортной доступности, паркингом на 2500 автомобилей, откроется 1 декабря 2015 года.

Немаловажно, что программа строительства инновационных мегакомплексов и как для арендаторов, так и сточки зрения их окупаемости для корпорации. Это подтверждается тем, что суммы привлеченных кредитов ЗАО «ГРИНН» незначительны по сравнению с другими участниками рынка торговой недвижимости. В 2014 году наряду с большим объемом проведенных инвестиций строительство торгово-коммерческой недвижимости были частично погашены ранее взятые кредиты.

Одной из ключевых сфер деятельности Корпорации «ГРИНН» является самая крупная в Черноземье сеть продовольственных гипермаркетов



«Линия», которые расположены в Центральном Федеральном округе. Магазины построены в Губкине Белгородской области; два супермаркета в городе Курск, Железногорске Курской области; два в Воронеже, три в Брянске, два в Орле, Липецке, Грязях и Ельце Липецкой области; Калуге, Тамбове, Смоленске, Туле, Новомосковске.

Торговая сеть «Линия» представлена 23 продовольственными гипермаркетом и двумя супермаркетами, Центрального Федерального округа РФ:

- формат «cash&carry»;
- позиционирование - магазина низких цен;
- ассортимент- 20 000 наименований;
- 16 гипермаркетов общей площадью 14000 кв.м, торговая площадь – 5000 кв.м;
- 7 гипермаркетов общая площадь –площадь 3000 кв.м.
- кассовые терминалы – 32(21);
- суточная проходимость – до 20 000 человек;
- собственное производство: пекарня, кондитерский и мясной цеха, кулинария;
- время работы - круглосуточно»
- парковка – 500 мест.

«Линия» вошла в список крупнейших торговых сетей России. Авторитетное федеральное издание «Коммерсантъ» обнародовало ежегодный рейтинг 50 крупнейших торговых сетей, работающих в России. В этот список, в Москвы и Санкт-Петербурга, так называемых федеральных сетей. Поэтому появление в их числе курской торговой сети гипермаркетов «Линия» - единственной компании корпорация считает для себя большим достижением.

Основная привлекательность магазинов «Линия» заключается в ценовой политике, которую проводит руководство ЗАО «Корпорация «ГРИНН». Низкие цены для покупателей. Здесь очень важно такое понятие,

как логистика – оптимизация механизма доставки товара: он поступает вовремя, в нужном количестве и процесс разгрузки прибывающих автомашин и доставки товары непосредственно на прилавки, к покупателю. Для этих целей используется высококачественное оборудование: подъемники, штабелеры, сутки приходит до семидесяти автомашин с товарами. На их разгрузку и складирование минуты. И все это поступает сразу в торговые залы, без промежуточных складов.

Не менее важен и комплекс современных услуг. Во всех гипермаркетах на глазах у всех выпекается хлеб и горячим зала. Здесь же представлено 180 видов полуфабрикатов собственного производства – свежайшее мясо разделывается на глазах современное оборудование позволяет производить в сутки до 1,5 тонн тортов, рулетов, пирожных и других кондитерских изделий.

Специализацией гипермаркета «Линия» является реализаций продовольственных (в том числе алкогольной продукции и пива) и непродовольственных товаров.

Гипермаркет «Линия» ЗАО Корпорация «ГРИНН» имеет расчетные счета в банке для ведения операций в форме, имеет круглую печать для осуществления наименованием, другие штампы и печати.

Запись о государственной регистрации внесена в единый государственный реестр юридических лица в налоговом органе.

Учредителями «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» в г. Старый Оскол выступает группа лиц, граждан РФ.

Местонахождение гипермаркета «Линия» в городе Старый Оскол: микрорайон Лесной, 1.

Приемная тел.:(4725) 46-04-92, факс: 46-04-93.

e-mail: [linia@oskol.grinn-corp.ru](mailto:linia@oskol.grinn-corp.ru).

Гипермаркет «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» имеет в этом имуществом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени

приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

«Линия» является предприятием, прибыли и удовлетворения общественных потребностей в товарах.

За счет своих средств и привлечения дополнительных денежных средств гипермаркет «Линия» фонды, наращивает ассортимент и продажу товаров, улучшает ее качество, увеличивает доход.

Фирма ЗАО «Корпорация «ГРИНН» и обеспечивает совою финансовую, хозяйственную, торговую и иные виды деятельности, разрабатывает необходимые для этого внутренние положения и акты.

ЗАО «Корпорация ГРИНН» самостоятельно заключает и контролирует исполнение хозяйственных и других организаций, предприятий и учреждений, а также частными лицами.

Менеджменту фирмы приходится направлениям связанным с:

- целевым рынком (выбор категорий потребителей);
- товарным ассортиментом и комплексом услуг;
- торговым персоналом (профессиональные навыки, организация работы);
- логистика или физическим перемещением товара в магазине, транспортировка, хранение, штрихкодирование, ценообразование.

Маркетинговая деятельность фирмы включает в себя четыре основных вопроса:

- структуру продукции,
- цену,
- продвижение,
- способы распределения.

Маркетинговый срез внутри среды включает в себя деятельность фирмы, которая связана с реализацией продукта: относительная стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке и выбор рынков сбыта и систем информации для проведения финансового состояния предпринимательской фирмы служит финансовая отчетность.

Финансовая отчетность представляет пояснительные материалы к ним, в которых отражаются результаты хозяйственной деятельности фирмы: бухгалтерский баланс и отчет о убытках).

Анализ таблицы позволяет констатировать, что основные средства выросли за отчетный период на активы торгового предприятия выросли

Долгосрочные обязательства за отчетный период выросли на 9771 тыс. руб, что составило 167% что наблюдается рост выручки от реализации продукции с 2014 г. по 2016 г. наблюдается рост валовой прибыли за отчетный период расходы увеличились от продаж увеличилась наблюдается рост чистой прибыли за отчетный период, что составило 366,7%.

Проанализировав деятельность гипермаркета «Линия» можно сделать вывод, что данное предприятие является достаточно устойчивое финансовое положение на рынке.

## 2.2. Анализ кадрового состава и системы управления персоналом

Гипермаркет «Линия» осуществляет свою деятельность на основе устава и коллективного договора, в которых оговорены трудовые отношения, оплата труда, социальные гарантии, время отдыха, охрана труда и медицинское обслуживание, гарантии прав профсоюзных органов и членов профсоюза.

Основные направления кадровой политики предприятия можно сформулировать следующим образом:

- формирование персонала;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- обновление и омоложение персонала.

Коэффициент оборота по приему сотрудников рассчитаем с помощью следующей формулы:

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Следующим важным показателем работы с кадрами является коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Списочная численность на нач. периода} - \text{число увол. за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

По данным расчетам можем наблюдать, что наименьший показатель постоянства кадров характерен для 2014 года, наивысший – для 2016 года.

Также нам необходимо рассмотреть коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{Уволенные по собств. жел.+увол. за наруш тр. дисц.}}{\text{Средне списочная численность персонала за период}}$$

Далее проанализируем основные параметры персонала, образом, мы видим, что весь персонал гипермаркета «Линия» разделен на 4 категории: это руководители, специалисты, торговый персонал и персонал. При этом можно отметить относительное постоянство всех категорий персонала.

Труд работников оплачивается в сдельно-прогрессивной форме. Заработная плата пропорциональна объему выполненных работ.

Заработная плата выплачивается два раза в месяц денежной форме по месту работы или на пластиковую карту Сбербанка России.

При выплате заработной платы работник в печатной форме извещается о составных частях заработной платы, её удержаниях, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Форма расчётного листка утверждается работодателем с учетом мнения профоргана. Заработная плата выплачивается работнику, как правило перечисляется на указанный работником счёт в банке на условиях, определённых коллективным договором или трудовым договором.

Важным показателем кадрового состава учреждения является распределение персонала по возрасту .

Проводя анализ распределения персонала по возрасту за 2016 год, следует отметить, что среди:

- руководителей больший процент составляют работники в возрасте от
- специалисты в возрасте от 30 до 40 лет;
- торговый персонал в возрасте 20-30 лет,
- вспомогательный персонал в возрасте 50-60 лет.

Анализ гендерного состава коллектива гипермаркета показал преобладание женщин над численностью мужчин, что существенно обусловлено характером деятельности торгового предприятия.

Говоря о трудовом стаже необходимо отметить, что данный показатель определяет продолжительность трудовой деятельности работника.

Для каждой категории работников определен период стажа, который имеют наибольшее число работников, так среди руководителей наибольший процент составляет стаж от среди торгового персонала показателем качественной характеристики трудового коллектива является показатели отражающие уровень образования персонала гипермаркета «Линия», что среди руководителей 100% персонала имеют высшее образование, среди специалистов высшее образование имеют персонала высшее образование, 36,3 % среднее профессиональное образование, среди вспомогательного персонала высшее образование имеют профессиональное образование и 22,4 – среднее образование.

Руководство гипермаркета заинтересовано в привлечении квалифицированных кадров, перспективных выпускников вузов, специалистов и руководителей со стажем используются как внешние, так и внутренние источники.

Внешние источники - это центры занятости. Кроме этого помещаются объявления о своих вакансиях в СМИ. Внутренними источниками являются специалисты, которые уже работают в гипермаркете «Линия».

Наиболее пристальное внимание уделяется не только набору персонала, но и выводу персонала из организации, так как несоответствующий для занимаемой должности специалист препятствует эффективной деятельности всего коллектива.

В ЗАО «Корпорация «ГРИНН» введена система комплаенса.

Комплаенс – соответствие деятельности персонала ЗАО «Корпорация «ГРИНН» действующему законодательству РФ и применимым нормам международного законодательства, а также внутренним нормативным и распорядительным документам, решениям ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

Система комплаенса ЗАО «Корпорация «ГРИНН» представляет собой совокупность корпоративной ЗАО «Корпорация «ГРИНН», обеспечивающих соблюдение принципов комплаенса работниками ЗАО «Корпорация «ГРИНН», независимо от занимаемой ими должности.

Приоритетным направлением развития системы комплаенса ЗАО «Корпорация «ГРИНН» является обеспечение противодействия коррупции в любых ее проявлениях (в том числе взяточничество, интересам общества, государства и ЗАО «Корпорация «ГРИНН»).

Принципы комплаенса:

-безусловное соблюдение действующего законодательства, а также внутренних нормативных и распорядительных документов ЗАО «Корпорация «ГРИНН»;

-разработка и реализация мероприятий, направленных на снижение комплаенс-рисков, т.е. рисков которое может нанести ущерб репутации, экономический ущерб либо повлечь иные неблагоприятные последствия для ЗАО «Корпорация «ГРИНН»;

-постоянное совершенствование систем внутреннего контроля в областях деятельности с высокими беспечение соблюдения принципов комплаенса контрагентами при реализации договорных отношений с ЗАО «Корпорация «ГРИНН» и его филиалами, предпочтение сотрудничества с

деловыми партнерами, придерживающихся тех же ценностей, что и ЗАО «Корпорация «ГРИНН»;

-обеспечение возможности выявления и урегулирования конфликтов интересов, в том числе потенциальных;

-предоставление работникам нарушениях стандартов комплаенса посредством «горячей линии» либо по электронной почте;

-неотвратимость применения мер дисциплинарной ответственности в случае нарушения работниками стандартов комплаенса;

-осуществление постоянного контроля состояния системы комплаента ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

Соблюдение принципов комплаенса продвижении работников ЗАО «Корпорация «ГРИНН» по карьерной лестнице. Руководители всех уровней управления являются проводниками принципов комплаенса: подают пример поведения, соответствующего подчиненных на безусловное соблюдение комплаенс-политики ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

Стандарты комплаенса, обеспечивающие соблюдение принципов комплаенса работниками и деловыми и деловыми партнерами ЗАО «Корпорация «ГРИНН», и распорядительными документами ЗАО «Корпорация «ГРИНН». Основным документом, содержащим стандарты комплаенса, является Кодекс корпоративной этики ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

### 2.3. Анализ системы развития персонала гипермаркета «Линия» «Корпорации «ГРИНН»

Анализ управления персоналом в ЗАО «Корпорация «ГРИНН» позволил сделать следующие выводы.

Кадровый документооборот имеет единые стандарты во всех филиалах корпорации за чет перехода на единую единых форм приказов и распоряжений, объединения разрозненных баз данных с информацией по



работникам. Вследствие этого Управленческая отчетность формируется централизованно как по всей корпорации, так и по отдельным филиалам, что расширяет возможности для анализа и принятия решений в области планирования кадровой политики, что сокращает время на формирование внутренней отчетности по предприятию, налоговые органы, Пенсионный фонд, военкоматы, архивы и т.д.

Управленческая отчетность ведется как централизованно, так и по отдельным филиалам, система учета и управляема. Достоверность информации полная благодаря минимизации ручного ввода и настроенному механизму автоматических отметить наличие своевременного и полного отражения информации по работникам корпорации.

Количество нестыковок и несогласованностей в работе сведено до минимума, улучшилось взаимодействие сотрудников отделов кадров, отдела организации труда и заработной платы (ООТиЗ), расчетных отделов бухгалтерии, экономистов и нормировщиков, ЗАО «Корпорация «ГРИНН» введены в действие единые стандарты формирования графиков работы, оптимизирована численность персонала и режим работы гипермаркетов.

Создание единой системы управления персоналом выступило в роли одного из катализаторов оптимального перераспределения части функций как между отделами, так и между филиалами и корпорацией.

В целях развития персонала в ЗАО «Корпорация «ГРИНН» осуществляется обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, организация рационализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом.

Профессиональное образование является основой для работы в корпорации.

Производственные мероприятия по внешние мероприятия, например курсы, которые сотрудники могут посещать за собственные средства или с помощью финансовой поддержки предприятия.

При этом, в гипермаркете «Линия» годовой план развития всего персонала отсутствует, а существующие программы развития персонала не носят программного эфирм в корпорации четко не сформулированы цели развития персонала, не сформированы ключевые показатели для оценки эффективности развития персонала.

Анализ обученных в гипермаркете «Линия» за 2014 год показал, что среди всех прошедших различные виды обучения большую долю составляют руководители и специалисты, обученных. Всего в 2015 году повысили свою квалификацию и лишь, относящихся к группе вспомогательного персонала 2016 году в гипермаркете «Линия» был проведен семинар «Личная эффективность руководителя и нематериальная мотивация персонала».

В качестве целей семинара выступили:

- обсуждение групп ключевых сотрудников;
- формирование эффективных коммуникаций с подчиненными;
- обсуждение механизмов нематериальной мотивации подчиненных как инструмента стабилизации и повышения эффективности персонала;
- обсуждение и тренировка управленческой харизмы;
- дальнейшее развитие;
- дальнейшее развитие навыков антистрессовой саморегуляции и поддержания активной энергии в течение рабочего дня;
- консолидация группы лояльности к компании.

На семинаре были организованы упражнения, ролевые игры и учебные задачи:

- «Метафоры корпоративной культуры»;
- «Мотивация кандидатов» (учебная задача);
- Нематериальная мотивация сотрудника.

Кроме того в ходе семинара применялось психологическое тестирование с целью выявления и оценки участников. В конце семинара были предложены тесты по оценке эмоционального интеллекта и биоритмов с целью самостоятельного тестирования участников.

Группа слушателей проявила активность и заинтересованность в обучении. Следует отметить не достаточно к компании, а также их приверженность ценностям корпоративной культуры.

При этом выяснилось, что руководители гипермаркета «Линия» представляют собой сплоченную команду, их обсуждать сложные вопросы управления персоналом, а также взаимным доверием и взаимопониманием в деловых коммуникациях.

Очевидно, что люди, работая по найму, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и целей организации.

Анализ системы мотивации персонала гипермаркета «Линия» показал, что система мотивации не связана со стремлением работников повышать свой уровень профессионализма. При этом условия создать налаженную систему развития персонала и особенно молодых специалистов. Однако для молодых сотрудников в гипермаркете «Линия» не предусмотрена специальная система развития (обучение молодежи и вновь принятых работников проводится непосредственно в наставничества).

Следует отметить, что руководство в процессе развития персонала организации не использует новых методов развития персонала, что является достаточно привлекательным и эффективным сотрудников. Проведенный семинар, который был описан выше, показал такую необходимость и заинтересованность сотрудников различных групп, не только молодежи именно в новых формах повышения квалификации и обучения.

Также следует отметить, что совершенно отсутствует возможность дистанционного обучения в рамках ЗАО «Корпорация «ГРИНН», данный факт существенно снижает организации, так как отсутствует образовательное информационное пространства внутри организации. С учетом роста корпорации необходим подбор и введение в штат

ответственного лица для осуществления мероприятий по развитию персонала организации.

Выводы по второй главе:

Многопрофильное ЗАО «Корпорация «ГРИНН» создано в 1992 году Грешиловым Николаем Николаевичем, единственным ее акционером и генеральным директором. Закрытое «ГРИНН» зарегистрировано в городе Орле, головной офис находится в городе Курск.

Основным видом деятельности является управление принадлежащей корпорации межрегиональной сетью продовольственных гипермаркетов торговой марки «Линия», расположенных в 10 областях Центрального Федерального округа РФ. Местонахождение гипермаркета «Линия» в городе Старый Оскол: микрорайон платежеспособным и занимает достаточно устойчивое финансовое положение на рынке. Гипермаркет «Линия» осуществляет свою деятельность на основе устава и коллективного договора, в которых оговорены трудовые отношения, оплата труда, социальные гарантии, льготы, компенсации, рабочее время и время отдыха, охрана труда и медицинское обслуживание, гарантии прав профсоюзных органов и членов профсоюза.

В ЗАО «Корпорация « ГРИНН» введена система комплаенса - соответствия деятельности персонала ЗАО «Корпорация «ГРИНН» действующему законодательству РФ и применимым нормам международного законодательства, а также внутренним нормативным и распорядительным документам, решениям органов управления ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

В целях развития персонала в ЗАО «Корпорация «ГРИНН» осуществляется обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая рационализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом.

При этом, в гипермаркете «Линия» годовой план развития всего персонала отсутствует, а существующие программы развития персонала не носят программного характера. В связи с этим в корпорации четко не сформулированы цели развития персонала, не определены ключевые показатели для оценки эффективности развития персонала.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА ГИПЕРМАРКЕТА «ЛИНИЯ» ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН»

#### 3.1. Основные направления разработки дополнительных программ по развитию персонала

Развитие персонала является инструментом сохранения конкурентоспособности предприятия. Квалификация и мотивация сотрудников приобретают все большее количество западных компаний склоняется к долгосрочной компетенции, а менее 20 % персонала организация нанимает для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса, для которого у компании еще не имеется достаточно квалифицированных специалистов.

Практика показала, что такая политика помогает работникам организации на всех уровнях максимально развивать свой потенциал.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10 % фонда оплаты труда.

Причины инвестиций в развитие персонала:

- необходимость повышения с целью выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с значительных инвестиций в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности.

Руководство организацией должно определить необходимость и просчитать возврат инвестиций в также использовать в деятельности организации профессионалов, имеющих достаточный уровень образования и квалификации[17; с. 165].

Успешные и квалифицированные работники в качестве одного из основных стимулирующих средств всегда называют именно профессиональное развитие в организации. Данный фактор должен стать дополнительным доказательством целесообразности затрат на профессиональное развитие персонала. Плюсами вложений в работников организации являются:

- объективная информация о или иного сотрудника;
- воздействие на мотивацию работников и социально-психологический климат в организации;

Сотрудники организации, реализующие развитие в самой организации, более оперативно и качественно своих обязанностей, творчески решают поставленные задачи, активнее борются со выполнением функций, быстрее реагируют на изменения текущей ситуации и новые условия деятельности организации.

Такие сотрудники более лояльны к своей деятельности с максимальной реализацией своих возможностей и способностей.

В процессе развития персонала связь между организацией и работниками. Данный процесс происходит не только посредством одностороннего предоставления необходимых знаний и развития навыков.

Сотрудники получают важные сведения на рынке, направлением дальнейшего развития и будущей стратегии управления организацией, создаются целевые установки, производительности труда, на разработку и дальнейшее поддержание новых ценностей, утверждение корпоративных норм поведения.

Другой стороной политики организаций в области развития персонала организации является проявление уже «обученных» специалистов, что по их мнению, должно принести организации и финансовые резервы. С точки зрения качественного профессионального обновления кадрового состава, создания внутренней конкуренции среди работников, оправдана, однако существуют и риски подобного выбора. Эти риски связаны иногда с отсутствием времени, средства на поиск таких профессионалов.

Стадии жизненного цикла являются одним из важнейших факторов внутренней среды организации. Любая деятельности сталкивается со стадиями проявления развития, активного роста, устойчивой деятельности, спада и возрождения. В зависимости от стадии цели деятельности и стратегия ее развития, а также стратегия управления персоналом.

На основе стратегии управления и задачи развития персонала, строятся конкретные планы профессионального развития персонала [50; с.41].

Потребность в профессиональном оказывает влияние на специфику и конкретное содержание программы развития.

Однако содержание и объем программ профессионального развития напрямую зависит и от заложенных организацией денежных средств.

К затратам организации также относится и проведения профессионального развития персонала на территории организации.

Затраты на профессиональное развитие профессиональное развитие частично оплачивается самими работниками, а также варианты, когда затраты на обучение постоянно выплачиваются работниками в течение определенного периода времени. На проведение длительного и дорогостоящего обучения, необходимость в на длительный период времени.

В настоящее время организациями реализуется масса новых активных и игровых форм и методов развития персонала. Такие методы и формы способствуют не просто получению знаний и навыков, определение проблемной ситуации в деятельности каждого подразделения, а при необходимости и отдельного сотрудника, и поиска путей решения данной проблемы.

При использовании таких форм обучаемый сотрудник одновременно становится не только объектом, но и субъектом обучения, развивая дополнительные навыки активизации своей профессионального развития персонала должны соответствовать текущей стратегии развития организации, целям и задачам ее развития, стадии жизненного управления персоналом. Программа развития персонала должна быть разработана для организации в



целом, служб и отдельных подразделений, а затем должна быть конкретизирована для сотрудников стратегия управления персоналом, реализуемая в системе управления персоналом включает в себя такие направления и подсистемы, как найм и подбор персонала, мотивация, стимулирование, деловую оценку персонала и другие [50; с.42].

Подсистема профессионального развития персонала должна находиться в тесной связи со всеми подсистемами организации. Кроме того, особое значение имеет своевременность реализации программ профессионального развития персонала, конкретизация результатов трудовой деятельности персонала, которые должны профессионального развития персонала.

К процессным факторам относятся квалификация и опыт преподавателей и тренеров, осуществляющих профессиональное развитие персонала. Развитию персонала как сторонних преподавателей, так и работников собственной организации с точки зрения эффективности профессионального развития имеет подбор преподавателей для конкретной категории и группы обучающихся, оценить имеющиеся у работников организации знания и навыки, распределить их по группам, подобрать преподавателя с ориентацией на каждую конкретную группу.

Важно также проанализировать рациональное количество часов обучения по конкретным темам, специалистов с точки зрения адаптированности готовых программ к специфике деятельности конкретной организации [50; с.43].

Эффективность профессионального развития напрямую зависит от применяемых форм и методов обучения, следовательно, необходимо предварительно ознакомиться с целями, назначением и особенностями применяемых на практике методов подразделяют на группы:

- традиционные;
- активные социально-психологические;
- компьютерные дистанционные.

Среди традиционных выделяют лекции и семинарские занятия, прохождение различного рода профессиональных стажировок, написание и внедрение в практику деятельности выпускных квалификационных работ.

Активные социально- они не имеют строгих критериев оценки по результатам обучения, позволяют использовать и развивать групповые методы работы, сменить вид деятельности: с выполнения жесткого индивидуального задания на обсуждении актуальных тем, вопросов и проблем в деятельности организации.

К активным методам относятся деятельностные и ролевые игры, разбор практических ситуаций.

Компьютерные дистанционные методы базируются на современных интернет-технологиях, позволяют осуществлять профессиональное развитие персонала без отрыва от основной деятельности, дома во внерабочее время.

Целью профессионального развития персонала обучение и развитие сотрудников с определенным уровнем профессионального образования и наличием опыта работы в данной характеристикой профессионального развития персонала организации становится необходимость развития специфических профессиональных знаний, навыков, умений.

Такому профессиональному развитию персонала будет способствовать именно применение активных обучения, рассмотрение конкретных проблемных ситуаций, реальных сложных проблемных ситуаций, возникших на конкретных рабочих местах.

Кроме того, активные развития персонала обладают рядом преимуществ по сравнению с традиционными методами, среди них:

- стремление к более активному обучению или повышение квалификации;

- раскрытие творческого потенциала обучающихся работников (достигается посредством обучающихся с конкретные способы творческого подхода к решению существующих стандартных проблемных ситуаций);

-активное общение осуществления профессионального развития персонала;

-эмоциональный «подъем» во время персонала, активная мотивация на дальнейшие достижения в работе;

-стремление к стремительному профессиональному развитию в течение короткого периода времени;

-возможность оценить собственные решения новых практических ситуаций и проблем;

-возможность участия в деловой оценке путей дальнейшего профессионального развития.

В современных организациях применяются новые методы социально-психологического обучения.

Коучинг – (от англ. *coaching* – тренировка, кураторство, наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования, личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми.

Задача коуча (тренера-наставника) – подтолкнуть человека к самостоятельным действиям определенных результатов. Предполагается, что наставник только помогает подопечному найти собственное решение проблемы, а не решает проблему он стимулирует подопечного к более глубокому осознанию своих целей, возможностей и ограничений, помогает выработать оптимальный способ решения конкретной проблемы.

Секондмент (от англ. *secondment* – командирование) – временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в совершенно. Сотрудники могут командироваться в различные организации: крупные коммерческие предприятия, государственные или командирования сотрудников оплачиваются, требуют

официального разрешения, рассчитаны на полный рабочий день и длятся до 12 месяцев.

Баддинг (от англ. *buddying* – товарищество) – основан на предоставлении друг другу освоением новых навыков. Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. С человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае только с одним человеком.

Баддинг дает возможность увидеть себя со стороны: как человек проявляет себя по отношению к коллегам, как выглядят его слова/поступки. Баддинг отличается от советов, рекомендаций и иной информации передаются в двустороннем порядке – в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник «обучающийся».

Shadowing (от англ. *shadow* – тень) – используется в основном для обучения тех, кто только собирается прийти работать в компанию, т. е. выпускников вузов. Компания предоставляет дня рядом с работающим сотрудником – «образом», студент получает представление о выбранной карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает[50; с.43].

Важным процессным фактором является наличие обратной связи руководства и преподавателей с работниками по результатам профессионального развития персонала, анализ примененных методов профессионального развития персонала.

Руководство организацией должно быть заинтересовано не только в организации профессионального развития по его завершении стимулировать сотрудников к применению в своей повседневной деятельности. Должны быть подсчитаны возможные риски от того, что часть информации, приобретенной в ходе обучения, работники не могут использовать в своей деятельности на рабочем месте, а также к потере организацией квалифицированного персонала, а следовательно, и к потере инвестиций, вложенных в профессиональное развитие данного персонала.

Руководство, осуществляя вложения в профессиональное развитие персонала, положительно влияет на имидж организации на рынке, получая дополнительные возможности персонала.

Несмотря на то, что профессиональное развитие должно быть спланировано для различных уровней квалификации, возможность осуществления профессионального развития персонала должна быть у каждого работника развитие должно быть возможно, как для тех подразделений, которые непосредственно приносят прибыль организации, так и для обслуживающих и функциональных подразделений.

В том случае, когда профессиональное развитие персонала направлено на ограниченный круг сотрудников формируется сложный механизм демотивации, сопряженный с чувством недооценки руководством их роли в деятельности организации. Повышается показатель текучести кадров, растут расходы на найм и подбор персонала.

Наличие возможностей развития персонала в организации является внедрение полученных знаний, навыков и умений в свою повседневную деятельность. В этом случае полученный материал легко усваивается, запоминается, а мотивация работников к работе в данной должности и в данной организации существенно повышается.

Отработка полученных знаний и навыков дает дополнительное приращение опыта и приобретает, таким образом, свежие идеи и сильно мотивированных сотрудников при относительно небольших денежных вложениях. Желательно, чтобы знания и в течение первого месяца после окончания программы профессионального развития персонала. Иначе в ходе практической деятельности новый материал достаточно быстро забывается, а навыки работы с применением новых технологий приобрести уже практически в силу этих причин по окончании программ профессионального развития персонала организации должен быть разработан план график внедрения новых методов и технологий ответственные, определены необходимые факторы и условия внедрения новшеств. Важно провести опрос

самих работников, выяснить, что необходимо для реализации новых методов и технологий работы, таким. Затем необходимо внести изменения в соответствующую документацию, в частности:

- в положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- порядок выполнения работ;
- стратегические и краткосрочные планы, утвержденные в организации ранее.

Мотивация профессионального развития персонала. Организация может использовать различные методы мотивации и стимулирования персонала организации эффективны:

- продвижение по служебной лестнице;
- горизонтальное перемещение;
- делегирование управленческих полномочий;
- индексация заработной платы.

В том случае, когда часть денежных средств или вся сумма, затраченная на профессиональное развитие, постепенно удерживается (по согласованию с работником) из частично мотивирован на полноценное и успешное прохождение обучения и повышение своей квалификации.

Важным стимулом полученных знаний и умений именно в данной организации.

Карьерный рост работников также стимулирует работников постоянно повышать свой профессиональный уровень. Личные планы карьерного роста, разработанные и утвержденные для каждого его положение в организации и готовят к прохождению следующего этапа профессионального развития персонала, необходимого по карьерной лестнице. Повышение по службе и карьерный рост почти заработной платы и улучшение материального благосостояния сотрудника, что является стимулом и преимуществом работы именно в этой организации [50; с.44].

Если в организации нет возможности осуществлять постоянный карьерный рост и продвижение сложности и ответственности и премированием за их выполнение. По итогам выполнения таких заданий могут быть по-новому сформулированы функции работника, изменены ключевые показатели плата. Однако в данном случае повышение заработной платы обосновано новыми квалификационными характеристиками работника, новыми более сложными функциональными обязанностями, реальными результатами профессиональной деятельности.

Факторы сопровождения каждой организацией индивидуально, поскольку вложения денежных средств в профессиональное развитие персонала имеют различную регулярность поведения. Однако всегда вложения в профессиональное развитие персонала должны быть понятны и обоснованы как для руководства организации, так и для всех ее работников, и напрямую связаны с основной деятельностью организации. Руководство организации всегда старается: вложения в профессиональное развитие персонала и эффективность деятельности организации в целом. Отметим, что такая возможность может быть. И с этой точки зрения система управления организацией и факторы сопровождения профессионального развития персонала играют важную роль, поскольку способствуют внедрению и развитию новых знаний, технологий и профессиональному развитию работников в организации целесообразность вложений в профессиональное развитие персонала, необходимо производить расчет экономических показателей деятельности организации до проведения мероприятий профессионального развития и по истечении определенного периода после.

С точки зрения управления персоналом современной организации, профессиональное развитие повышает уровень компетентности работников, повышает значимость службы управления персоналом в глазах сотрудников, поднимает планку доверия сотрудникам службы управления персоналом, повышает уровень мотивации персонала.

Таким образом, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, так как оно содействует объединению стратегических целей

Необходимо:

- включить затраты на подготовку специалистов дефицитных специальностей и профессий;
- провести комплекс мероприятий, направленный на повышение мотивации и престижа работы;
- реализовать комплекс ухода подготовленного и обученного персонала;
- прогнозирование будущей персонала;
- осуществление систематического прогнозирования количества персонала, необходимого для первоначального ввода оборудования в эксплуатацию;
- согласование обучающих программ (темы, формы и методы соответствующего оборудования);
- усовершенствовать существующий инструментарий по обучению персонала, (опытные образцы, настройка и развитие программного комплекса тренажёров);
- систематическая оценка эффективности пройденного обучения;
- создание информационного внутри компании;

Направлениями совершенствования профессионального развития персонала и условий его карьерного роста в работе определены:

- *в области профессионального развития персонала:*
- определение цели и задач профессионального развития,
- основных направлений квалификации;
- формирование альтернативного набора критериев, выбора формы профессионального обучения и определение критериальных параметров обучающих программ;



-выбор и обоснование инструментов - в области обеспечения условий для карьерного роста персонала:

- выявление общих закономерностей управления карьерным продвижением;

-конкретизация содержания этапов управления карьерным продвижением работников;

-разработка плана карьерного роста основе единой типовой формы;

-определение состава условий обеспечения карьерного роста работников;

-конкретизация последовательности резерва управленческих должностей.

Ожидаемым результатом реализации этих направлений определено повышение уровня профессионального развития работников, обеспечиваемого прогрессом их карьерного роста.

Если этого результата организация не следует вернуться к этапу постановки задачи профессионального персонала организации, что обеспечит закономерную цикличность процесса управления персоналом.

Разработка дополнительной программы развития персонала Гипермаркета «Линия» корпорации «ГРИНН» должна основываться на объективном анализе ситуации как внутри труда.

С этой целью предлагается следующая последовательность действий.

-Разработка стратегии развития персонала организации;

-Повышение квалификации сотрудника овладения новыми технологиями развития персонала организации;

-Проведение аудита методов мотивации персонала организации;

-Разработка плана - графика внедрения новых методов и технологий развития персонала организации;

-Внедрение в практику развития персонала психологического обучения:

-Тренингов;

- Коучинга,
- Секондмента,
- Баддинга,
- Шедовинга.
- Разработка критериев оценки профессионального развития персонала;
- Создание образовательного информационного пространства внутри организации;
- Подбор ответственного лица для по развитию персонала организации.

Для равномерного распределения нагрузки на персонал при осуществлении проекта необходимо определить выполнения предполагаемых мероприятий.

План-график внедрения проекта представлен в таблице 3.1.

Наибольшая нагрузка в плане реализации проекта возложена на специалиста по кадрам. После прохождения курсов повышения квалификации специалист кадровой службы организовать и проводить мероприятия активного социально-психологи обучения, направленные на совершенствование и повышение уровня организации.

Данный факт позволит организации без дополнительных затрат выстраивать свою кадровую политику, работать с персоналом организации и повышать уровень квалификации персонала организации.

Все сотрудники учреждения, назначить ответственными, обладают достаточным опытом и уровнем выполнения поставленных перед ними задач по развитию персонала торговой организации.

На основании маршрутного графика разработан план – график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий, 3.2.

Дополнительные расходы на внедрение данного проекта составят  
Повышение квалификации сотрудника отдела кадров составит 35 000 руб.

### 3.2. Социально-экономическое обоснование проекта

В процессе развития персонала организации следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы развития персонала организации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- подготовки кадрового резерва управленческих должностей.
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, отношений с руководством и коллегами и пр.).

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

Экономическая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом.

При оценке экономической эффективности совершенствования системы развития персонала будем развитие персонала гипермаркета «Линия».

Ожидаемое повышение выручки после внедрения проекта составит 1%.

Экономический эффект от внедрения проекта по развитию персонала определим по следующей формуле:

$$\Delta \mathcal{E} = Ц_{г} - С_{г} - Н_{г} - З_{np}$$

где  $\Delta \text{Э}$  - ожидаемый экономический эффект от внедрения проекта по развитию персонала ;

К Э - 27,47

Таким образом, из расчетов видим, что реализация проекта по развитию персонала экономически обоснована.

Выводы по третьей главе:

В соответствии с выявленными проблемами актуальной системы развития персонала ЗАО «Корпорация «ГРИНН» и в соответствии с современными тенденциями развития персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» было учтено, что разработка дополнительной программы развития персонала должна труда.

С этой целью предлагается следующая последовательность действий.

- Разработка стратегии развития персонала организации;
- Повышение квалификации кадров в целях овладения новыми технологиями развития персонала организации;
- Проведение аудита методов мотивации персонала организации;
- Разработка плана - графика внедрения новых методов и технологий развития персонала организации;

Эффективность профессионального развития персонала находится в прямой зависимости от применяемых форм и методов обучения, следовательно, необходимо предварительно ознакомиться с целями, назначением и особенностями применяемых на практике методов профессионального развития персонала и персонала новые методы социально-психологического обучения: тренинги; коучинг, секондмент, баддинг, шедовинг. профессионального развития персонала и создание образовательного информационного пространства внутри организации, подбор ответственного лица для осуществления мероприятий по развитию персонала организации.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения проекта по развитию персонала составит 27,47.

Таким образом, реализация проекта по развитию персонала экономически обоснована.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала определяется как процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач.

Развитие персонала представляет систему взаимосвязанных действий, которые включают обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Выделяют две основные формы обучения: с отрывом от производства и без отрыва от производства.

Методы обучения персонала разделяют на две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места.

Среди методов обучения на рабочем месте выделяют: инструктаж, смена рабочего места, наставничество, метод усложняющихся заданий, метод делегирования части функций и ответственности, подготовка в проектных группах, создаваемых для решения определенных задач.

Обучение вне рабочего места может проводиться в учебных центрах компании и учебных заведениях вне ее. Методы обучения вне рабочего места: лекция, конференции, семинары, ситуационный анализ, групповая дискуссия, деловые игры, ролевые игры.

Многопрофильное ЗАО «Корпорация «ГРИНН» создано в 1992 году Грешиловым Николаем Николаевичем, единственным ее акционером и генеральным директором. Закрытое акционерное общество «ГРИНН» зарегистрировано в городе Орле, головной офис находится в городе Курск. марки «Линия», расположенных в 10 областях Центрального Федерального округа РФ. Местонахождение гипермаркета «Линия» в городе Старый

Оскол: микрорайон Лесной, 1. Предприятие является платежеспособным и занимает достаточно устойчивое финансовое положение на рынке.

Гипермаркет «Линия» осуществляет свою деятельность на основе устава и коллективного договора, в которых оговорены трудовые отношения, оплата труда, социальные гарантии, льготы, компенсации, рабочее время и время отдыха, охрана труда и медицинское обслуживание, гарантии прав профсоюзных органов и членов профсоюза.

В ЗАО «Корпорация «ГРИНН» введена система комплаенса - соответствия деятельности персонала ЗАО «Корпорация «ГРИНН» действующему законодательству РФ и применимым нормам международного законодательства, а также внутренним нормативным и распорядительным документам, решениям органов управления ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

В целях развития персонала в ЗАО «Корпорация «ГРИНН» осуществляется обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, рационализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом.

При этом, в гипермаркете «Линия» годовой план развития всего персонала отсутствует, а существующие программы развития персонала не носят программного характера. В связи с этим в корпорации четко не сформулированы цели развития персонала, не определены ключевые показатели для оценки эффективности развития персонала.

В соответствии с выявленными проблемами актуальной системы развития персонала ЗАО «Корпорация «ГРИНН» и в соответствии с современными тенденциями кадрового развития в ходе разработки мероприятий по совершенствованию системы развития персонала гипермаркета «Линия» ЗАО «Корпорация «ГРИНН» было учтено, что разработка дополнительной программы развития персонала должна

основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

Эффективность профессионального развития персонала находится в прямой зависимости от применяемых форм и методов обучения, следовательно, необходимо предварительно ознакомиться с целями, назначением и особенностями применяемых на практике методов профессионального развития персонала и внедрить в практику развития персонала новые методы социально-психологического обучения: тренинги; коучинг, секондмент, баддинг, шедовинг.

Необходима разработка критериев оценки профессионального развития персонала и создание образовательного информационного пространства внутри организации, подбор ответственного лица для осуществления мероприятий по развитию персонала организации.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения проекта по развитию персонала составит 27, 47.

Таким образом, реализация проекта по развитию персонала экономически обоснована.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 15 января 2008 года). – 2008. – 191 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
3. Агапова, Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала [Текст] // Народное образование. 2010. № 6. С. 113–121.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
5. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Е.И. Балашов. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
6. Биктяков, К.С. Повышение адаптивности системы управления персоналом хозяйствующих субъектов [Текст] / К.С. Биктяков // Управление персоналом. – 2014. - №11. – С. 50-51.
7. Бражник, М. Содержание и направленность основных управленческих функций в теории управления [Текст] / М. Бражник // теории и практики управления. – 2014. - №10. – С. 86-91.
8. Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал [Текст] / Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2015. - № 2. – С.14–17.
9. Володина, Н.А. Адаптация персонала [Текст] / Н.А. Володина. - М.: ГАУ, 2010. – 410с.
10. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А. Воробьев // Управление персоналом. - 2014. - № 8. – С. 48-53.
11. Голованова, Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Е.Н. Голованова. - М.: ИНФРА-М, 2014, 88 с.
12. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Х.Т. Грэхем. - М.: Юнити, 2012. – 600 с.

13. Гуртова, Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров[Текст]/Е.С. Гуртова //Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2015. С.87.
14. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы [Текст]/ В.А. Иванов // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С.103–106.
15. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики[Текст]/В.А. Иглин // Трудовое право. – 2015. – №1. – С.54–61.
16. Калмынова, О. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда [Текст]/О. Калмынова // Кадровик.-2013.-№10.- С.108-116.
17. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами[Текст]/В.В. Кафидов.- СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
18. Кибанов, И.Я. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/И.Я.Кибанов.- М.: Проспект.-2013.- с.80.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при приеме, аттестации[Текст]/А.Я.Кибанов.- М.: Проспект, 2014, 68 с.
20. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом[Текст]/А.Я.Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 410 с.
21. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом[Текст]/Е.Б. Колбачев.- М.: Феникс, 2014, 381 с.
22. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала [Текст]/В.Ю. Корнюшин.- М.: МИЭМП, 2010, 120 с.
23. Костман, Дж.Т. Человеческий капитал – скрытый двигатель качества[Текст]/Дж. Т. Костман // Стандарты и качество. – 2016. – №1. – С. 86 – 89.
24. Крайг, Г. Психология развития[Текст]/Г. Крайг.- СПб.: Питер, 2012.- 994 с.
25. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами[Текст]/Г.Ф. Красноженова.- М, 2010.-159 с.

26. Кучеров, Д. Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии[Текст]/Д. Кучеров // Кадровик. –2013.-№9.- С. 89-94.
27. Лаврина, Т.В. Постановка HR-службы: практика и аналитика[ Текст]/ // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 11. – С. 108-119.
28. Литвинюк, А.А. Управление персоналом[Текст]/А.А. Литвинюк.- М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.
29. Маслова, В.В. Управление персоналом[Текст]/В.В. Маслова.- М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
30. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала[Текст]/М.Ф. Мизинцева.- М.:Юрайт, 2014, 378 с.
31. Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Текст]/Г.И. Михайлина.- М.: Дашков и К, 2014.- 284 с.
32. Митрофанова, Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/Е.А.Митрофанова.- М.: Проспект, 2013, 76 с.
33. Молоканов, М. Системный подход к (само)образованию в менеджменте[ Текст]/ М. Молоканов //Директор школы. 2010.- № 5.- С. 25-29.
34. Одегов, Ю.Г. Аудит и контролинг персонала [Текст]/Ю.Г.Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2010, 671 с.
35. Одегов, Ю.Г. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом[Текст]/Ю.Г. Одегов // Кадровик: Трудовое право для кадровика.Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 82-89.
36. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации[Текст]/О.С. Орлова.- М.: Экзамен, 2009, 286 с.
37. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст]/А. Парбеллум.- СПб.: Питер, 2013. 208 с.

38. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации[Текст]/М.А. Пархомчик// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2010.-№3.-С.14.
39. Паршина, Т.О. Структурная модель социально-психологической адаптации человека [Текст]/Т.О. Паршина // Социологические исследования. - 2014. - № 8. - С. 100-106.
40. Перачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]/В.П. Перачев.– М.: Феникс, 2014 . 447 с.
41. Потемкин, В.К. Управление персоналом[Текст]/В.К.Потемкин.- СПб.: ПИТЕР, 2015, 426 с.
42. Потрубач, Н.Н. Проблемы развития человеческого капитала[Текст]/Н.Н. Потрубач // Микроэкономика. - 2008 .- №3. – С. 45-50.
43. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст]/Н.В.Пошерстник. – СПб.: Издательский дом Герда, 2015. 656 с.
44. Поташник, М.М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми[ Текст]/М.М. Поташник //Народное образование. 2014. - № 9.- С. 110-119.
45. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2012. 300с.
46. Свирина, И.А. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала[ Текст]/И.А. Свирина. - Служба кадров и персонал.-2016.- № 10.- С 78-82.
47. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве[Текст]/И.Т. Сенченко.- М.: Педагогика.- 2016. - 112 с.
48. Сидоров, В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции [Текст]/В.А. Сидоров.- М.: Высшая школа, 2006. 271с.
49. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина //Справочник кадровика.-2015. – №1. – С.21– 24.

50. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу [Текст]/Н. Самоукина.– Ростов н/Д: Феникс, 2013. 331с.
51. Солтицкая, Т.А Политика обучения персонала в Российских компаниях [Текст]/Т.А. Солтицкая // Российский журнал менеджмента.-2015.-№3.- С.155-174.
52. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала [Текст]/Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2010. – №1. – С.21– 24.
53. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/А.В.Тебекин.-М.: КНОРУС, 2011. 624 с.
54. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]/В.В. Травин.- М.: Высшая школа, 2011. 362 с.
55. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст]/А.В.Филиппов.-М.: Экономика, 2010. 348 с.
56. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст]/В.М.Цветаев.-М.: Проспект, 2010. 160 с.
57. Чернягин, С. Формирование стратегии корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании [Текст]/С. Чернягин // Кадровик.-2013.-№10.-С.117-122.
58. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда [Текст]/С.П. Шевцов // Теория и практика управления. – 2015. – №9. – С.65–71.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/С.В. Шекшня.- М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010. 463 с.
60. Щур, Д.Л. Правила проведения аттестации работников и оформления аттестационных документов [Текст]/Д.Л. Щур // Кадры предприятия, 2011.- №5.-С. 9.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**