

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Развитие профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой
сети «Милавица»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.03.2018.1028.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
ст.преподаватель
_____/ Т.А.Виноградова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз-583
_____/ К.В. Рузаева
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность обучения и развития персонала	5
1.2 Особенности процесса развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам.....	14
1.3 Отечественный и зарубежный опыт развития профессиональных компетенций менеджеров по п 	27
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности торговой сети «Милавица».....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды торговой сети «Милавица».....	40
2.3 Кадровый аудит торговой сети «Милавица».....	55
3 ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ТОРГОВОЙ СЕТИ «МИЛАВИЦА»	
3.1 Анализ процесса развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».....	65
3.2 Проект по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».....	73
3.3 Расчет стоимости проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Экономический рост национального хозяйства в значительной мере определяется качеством и состоянием национальных институтов. Стабильность в обществе и государстве – залог эффективности и устойчивости развития. В то же время развитие общества, перемены в его жизни требуют определенных изменений.

Создание развитой системы институтов, сочетающей стабильность и гибкость, – необходимое условие для эффективного функционирования рыночной экономики.

В исследовании рассмотрен комплексный подход к формированию профессиональной компетенции менеджеров по продажам торговой сети, как одной из первоочередных задач любой компании, где институт управления постоянно совершенствуется, разрабатывает новые наиболее эффективные способы управления, соответствующие современным внешним и внутренним вызовам.

Необходимость внедрения новой системы подготовки и переподготовки кадров, управленческих технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности менеджеров по продажам приобретает огромное значение и должно стать одним из основных направлений модернизации системы управления персоналом предприятия.

Вопросы формирования профессиональной компетенции менеджеров и управленцев освещены в трудах отечественных ученых: Аверина А.Н., Базарова Т.Ю., Барцица И.Н., Бирюкова Г.М., Демина А.А., Кудрявцева Е.И., Нечипоренко В.С., Рубина Д.С., Столярова В.А., Тавокина Е.П., Турняка К.В., Шакиной М.А. и др. Из зарубежных исследователей следует отметить: Ансоффа И, Зуммера Р., Пюллера К., Равена Дж. и др. Проведенный анализ трудов отечественных и зарубежных ученых позволяет сделать вывод о том, что для исследования проблемы формирования профессиональной компетентности менеджеров по

продажам, с одной стороны, имеется солидная теоретико-методологическая база, а с другой – остро ощущается необходимость дальнейшей системной разработки данной проблемы с учетом новых явлений и опыта, обретенного в ходе современной экономической ситуации на рынке, введенных санкций ЕС и США, а так же контрсанкций России.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта направленного на развитие профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- рассмотреть сущность обучения и развития персонала;
- описать особенности процесса развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам;
- представить отечественный и зарубежный опыт развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам;
- провести анализ внешней и внутренней среды торговой сети «Милавица»;
- осуществить кадровый аудит торговой сети «Милавица»;
- проанализировать процесс развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица»;
- разработать проект по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица»;
- произвести расчет стоимости проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».

Объект исследования – торговая сеть «Милавица».

Предмет исследования – процесс развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».

Методы исследования: анализ литературы и нормативных актов, системный подход, статистический, сравнение, социологические методы исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность обучения и развития персонала

В условиях инновационного развития экономики одновременно реализуются два процесса: с одной стороны, происходит непрерывное совершенствование технологий производства, внедрение прогрессивной техники, оборудования и новых материалов, а с другой – значительно повышаются требования к уровню подготовки и профессиональной компетентности персонала. Для работодателей становится ценнее не столько квалификация, сколько компетентность, характеризующаяся обладанием определенными способностями и качествами для решения конкретных производственных задач.

Обучение и развитие персонала позволяет посредством систематической работы формировать сотрудников, отвечающих требованиям работодателя, повышать квалификацию, развивать потенциал и тем самым оказывать влияние на результаты деятельности предприятия - производительность труда, текучесть кадров и др. Для того чтобы обучение и развитие оказывали действенное влияние, необходимо развивать правильные компетенции, углублять специальные знания, совершенствовать способность к особому складу мышления, что, безусловно, позволит достигать мастерства в работе и высокого уровня профессионализма. Использование компетенций в обучении и развитии персонала требует другого подхода к реализации данных процессов и разделяет их в части целей, используемых методов, ролевой модели тренера и других характеристик.

Для решения задачи описания процесса развития профессиональных компетенций сделаем краткий обзор истории появления компетентностного подхода, содержания термина «компетенция» и схожего с ним по значению понятия «компетентность».

Согласно F.D. le Deist, J. Winterton современный этап развития компетенций связан с тремя подходами: поведенческим, функциональным и многомерным [1].

Первоначально компетенции стали использоваться в США при отборе кандидатов на те или иные позиции, а также как предмет изучения характеристик, отличающих более успешных исполнителей от менее успешных. В основу таких характеристик легли личностные черты, мотивы, ценности, как решающие факторы успеха в деятельности работника, определяющие его поведение (например, способность взаимодействовать с людьми, отличные коммуникативные навыки, высокий уровень мотивации, точная и позитивная самооценка, способность к логическому мышлению и др.). В становлении поведенческого подхода ключевую роль сыграли такие ученые, как Д. Макклелланд, Р. Бояцис, Л.М. и С.М. Спенсер [1; 2].

Другим зарубежным подходом к изучению сущности компетенций является функциональный (британский). Компетентностный подход впервые был применен в сфере образования при формировании Национальной системы профессиональных квалификаций Великобритании как реакция на дефицит квалифицированной рабочей силы, возникший в 1980-х гг. Согласно данному подходу в основе эффективного выполнения работы лежат не поведение и личностные характеристики, а выполнение стандартов деятельности. Важный вопрос, рассматриваемый данным подходом, - каковы те существенные требования, которые должны быть реализованы, чтобы считать результат достигнутым? Для достижения требований работники проявляют компетентность, чтобы их деятельность достигала или превосходила описанные стандарты. Такой подход вскоре был подвергнут критике среди ученых, так как концентрировался на «явных» компетентностях и исключал комплексные теоретические систематически приобретаемые знания. Со временем функциональный подход к пониманию сущности компетенций расширился и стал объединять знания, ценности, навыки, поведенческие характеристики и др. [1-3].

Третьим зарубежным подходом к пониманию сущности компетенций является целостный, или многомерный (Франция, Германия, Австрия), в котором происходит слияние двух направлений: функционального и поведенческого. В качестве элементов компетенций выделялись как личностные характеристики, так и знания, опыт, навыки, мотивация, поведение и др. [1; 2].

Существует также альтернативная точка зрения на природу компетенций. A. Stoof, R.L. Martens, J.J.G. van MetéпБоег писали, что невозможно дать единственное определение понятию «компетенция», так как сущность самого слова - символическая, т. е. за ним не стоит какой-то конкретный образ. Такой подход заключается в рассмотрении компетенции с позиции конструктивизма, который предполагает наличие множества толкований данного понятия в зависимости от «вовлеченных людей, преследуемых ими целей и контекста, в котором компетенция будет использоваться». Но наряду с конструктивистским подходом также имеет место и объяснительный подход. D.F. le Deist, J. Winterton отмечают, что результаты ряда зарубежных исследований подчеркивают зависимость компетенций от контекста работы, и наличие именно «контекстных компетенций» может оказывать влияние на успешность деятельности предприятия [1; 4].

Из представленного обзора прослеживается, что в рамках американского и европейского подходов ответ на вопрос о том, что является критерием эффективной деятельности, звучит по-разному: в первом случае - это проявляемое поведение, во втором - характеристики деятельности. Более того, это разногласие порождает дискуссию по поводу соотношения понятий «компетенция» и «компетентность». Первое из них связывают с содержанием работы, с описанием требований к индивидуальным характеристикам работника, необходимым для ее выполнения, а второе - с деятельностью работника, с описанием требований к результатам работы согласно стандартам профессиональной деятельности [5]. Анализ точек зрения разных авторов (Е.П. Ермолаева, В.А. Жильцов, Я.Ю. Епутаев, И.В. Басинская, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова и др.)

позволяет сделать следующее обобщение: компетентность рассматривается как качественная характеристика уровня профессионализма, в то время как компетенции – это характеристики личности, проявляющиеся в поведении на рабочем месте и позволяющие эффективно выполнять работу [6; 7]. Понятие «поведение на рабочем месте» было сформулировано Дж. Кэмпбеллом: «Выполнение задач - это поведение на рабочем месте. Это то, что люди делают, и то, что отражается в их действиях... Выполнение задач – это не последствия или результаты действий, это сами действия. Для каждой должности есть набор главных компонентов характеристик, различимых по своим показателям и по соотношению с другими переменными» (цит. по: [8]).

Из представленного пояснения следует, что понятие «компетенция» ориентировано на процесс выполнения работы: способы, методы деятельности, которые реализуются посредством интеграции специальных знаний, практических навыков, опыта, личностных характеристик, т. е. «компетенция» отражает «знания в действии». «Компетентность» связана с результатом деятельности, получаемого посредством развитой способности эффективно, со знанием дела выполнять задачи. Как отмечает А.К. Маркова, «каждый работник компетентен в той степени, в какой выполняемая им работа отвечает требованиям, предъявляемым к конечному результату данной профессиональной деятельности; оценка или измерение конечного результата - это единственный научный способ судить о компетентности» [9].

Таким образом, можно сделать вывод, что, с одной стороны, обучая работников правильным способам, методам работы, развиваются его компетенции, а с другой – набирая практический опыт, сотрудник повышает свою компетентность, снижает процент ошибок в работе, улучшая ее качество и достигая нужного результата. Развивая компетенции, работник тем самым работает и над компетентностью.

Следует обратить внимание на то, что отличает компетенции от знаний, умений, навыков, профессионально важные качества и др. Обобщение

литературы по данному вопросу позволило выделить три особенности компетенций:

- интегративность (одновременное взаимодействие знаний, навыков, способностей, опыта, личностных качеств, создающее эффект синергии, проявляющийся в продуктивности деятельности);
- практическая направленность (применение знаний, умений в конкретной деятельности);
- ценностно-мотивационная направленность (желание действовать и непрерывно развиваться).

Таким образом, рассмотрев содержание и особенности компетенций, перейдем к специфике их применения в рамках процесса обучения и развития персонала. При этом важно обратить внимание на сущность терминов «обучение» и «развитие», так как применение компетентного подхода в каждом из них имеет свои особенности.

Согласно Словарю русского языка С.И. Ожегова, «обучение» рассматривается как производное от глагола «учить», который, в свою очередь, имеет значения:

- передавать кому-нибудь какие-нибудь знания, навыки;
- наставлять; передавать свой опыт, свои взгляды;
- занимаясь, усваивать, запоминать;
- высказывать, обосновывать какую-нибудь мысль, положение.

«Развитие» в обобщенном смысле понимается как процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, в результате чего возникает новое качественное состояние объекта (состава и структуры).

Таким образом, в словарях русского языка «обучение» рассматривается как процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков, опыта и др. «Развитие» представляет собой процесс, связанный с изменением состояния объекта, переходом на другой, более совершенный уровень, посредством количественных и качественных преобразований.

Обратимся к специализированной литературе. А.Я. Кибанов определяет «обучение» как «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. д.» [10, с. 425]. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина пишут об обучении как о «кадровой программе развития персонала, ориентированной на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях» [11, с. 418].

Согласно К. Аргирису, обучение – «это не просто овладение новым пониманием или новой идеей. Обучение имеет место, когда мы предпринимаем эффективное действие, когда мы обнаруживаем и исправляем ошибку. Как вы узнаете, что вы что-то знаете? - Когда вы сможете сделать то, что, как вы считаете, вы знаете» [12, с. 458].

Таким образом, обучение персонала представляет собой процесс передачи и усвоения знаний, овладения способами действий, посредством закрепления умений, навыков на практике.

Рассмотрим мнения в отношении понятия «развитие персонала». И.Б. Дуракова в целом определяет его как «процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач» [13, с. 217]. Данный автор приводит мнение зарубежных ученых, которые связывают развитие с созданием определенных условий для раскрытия потенциала, совершенствованием знаний.

Так, по мнению Х. Клагеса, развитие персонала – это «...сумма и взаимодействие всех тех мероприятий, которые направлены на квалификацию, на повышение профессиональных знаний и на мотивацию сотрудников» [13, с. 217]. М. Армстронг «подчеркивает важность создания такой среды, в которой поощряется стремление сотрудников к обучению и развитию.

Основное внимание должно уделяться созданию условий, при которых знания систематически развиваются и направляются» [13, с. 216].

Наиболее интересное определение дано Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон и М. Сюрте: «Развитие персонала – это термин для описания интегрированного и целостного, сознательного и активного подхода к совершенствованию связанных с рабочей деятельностью знаний и поведения с использованием широкого спектра обучающих методов и стратегий» [13, с. 217].

Таким образом, развитие персонала можно понимать как переход из одного качественного состояния в другое, посредством непрерывного совершенствования своих профессиональных знаний, навыков, способностей, личностных характеристик через реализацию организационно-экономических инструментов, направленных на повышение уровня квалификации, раскрытие потенциала, обмен идеями, знаниями, передачу практического опыта и др.

Обучение персонала является одним из основных инструментов развития. Достаточно обратиться к примеру о развитии ребенка. Все навыки, которые он приобретает, приходят через обучение: правильно держать ложку, ровно писать буквы, правильно выговаривать слова и т. д. В отношении взрослых людей также нужны развивающие методы, но уже другие.

Процесс профессионального, карьерного, личностного роста невозможен без обучения. Человек, ставящий цель получить другую профессию или занять вышестоящую должность, неизбежно проходит через процесс обучения: ему необходимо приобретать дополнительные знания, получать опыт, учиться адаптироваться к новым условиям выполнения задач, выявлять источники для решения проблем и др.

С учетом особенностей компетенций, рассмотренных выше, нами была дополнена предложенная В. Крючковым сравнительная характеристика обучения и развития персонала [14] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Обучение и развитие персонала: сравнительная характеристика в рамках компетентностного подхода

Признак	Обучение персонала	Развитие персонала
Объект воздействия	Навыки и знания, необходимые для выполнения функциональных обязанностей (или техническое обучение)	Способности, необходимые для эффективного выполнения работы
Методы	Лекции, практические семинары, тренинги, инструктаж и другое с использованием информационных технологий, симуляторов, наглядных учебно-практических материалов. Использование развивающих методов обучения: метод поэтапного усвоения умственных действий, методы проблемного обучения и др.	Мастер-классы, наставничество, ротация, подготовка в проектных группах, создаваемых для решения определенных задач и др. Использование инструментов управления знаниями
Цель обучения	Обучение приемам, методам, технологии работы	Обучение навыкам для дальнейшего развития, повышения уровня мастерства
Роль тренера	Передача знаний, формирование умений	Более широкая ролевая модель

В представленной таблице обучение по компетенциям носит более узкий характер, так как обычно связано с отработкой техники, методов работы, необходимых для продвижения к конкретной цели (к примеру, научиться читать чертежи, ставить цели и др.). Но даже в случае технического обучения важно применять развивающие методы обучения, которые позволяют не только научиться чему-то конкретно, но и развить способность применять это при различных условиях. В рамках обучения персонала компетенция - это результат умелого применения разных методов, техник в сочетании с конкретной ситуацией, способностями и знаниями [15].

Что касается развития, то в его рамках важна реализация неявных знаний, скрытого потенциала, который, по мнению И. Кипа, представляет собой не просто способность приобретать и использовать новые навыки и знания, но и множество идей, которые до сих пор не были обнаружены и которые касаются того, как лучше упорядочить работу организации.

Тем самым автором подчеркивается важность использования инструментов управления знаниями, направленных на непрерывный обмен знаниями, их создание, хранение и практическое использование [13].

Отличие компетентностного подхода в обучении и развитии персонала от традиционного состоит:

- в переходе от воспроизведения знаний к их применению - акценте на способах и методах действий, «знаниях в действии»;
- развитию способности работать в условиях отсутствия готовых алгоритмов действий, проявляя творческое мышление в нестандартных ситуациях;
- формировании «знаниевой среды», создающей условия для раскрытия потенциала, открытого обмена идеями, знаниями, информацией посредством использования различных организационно-экономических инструментов;
- трансформации традиционных методов обучения и их комбинации - использование информационных технологий, симуляторов, практических учебных материалов и другого, акцент на развивающих методах обучения;
- направленности обучения и развития на решение конкретных производственных задач посредством развития правильных трудовых навыков, компетенций.

Таким образом, в рамках обучения и развития персонала компетентностный подход имеет свои особенности. Он позволяет обучать и развивать персонал одновременно, посредством использования усовершенствованных методов, приемов, технологий. При этом обучение и развитие должны рассматриваться в единстве, так как только их взаимодействие позволит в наибольшей степени сформировать эффективные механизмы повышения квалификации работников и оказать влияние на эффективность деятельности предприятия.

1.2 Особенности процесса развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам

Одной из самых популярных и востребованных профессий в современной экономической среде является профессия «менеджер по продажам». Менеджеры по продажам (МПП) – это ключевые люди в любой оптовой компании, так как от них зависит коммуникация между клиентом и организацией. Чтобы процесс продаж был эффективным, его необходимо непрерывно совершенствовать, а от профессиональной компетенции менеджеров по продажам во многом зависит успех компании на рынке. Поэтому большинство крупных организаций, особенно работающих в высококонкурентном сегменте рынка, расставляют приоритет по необходимости внутрифирменного обучения, в первую очередь, в пользу специалистов, занятых в отделе продаж [2, С. 201].

Менеджер по продажам – это специалист по продаже и продвижению товара на рынке, в чьи функциональные обязанности входит поиск клиентов, развитие клиентской базы и поддержание имеющейся, заключение договоров и сопровождение заключенных сделок, что может включать экономические, юридические, социально-психологические аспекты. Работа таких сотрудников подразумевает высокую самостоятельность, а также ощутимую ответственность за положение компании на рынке и получаемую компанией прибыль. Но прежде чем возложить эту ответственность на плечи МПП, необходимо грамотно обучить эту категорию сотрудников.

В современных реалиях есть смысл подойти к рассмотрению профессиональной деятельности МПП с позиции компетентностного подхода.

Профессиональная компетентность сотрудника может быть проанализирована через разделение её на конкретные компетенции. Определение ключевых компетенций, лежащих в основе профессиональной деятельности МПП, может служить базой для формирования системы и условий их внутрифирменного обучения. А.В.Хуторской так определяет компетентность: «Компетенция

включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним» [8, С. 59].

По мнению А.А. Городновой, любой набор компетенций не может быть универсальным, а вынужден зависеть от целей организации, стадии её развития и ряда других факторов. То есть, компетенции образует среда, в которой функционирует менеджер, а качественный состав этой среды зависит от задач бизнеса [4, С. 61].

Ю.В. Всемирова разработала модель профессиональной компетентности менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью.

Предложенная модель подразделяет менеджеров по продажам на три категории: высокоуспешные, среднеуспешные и низкоуспешные. При этом вклад в успешность МПП оценивается с двух сторон - со стороны самих сотрудников и со стороны организации. Компетентностный вклад МПП в свою профессиональную успешность дифференцируется также на три основных направления: стандартные компетенции, личностные особенности и мотивационные особенности. Вклад со стороны организации подразделяется на такие составляющие, как: «портфель сотрудника», «регламенты работ и вознаграждения», «работа руководства отдела сбыта» и «взаимодействие с другими отделами». [3, С. 25].

Модель профессиональной деятельности, представленная на рис. 1, наглядно демонстрирует содержание внешних и внутренних факторов мотивации, влияющих на эффективность менеджеров по продажам.

Исследования, проведённые Ю.В. Всемировой, показывают, что:

– низкоуспешных менеджеров отличает невысокая мотивация к труду, критичное отношение к условиям работы в организации, отсутствие необходимых качеств личности, например, таких как адекватная самооценка, позитивное

отношение к себе и к работе, способность чётко и ясно доносить информацию до клиента-заказчика.

– основная сложность, с которой сталкиваются среднеуспешные менеджеры – отношение к покупателю и к самому себе. В соприкосновении с негативным отношением клиентов к работе, у среднеуспешных МПП значительно падает мотивация к труду, и зачастую причину своих неудач они ищут именно вовне, а не внутри себя – например, в недовольных покупателях или в недоработках организации по обеспечению достойных условий труда.



Рисунок 1.1 – Модель профессиональной деятельности менеджеров по продажам

– разительно отличается ситуация у высокоуспешных МПП: они, в отличие от первых двух категорий сотрудников, положительно оценивают условия, предоставленные им фирмой для профессиональной деятельности. И поскольку у них высокая внутренняя мотивация, то также на высоком уровне они владеют

необходимыми для успешной профессиональной деятельности компетенциями: они высоко владеют технологиями продаж, выстраивают качественные и долгосрочные отношения с клиентами, высоко принимают свою профессиональную роль [6, С. 126] и обладают положительными личностными характеристиками. Пример таких характеристик: открытость к людям, высокий интеллект, ярко выраженные коммуникативные способности, здоровая самооценка, выражающаяся в позитивном отношении к клиентам и к самому себе.

Так, взяв за основу факторы, влияющие на успешность профессиональной деятельности менеджеров по продажам, Ю.В. Всемирнова разработала системную модель программы повышения успешности менеджеров по продажам.

Как показано на рисунке 2, данная программа предусматривает комплексный подход к созданию благоприятных внутрифирменных условий для обучения менеджеров по продажам, и включает не только развитие компетенций самих сотрудников, но и совершенствование внутриорганизационных условий обеспечения трудовой деятельности. Имея данную программу как базис, можно выстроить эффективную систему внутрифирменного обучения сотрудников отдела продаж. Мотивационный модуль представлен в этой системе в виде отдельного направления, так как в данном случае, его функциональная роль – быть связующим звеном для организационных мероприятий, влияющих на мотивацию к деятельности в конкретной организации.

Блок, направленный на развитие компетенций, зависящих от самого сотрудника, согласно данной модели содержит следующие модули:

– «компетентность в технологии продаж» - в неё входит умение вести телефонные переговоры, способность управлять беседой, способность выяснять потребности заказчика, способность к подготовке и проведению презентаций, способность отвечать на возражения покупателя, грамотно совершать и сопровождать сделки;

– «коммуникативная компетентность» – направлена на формирование и развитие компетенций: чёткость и доходчивость донесения информации до

покупателя, выразительность речи и дикция, качество зрительного контакта, способность отслеживать и контролировать свое невербальное поведение и внешние манеры;



Рисунок 1.2 – Построение программы повышения успешности МПП

– «компетентность в выстраивании отношений с покупателем» - включает формирование высокого уровня клиентоориентированности, развитие способности выстраивать качественные партнерские отношения;

– «принятие профессиональной роли» - модуль направлен на организацию и развитие процесса принятия своей профессиональной роли. Он включает: изучение роли продавца через изучение ожиданий покупателя и принятие его роли, осознание своих индивидуальных особенностей ролевого поведения, осознание ролевых противоречий и организация условий для их разрешения.

Блок программы, формирующий область внутрифирмерного обучения, зависящий от организационных условий – это «оптимизация организационных условий работы». Организационные условия не относятся к самим

профессиональным компетенциям, но оказывают на них значимое влияние, коррелирующее с мотивацией менеджеров по продажам к труду. Данный блок включает в себя модули:

- «портфель сотрудника» – это разработка должностных инструкций, формулирование требований к кандидатам и сотрудникам отдела продаж, разработка системы обучения МПП;

- «регламент работ и вознаграждения» – это создание системы документооборота, алгоритма действий, согласования, распределения зон ответственности, а также формирование системы вознаграждения и обеспечение её принятия и одобрения сотрудниками;

- «руководитель отдела сбыта» – включение данного модуля в систему внутрифирменного обучения МПП реализует оптимизацию взаимодействия руководителя с сотрудниками отдела продаж;

- «взаимодействие с другими отделами» - комплекс системных взаимосвязей и взаимодействий, направленных на гармонизацию взаимоотношений между отделами, а также оптимизацию и регламентацию их взаимодействия. [3, С. 27]

Развитие профессиональных компетенций – непрерывный процесс, помогающий поддерживать высокий уровень профессионализма персонала.

В основу развития входит совершенствование личностных способностей сотрудника. Уровень развития профессиональных компетенций зависит от смыслового объема понятия: модели профессионального поведения, умений, навыков без определенного уровня охватывает весь спектр работ с простыми стандартами.

Перечень индикаторов поведения для всех видов профессиональных качеств включают основные функциональные роли всех сотрудников без исключения; компетенция по уровням отличается широким спектром требований к выполнению определенной работы. Поведенческие индикаторы включают целый перечень основ, необходимых для высококачественного исполнения. При

необходимости охвата обширного спектра функциональных ролей, достаточно выбрать модель с соответствующим уровнем компетенции.

Идеальный компетентностный профиль помогает оценивать более адекватно персональные компетенции каждого сотрудника.

Развитие профессиональных компетенций разными средствами помогает поддерживать стабильное экономическое положение предприятия, его конкурентоспособность. Это понимают все работодатели и стремятся создать условия для повышения качества кадрового состава.

При современном развитии информационных технологий доступ к решениям технического и технологического характера предоставляется всем работающим сотрудникам. Компании имеют уникальную возможность применять инновационные методы и оборудование, чтобы обеспечить эффективность и ускорить процесс достижения стратегических целей.

Независимо от формы развития профессиональных навыков и способностей гарантированного результата можно добиться при использовании инновационных технологий, применяемых в современных условиях производственной деятельности.

Успех экономической деятельности осуществляется за счет внедрения в практику новых технологий и технических средств в непрерывном режиме. Самый опытный высокопрофессиональный сотрудник нуждается в систематическом развитии профессиональных компетенций. Это основное условие, влияющее на поддержание высокого профессионального статуса.

Предварительная оценка деятельности и аттестация помогают определить, нуждается сотрудник на момент проверки в дополнительном повышении знаний и проработке опыта или нет. Выгода систематического развития очевидна для работодателя.

Поддерживать уровень профессионализма персонала на нужном уровне требуют условия рыночной экономики, постоянные изменения в сфере технологического и технического процесса.

Потребности в развитии профессиональных компетенций удовлетворяются в целях эффективного управления персоналом.

Направленный процесс осуществляется по заранее разработанным программам.

Управление профессиональным развитием заключается в выполнении следующих требований:

1. Разработке программ обучения – исходя из конкретных поставленных целей и задач, требуется обучение, переобучение, повышение квалификации

2. Регулярной оценке уровня компетенции – оценка проводится с учетом установленной периодичности, помогает определить необходимость повторного обучения

3. Разработке стратегий профессионального развития – помогает предоставить персоналу широкие возможности, выяснить личные потребности и стремления

4. Выборе оптимизированных методик обучения – позволяет оптимизировать материальные затраты

5. Выборе программ профессионального обучения – осуществляется с учетом текущих и стратегических задач предприятия

6. Сопоставлению программ развития с системами мотивации – основные программы и методики должны быть взаимосвязаны между собой Карьерного роста

Систематическая оценка методов развития профессиональных компетенций проводится с учетом основных показателей. Корпоративные компетенции необходимы для всего работающего персонала. Менеджерские потребуются руководителям компании. Специфические компетенции основаны на выполнении узкоспециализированной функции.

В основе методик развития профессиональной компетенции заложены: цели, направленные на развитие, формирование и совершенствование компетенций; основные подходы, основанные на обучении; методы обучения, заключающиеся в

выборе традиционных, нетрадиционных, современных форм; областей достижения целей; полученных результатов.

Разработку методик развития профессиональной компетенции проводят в несколько этапов: на подготовительном этапе планируют проект, ставят цели, задачи, создают команду для сбора и последующего анализа информации; на следующем прорабатывают модель необходимых умений и навыков, выбирают критерии эффективности, делают критериальную выборку, технику анализа, сбор информации, проверяют валидность самого проекта; дальнейший этап заключается в запуске модели в работу.

К способам разработки относятся: получение поведенческих примеров с помощью интервью, сотрудников просят сосредоточиться на критических ситуациях, рассказать о том, как они справились с поставленными задачами, какие навыки потребовались в процессе выполнения работы в условиях стресса; во время работы с группой экспертов обсуждают личные характеристики каждого работающего сотрудника; в библиотеку компетенций вносят информацию статистического анализа, прорабатывают и запускают компетенции, необходимые в условиях современного производственного процесса; методом репертуальных решеток определяют уровень компетенции высокопрофессиональных специалистов, работающих в компании; с помощью анализа рабочих задач определяют спецификацию поставленных задач, устанавливают уровень когнитивных навыков; на заключительном этапе осуществляется прямое наблюдение с письменной фиксацией основных индикаторов поведения.

Рассмотрим модели профессиональных компетенций менеджеров.

В.А. Мальцев рассматривает возможные модели профессионализма менеджеров как типологии по различным наиболее приоритетным основаниям: по уровню; по стилю мышления личности менеджера. Он же разработал модель типологии менеджеров по уровню профессионализма и мотивации труда.

Другая модель разработана коллективом ученых Российской академии. Здесь за основу берутся (функциональные) требования к деятельности, соответствие

профессиональных знаний и опыта этим требованиям, а также профессиональные способности и установки деятельности [10].

Еще одна модель выработана Министерством сельского хозяйства Пермского края (таблица 1.2), она служит целям поиска руководителей среднего и высшего звена в данное ведомство.

Таблица 1.2 – Модель компетенций руководителя среднего и высшего звена

№ п/п	Личностно-деловые качества	№ п/п	Профессиональные качества
1	Стрессоустойчивость	1	Стратегическое понимание и мышление - понимание стратегических целей и задач, соотнесение с ними принятых решений
2	Энергичность	2	Владение информацией - понимание информационных потоков и политических процессов, критичность анализа потоков СМИ
3	Инициативность	3	Аналитический подход в решении задач - острота анализа и восприятия, четкое видение общей задачи, соотнесение разрозненной информации, определение всех влияющих факторов на данный вопрос, определяет наиболее эффективные пути решения.
4	Уверенность в себе - способность отстаивать собственное мнение, позиции в споре	4	Инновативность - разработка и внесение новых предложений на основе полученного опыта, оригинальное использование существующих шаблонов, отношение к новизне
5	Убедительность в общении (харизматичность)	5	Организация и планирование - определяют приоритеты, составные части задач, умеют делегировать полномочия
6	Ответственность	6	Нацеленность на результат - определяет место принятия решения во времени, вводит инновации или адаптирует существующие процедуры для получения результата.
7	Целеустремленность	7	Ориентация на действия - способность и воля к быстрому и оперативному превращению принятых решений в целенаправленную активность, а также к защите выбранного способа действий от других альтернатив.
8	Гибкость - динамичность переключения с одного вида деятельности на другой, адаптивность к изменяющимся условиям.	8	Мотивация достижения - готовность к столкновению с масштабными требованиями к качеству, мотив к предъявлению высоких требований к собственным достижениям; большая готовность к усилиям, мотив к прогрессирующему увеличению собственных достижений.
9	Способность держать в памяти большое количество вопросов	9	Принятие решений - берет на себя решение проблем, не избегает ответственности.

№ п/п	Личностно-деловые качества	№ п/п	Профессиональные качества
10	Рассудительность - способность сравнивать альтернативные варианты и предлагать практические решения	10	Стиль руководства - способность выбирать стиль руководства и управленческого воздействия на основе анализа ситуации и особенностей решаемой задачи.
		11	Взаимодействия с коллективом - способность сплотить команду для решения общих задач, информирование коллектива об общих целях и задачах, открыт к идеям и предложениям окружающих.

Таким образом, можем отметить, что поиск эффективных моделей профессиональных компетенций, учитывающих особенности отечественной управленческой культуры, неизбежно требует анализа пригодности, творческой доработки и адаптации имеющихся в мировой и отечественной практике решений. Такой поиск является необходимой стадией становления эффективной системы государственного и муниципального управления.

Одной из таких моделей профессиональных компетенций SHL является модель управленческих компетенций, применяемая в организациях Великобритании [1]. Модель (таблица 1.3) включает в себя главные факторы, определяющие наименование и определение сферы компетенций, а также черты личности, позволяющие сформировать данную компетенцию.

Таблица 1.3 – Структура модели профессиональных компетенций SHL

№ п/п	Главные Факторы	Название сферы компетенций	Определение сферы компетенций	Черта Личности
1	2	3	4	5
1	Стремление к власти и руководству. Общительность	Лидерство и принятие решений	Руководит и осуществляет лидерство. Иницирует действия, задает направление развития и берет на себя ответственность	Потребность во власти и контроле
2	Склонность к компромиссам	Поддержка и кооперация	Поддерживает других и показывает уважение и позитивное отношение к ним в жизненных ситуациях. Ставит людей на первое место.	Потребность в согласии

1	2	3	4	5
3	Общительность. Общие интеллектуальные способности	Взаимодействие и презентация	Эффективно общается и сотрудничает. Успешен в убеждении других и влиянии на других. Ведет себя с другими уверенно и непринужденно.	Экстраверсия
4	Общие интеллектуальные способности. Готовность к новому	Анализ и интерпретация	Обладает ярким аналитическим образом мышления. Проникает в суть сложных проблем и вопросов. Эффективно применяет собственный опыт. Быстро осваивает новые технологии	Общий интеллект
5	Готовность к новому. Общие интеллектуальные способности	Творчество и концептуализм	Отлично работает в ситуациях, требующих готовности к новым идеям и действиям. Ищет новые возможности для обучения. Рассматривает ситуации и проблемы с инновационностью и креативностью. Мыслит широко и стратегически. Поддерживает и ускоряет организационные изменения.	Открытость Новому
6	Добросовестность	Организованность и исполнительность	Планирует заранее и работает организованно. Следует инструкциям и правилам. Сконцентрирован на удовлетворении потребностей клиента и предоставляет качественную услугу или товар согласно стандартам	Обязательность
7	Эмоциональная стабильность	Адаптивность и совладение	Легко реагирует и адаптируется к изменениям. Эффективно справляется с давлением и преодолевает неудачи.	Эмоциональная стабильность
8	Стремление к успеху. Плохая способность находить компромисс	Предприимчивость и качество	Сфокусирован на результате и достижении своих целей. Лучше всего работает в условиях наивысшей нацеленности на результат и когда личный вклад очевиден.	Мотивация Достижений

В отличие от модели SHL модель профессиональной компетенции S. Whiddett & S. Hoolyforde выделяет следующие типы компетенций: развитие

бизнеса (личное развитие, генерирование и обоснование идей); достижение результатов (планирование, четкость менеджмента, постановка цели); анализ - работа с информацией (анализ и принятие решений); люди (работа в команде, влияние, управление отношениями) [10].

Несколько иной подход используется в модели профессиональных компетенций менеджера в США. Здесь представлены следующие сферы: руководство изменениями: видение будущего, осознание внешней среды, творчество и инновации, стратегическое мышление, постоянное обучение, эластичность, гибкость, мотивация на услуги; руководство персоналом: управление конфликтами, понимание культурных факторов, формирование команды, честность; управление ресурсами: управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление технологиями; достижение результатов: ответственность, умение решать проблемы, предприимчивость, решительность, ориентация на потребителей, административные навыки; коммуникации и формирование коалиций: устные коммуникации, письменные коммуникации, ведение переговоров, создание союзов и партнерство. Как видим, модели профессиональных компетенций в США не являются «жесткими», а состоят из сфер компетенций, которые объединяются в управленческую компетенцию. Сферы компетенций, в свою очередь, делятся на перечни профессионально-личностных качеств, необходимых американским управленцам. При этом профессиональные компетенции в США являются индивидуализированными и узкопрофильными.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Потенциально перспективным направлением развития профессиональной успешности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения является внедрение компетентностного подхода в повседневную практику работы с персоналом данной категории.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам

Способность и готовность работников к развитию профессиональных компетенций является одним из важнейших факторов, обеспечивающих эффективность функционирования компании на рынке, поскольку достижение высоких показателей в работе возможно, когда работники обладают не только определенными знаниями и умениями, но и постоянно развивают, совершенствуют их вслед за быстро изменяющейся ситуацией на рынке [3, с. 145]. Поэтому в настоящее время проблема профессионального развития персонала приобретает все большую актуальность.

Изучение и применение на практике зарубежного опыта касемо развития профессиональных компетенций кадров организации может способствовать повышению уровня производительности труда и улучшению деятельности персонала отечественных предприятий [1, с. 67].

Ведущие зарубежные компании тратят на развитие профессиональных компетенций кадров на производстве от 2 до 10% фонда оплаты труда. Периодичность развития профессиональных компетенций работников развитых стран составляет не более 3-х лет. В России же расходы на данное обучение составляет менее 2% от фонда заработной платы, а периодичность повышения квалификации - в среднем 12 лет [3, с. 217].

Такие страны, как США, Япония, Франция имеют значительный опыт в проведении развития профессиональных компетенций персонала, который является, без сомнений, их конкурентным преимуществом. В основу организации профессионального обучения многих американских компаний положены три основных принципа:

- непрерывность развития профессиональных компетенций и обучения кадров для адаптации к новым технологиям организации труда на предприятии;

– практическая направленность развития профессиональных компетенций и обучения кадров;

– использование преимущественно эффективных методов обучения персонала.

Одной из современных тенденций в развитии профессиональных компетенций персонала на предприятиях США является создание системы непрерывного обучения работников для адаптации к новым технологиям организации труда. Американские компании создают свои корпоративные университеты для проведения развития профессиональных компетенций. К примеру, один из крупнейших международных университетов GlobalLeamng, созданный предприятием IBM, насчитывает около 3500 преподавателей из 56 стран мира, которые реализуют около 10 000 специализированных курсов. Более 125 000 работников предприятия прошли профессиональное обучение в этом университете за все время его существования [5, с. 48].

Рассмотрим опыт японских компаний в данной сфере. Так, японская система трудовых отношений постепенно уходит от пожизненного найма и оплаты труда по принципу старшинства и репутации, как защитных средств от текучести кадров, к системам персонала с составляющими, которые позволяют создавать динамическую организационную культуру. Во внимание приняты: система менеджмента по целям; система вознаграждения персонала по вкладу относительно обязанностей и способностей, ответственности и показателей работы; система собственной оценки и индивидуальных встреч (дважды в год) с наставниками; система вакансий и карьерной оценки; система бонусов и др.

Как сказано выше, меняется подход к системе пожизненного найма. В данном случае приоритет отдается привлечению высококвалифицированных специалистов, а также изменяется система оплаты труда, при этом, учитываются такие показатели, как уровень образования и профессионализма, личные профессиональные достижения. Система вознаграждения определяется исходя их трудовых показателей, дифференцированного подхода к направлению работников на повышение квалификации [6].

Основой японской системы развития профессиональных компетенций персонала на предприятиях является концепция «гибкого работника»: отбор и подготовка работника не по одной, а по нескольким специальностям с дальнейшим повышением квалификации на протяжении всей жизни. Фонд страхования занятости имеет счет, средства которого используются для развития профессиональных умений работников, и пополняется за счет взносов работодателей в размере 0,1% от суммы фонда оплаты труда предприятий. Из средств фонда финансируются учебные организации системы профессионального образования, предоставляется финансовая помощь для реализации официально утвержденных учебных программ. Обучение на рабочем месте преобладает над обучением вне места работы, а также составляет около 80%. Непрерывное образование работников является частью трудового процесса. Каждому занятому на обучение выделяется по 8 часов в неделю, а именно 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа за счет собственного времени [8].

Европейская система развития профессиональных компетенций персонала ориентирована на достижение конкурентного преимущества, динамичное развитие и устойчивый экономический рост. Непрерывная подготовка персонала стран, входящих в Европейский Союз, проводится с отрывом и без отрыва от производства. В организациях постоянно проходит мониторинг потребностей в профессиональном обучении и планирование дальнейшего использования кадров. Обучение без отрыва от производства может включать практическую подготовку на предприятии и теоретический курс в профессионально-технической школе, либо в специализированном центре. Данную систему обучения предпочитают в Германии и Дании [8]. Обучение с отрывом от производства осуществляется в средних профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров. Данная системой подготовки пользуются во Франции и Италии.

Кроме этого, во Франции присутствует модель государственного вмешательства. Система развития профессиональных компетенций персонала финансируется как государством, так и компаниями. Организации облагаются

двумя видами налогов: налогом на ученичество в размере 0,5% от фонда заработной платы (к примеру, гранты на обучение) и сбором на альтернативное обучение в размере 1,6% от фонда заработной платы. Соответственно во Франции средние затраты предприятий на повышение уровня квалификации работников достигают 3% от фонда оплаты труда [8].

По данным Европейского центра развития профессионального обучения за 2016-2017 гг., 46% работников Франции прошли курсы по дальнейшему профессиональному обучению. В среднем, на одного работника приходится 13 часов обучения. Ввиду того, что продолжительность рабочей недели во Франции составляет 35 часов, работодатели пытаются проводить обучение вне рабочего времени. Как результат, почти 38% работников предприятий принимают участие в учебных программах в течение года, а на крупных предприятиях - этот показатель достигает более 65%. По уровню квалификации структура персонала, направляемого на обучение, варьирует от 10% в случае неквалифицированных рабочих до 63% в случае технических специалистов и руководителей [4, с. 18].

В России доля занятых и вовлеченных в процесс развития профессиональных компетенций и переподготовки работников составляет около 15%, а расходы предприятий на эти цели составляют около 0,3% от общих затрат на рабочую силу. На протяжении последнего десятилетия охват дополнительной развития профессиональных компетенций оставался примерно на одном уровне. Однако в периоды экономических рецессий в 2009-2011 и 2014-2016 гг. доля организаций, которые предоставляют обучение своим сотрудникам, сократилась, но показатели вовлеченности работников в программы дополнительной подготовки почти не изменились. Обучение является частично «селективным», иными словами, ориентированным на квалифицированных работников, которые заняты на крупных предприятиях и имеют высшее образование, а также молодежь [3, с. 125]. Те, кто в наибольшей степени нуждается в переобучении, оказываются вне доступа к нему. Низкий технологический уровень производства, слабый уровень конкуренции и высокий показатель мобильности работников снижают стимулы к

инвестированию в переобучение [7]. В итоге, общий уровень человеческого капитала оказывается ниже среднего.

Проведенные исследования показывают, что дополнительное профессиональное обучение увеличивает заработную плату работника примерно на 8% [6, с. 121]. И это объясняет, почему данная проблема находится в фокусе политики на рынке труда во многих странах [2].

В наши дни, система профессионального обучения персонала российских предприятий должна решать кардинально новые задачи, которые обусловлены не только необходимостью проведения модернизации, перепрофилирования производств, реструктуризации занятости и изменением требований к качеству рабочей силы, но и применением индивидуального подхода к организации данного процесса, учета мотивационной составляющей трудового потенциала [6, с. 122].

Таким образом, анализ зарубежного опыта в сфере организации профессионального подготовки кадров свидетельствует об использовании различных методов его финансирования и контроля. В России же обязательства по финансированию данного обучения возложены сегодня только лишь на работодателя, что ведет к тому, что значительная часть предприятий (особенно предприятия малого бизнеса) не могут своевременно повышать квалификацию персонала в соответствии с требованиями современного производства. В то же время отсутствует законодательное обеспечение взаимоотношений работодателей и образовательных организаций в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации [7]. Для повышения эффективности развития профессиональных компетенций могут использоваться следующие механизмы:

- принятие законопроекта об участии работодателя в подготовке и переподготовке персонала;

- создание на законодательном уровне механизма стимулирования работодателей в подготовке кадров (к примеру, уменьшение налогов);

– предоставление государственных субсидий работодателям для создания дополнительных учебных мест, для организации производственного обучения и обучения на рабочем месте;

– создание предприятиями целевых учебных фондов с ежемесячным отчислением в него средств.

На основании вышеизложенного, следует сделать вывод о том, что система профессионального развития персонала в организациях должна обладать гибкостью и способностью изменять содержание, методы и организационные формы согласно потребностям производства и ситуации, складывающейся на рынке труда. Управление развитием кадров должно брать ориентир на решение проблем, которые связаны с разработкой стратегии по формированию высококвалифицированного персонала, определению потребностей в обучении работников, выбору форм и методов профессионального развития персонала, финансовому обеспечению всех видов обучения в необходимом объеме.

Вывод по главе один. Таким образом, в рамках обучения и развития персонала компетентностный подход имеет свои особенности. Он позволяет обучать и развивать персонал одновременно, посредством использования усовершенствованных методов, приемов, технологий. При этом обучение и развитие должны рассматриваться в единстве, так как только их взаимодействие позволит в наибольшей степени сформировать эффективные механизмы повышения квалификации работников и оказать влияние на эффективность деятельности предприятия.

Потенциально перспективным направлением развития профессиональной успешности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения является внедрение компетентностного подхода в повседневную практику работы с персоналом данной категории. Профессиональная компетентность менеджера по продажам включает в себя не только стандартные компетенции – значимую роль в ней также играют личные особенности сотрудника. На профессиональную

успешность МПП влияют не только личные особенности и профессиональные компетенции, но и внутриорганизационные условия труда.

На основании вышеизложенного, следует сделать вывод о том, что система профессионального развития персонала в организациях должна обладать гибкостью и способностью изменять содержание, методы и организационные формы согласно потребностям производства и ситуации, складывающейся на рынке труда. Управление развитием кадров должно брать ориентир на решение проблем, которые связаны с разработкой стратегии по формированию высококвалифицированного персонала, определению потребностей в обучении работников, выбору форм и методов профессионального развития персонала, финансовому обеспечению всех видов обучения в необходимом объеме.

Также был рассмотрен зарубежный опыт в развитии профессиональных компетенций персонала на предприятии. Мы выяснили то, что в основе системы управления развитием персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план реальности возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая удовлетворение от своей работы. Кроме того высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания, навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда. В основе обучения американских компаний лежат три главных принципа: непрерывность, практическая направленность профессиональной подготовки, использование активных методов обучения персонала.

Американские фирмы тратят большую долю бюджета предприятия на развитие профессиональных компетенций своих сотрудников. Это объясняется тем, что необходимый уровень знаний, необходимая квалификация сотрудников значительно сказывается на прибыли компании. Основа успеха деятельности американских фирм прямо пропорциональна уровню знаний работников и их трудового потенциала.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности торговой сети «Милавица»

Объектом исследования в данной работе является торговая сеть «Милавица», осуществляющая как оптовую, так и розничную торговлю.

Краткая характеристика организации представлена в следующей таблице.

Таблица 2.1– Краткая характеристика организации торговой сети «Милавица»

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	Сокращенное название: ИП Артемова А.В Полное название: Индивидуальный предприниматель Артемова Алла Витальевна сеть салонов женского белья «Милавица»
2. Организационно–правовая форма	ИП
3. Почтовый адрес, контактный телефон	Челябинская область, город Челябинск, Свердловский проспект, 42
4. Дата создания организации	12 апреля 2004 года
5. Краткая история	Компания начала работу с оптовой торговлей. Затем были открыты салоны продаж
6. Описание миссии организации	Миссия отсутствует
7. Отрасль хозяйственной деятельности	Торговля розничная бельем в специализированных магазинах
8. Основные виды деятельности	Оптовая и розничная торговля
9. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	Менее 5%
10. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	Сетевые магазины Частные отделы
11. Среднесписочная численность персонала, чел.	80

Организационно–правовая форма объекта практики – ИП, то есть индивидуальный предприниматель.

В 1992 г. был открыт первый фирменный магазин Milavitsa. В настоящее время успешно функционируют более 600 магазинов Milavitsa в 23 странах мира, включая Россию, Беларусь, Украину, Казахстан, Молдавию, Германию,

Словению, Латвию, Литву, Эстонию, Армению, Азербайджан, Киргизию, Узбекистан, Туркменистан, ЮАР, Бельгию, Италию, Польшу, Сербию, Болгарию, ОАЭ и Бахрейн. Франчайзинговая сеть Milavitsa успешно развивается благодаря сильному бренду, всеобщей известности и хорошей репутации у миллионов женщин, а также благодаря широкому ассортименту, удовлетворяющему потребности самых взыскательных покупательниц. Магазины Milavitsa работают в наиболее емком розничном сегменте бельевых магазинов средней ценовой категории, что обеспечивает стабильно высокий покупательский спрос и продажи. Продуктовый портфель компании позволяет розничным операторам формировать и поддерживать эффективную ассортиментную матрицу для магазинов площадью от 50 до 100 кв.м.

Организационная структура управления торговой сети «Милавица» является линейной.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д.

В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими отделами, а также небольшими фирмами одно родной и несложной технологии.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия.

Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у

работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

В основу данной структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций.

Сотрудник на каждом уровне управления несет полную ответственность за результаты подчиненных.

Общая структура управления организацией расписана в следующей таблице.

Таблица 2.2 – Общая структура управления организацией

Структуры управления	Типы, элементы структур, краткая характеристика
1. Организационная структура	Линейная
2. Функциональная структура	Функции управления и функциональные обязанности структурных подразделений закреплены в Положениях об отделах и должностных инструкциях
3. Штатная структура	Состав подразделений, перечень должностей, численность персонала, должностные оклады, фонд заработной платы
4. Социальная структура	Половозрастная, профессионально–должностная, образовательная

Данная структура обеспечивает простоту управления, согласованность действий, качественное выполнение заданий за счет личной ответственности, но обязывает сотрудников знать все особенности работы нижестоящих подчиненных.

Миссия компании – создание комфортных условий для покупок. Работа каждого сотрудника компании направлена на реализацию миссии магазина «Милавица».

Стратегическая цель магазина «Милавица» – стать уникальной компанией на рынке товаров женского белья, придерживаясь принципов профессионализма, честности и порядочности в отношении с Клиентами, Партнерами и Сотрудниками.

«Стратегическая карта» магазина «Милавица» представлена на рисунке 2.1.

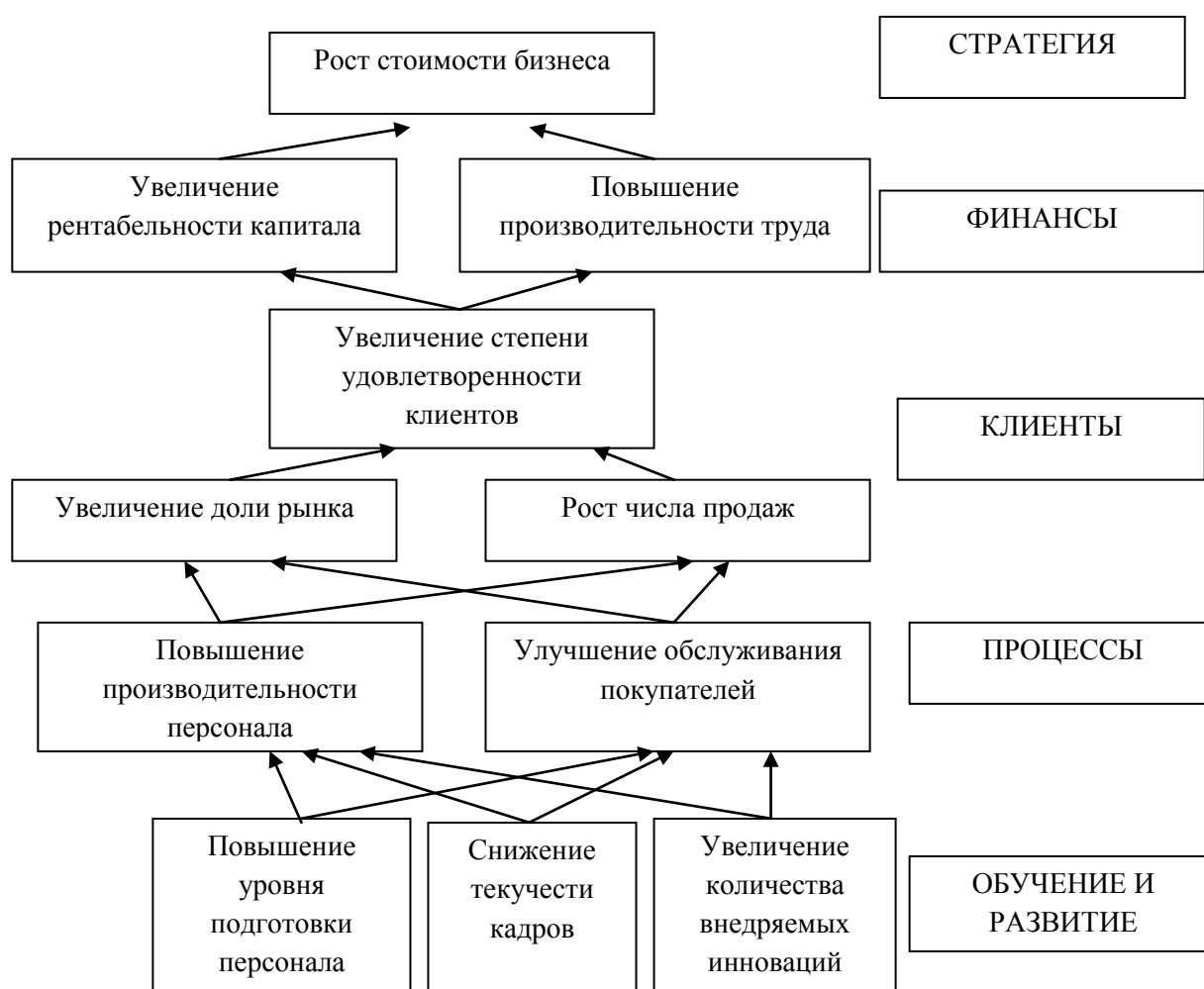


Рисунок 2.1 – Стратегическая карта

Цели магазина «Милавица»:

- по отношению к клиенту профессионально выполнять свою работу, оказывать квалифицированную поддержку на всех этапах взаимодействия.
- по отношению к партнерам своевременно выполнять все принятые обязательства, способствовать укреплению и развитию взаимовыгодных отношений.
- по отношению к персоналу создавать благоприятные условия для эффективной работы, обеспечивать профессиональный и личностный рост, возможности для самореализации.

Задачами магазина «Милавица» являются:

1. Стать для потребителей лучшим воплощением потребностей;
2. Стать для своих работников лучшим работодателем;
3. Стать лучшей компанией для инвесторов;
4. Применение более совершенных технологий и т.д.

В таблице 2.3 представлены основные экономические показатели магазина «Милавица» в г. Челябинске за 2015-2017гг.

Таблица 2.3 – Экономические показатели деятельности магазина «Милавица»

Наименование Показателей	Ед. изм.	Величина показателя			Изменения показателя	
		2015 г	2016 г	2017 г	абс.	темп роста, %
Выручка от реализации (продукции, работ, услуг)	тыс. руб.	20050	22258	24465	4415	122
Численность персонала	чел.	79	80	80	1	101
Среднегодовая выработка, 1 работающего	тыс. руб.	1003	1034	1064	61	106
Издержки обращения	тыс. руб.	17250	19050	20850	3600	121
Фонд заработной платы	тыс. руб.	4800	5436	6072	1272	127
Среднемесячная заработная плата 1 работающего (среднегодовая)	руб.	20 240	21252	22 264	224	110
Прибыль от реализации	тыс. руб.	2800	3225	3650	850	130
Затраты на 1 рубль реализации	коп.	86	86	85	-1	99
Рентабельность продукции	%	16,23	16,89	17,54	-	108
Рентабельность продаж	%	14	15	15	-	107

Анализ экономических показателей деятельности магазина «Милавица» за 2015-2017 гг. показал, что за отчетный период выручка от реализации товаров увеличилась на 22%, составив 24465 тыс. руб. Численность сотрудников увеличилась на одного человека за тот же период.

За счет роста фонда оплаты труда увеличилась и среднегодовая заработная плата сотрудников предприятия магазина «Милавица» – на 10%.

Вследствие увеличения выручки от реализации услуг в 2017г. произошло увеличение себестоимости на 21%, поэтому уровень затрат на 1 руб. реализации в этот же период понизился на 1%. Значения этих показателей составили в 2017 г.

20815 тыс. руб. и 85 коп. – уровень себестоимости услуг и затрат на 1 руб. реализации соответственно.

За отчетный период прибыль увеличилась на 30%, составив 3650 тыс. руб. (рисунок 2.2).

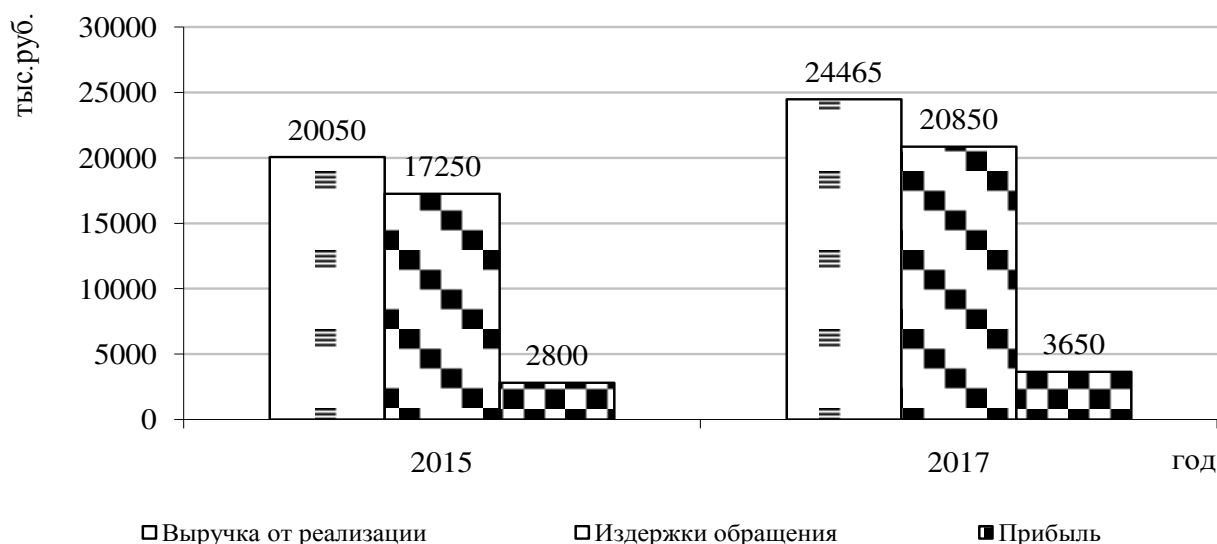


Рисунок 2.2 – Основные показатели деятельности предприятия магазина «Милавица» за 2015-2017 г.

Приступив к показателям, характеризующим эффективность предприятия магазина «Милавица», стоит отметить, что в 2015 г. значение показателя рентабельности деятельности составляло 16,23 %. В отчетном периоде произошло повышение значения показателя рентабельности до 17,54%. Соответственно выросло значение показателя «рентабельность продаж».

Таким образом, влияние произошедших изменений на деятельность предприятия в целом можно оценить как позитивное.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды торговой сети «Милавица»

Для начала охарактеризуем внешнюю среду с помощью STER-анализа.

1. Социальные факторы. Демографическая среда представляет большой интерес для Торговой сети «Милавица», поскольку рынки состоят из людей. Рост численности населения сопровождается и ростом человеческих нужд, которые бизнесу необходимо удовлетворить. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики численность населения в 2017 году составила 146,3 млн. человек (прирост по сравнению с 2014 годом составил 1,8%).

Розничные магазины Торговой сети «Милавица» расположены во многих городах России. Допустим, численность населения Челябинска увеличилась на 0,2% и составила 3497,3 тыс. чел. Увеличение численности населения является положительной тенденцией.

Снижение реальных располагаемых денежных доходов населения в 2017 году составило 4,3%.

2. Технологические факторы. Интернет-технологии оказывают значительное влияние на развитие розничной торговли. Важную роль играют мобильные технологии. На рынке торгового оборудования мобильные технологии представлены терминалами сбора данных, мобильными принтерами, сканерами и специализированным программным обеспечением.

3. Экономические факторы. Наиболее важными экономическими факторами, оказывающими влияние на Торговую сеть «Милавица» являются:

- уровень инфляции, который в 2017 году составил 2,52%;
- снижение курса национальной валюты привело к значительному росту цен на импортные товары;
- рост процентных ставок на банковские кредиты отрицательно воздействует на деятельность Торговой сети «Милавица» в части получения кредитов на развитие бизнеса;
- динамика и величина ВВП;

– производительность труда и другие факторы.

4. Политические факторы. Продажа товаров на предприятиях розничной торговли должна осуществляться в строгом соответствии с Правилами продажи отдельных видов товаров.

Они утверждаются Правительством Российской Федерации и распространяются на предприятия, осуществляющие продажу товаров по договору розничной купли-продажи, независимо от их организационно-правовой формы.

Торговая сеть «Милавица» ведет свою деятельность в Российской Федерации, поэтому в большой степени подвержено риску многочисленных и постоянных изменений действующего законодательства. Противоречивость и несовершенство действующих нормативных правовых актов влечет за собой непредсказуемость результатов осуществления предприятием хозяйственных операций длительного характера.

Количественный анализ факторов макросреды представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – STEP-анализ Торговой сети «Милавица»

Факторы Макросреды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень Важности
1. Социальные факторы (S):				
- отношение к импортным товарам (Милавица – страна-производитель Беларусь)	2	2	+1	+4
- требования к качеству продукции и уровню обслуживания (высокие)	3	3	-1	-9
- рост численности населения	3	3	+1	+9
- наличие профессиональных кадров	3	3	+1	+9
- снижение реальных располагаемых доходов населения	3	3	-1	-9
2. Технологические факторы (Т):				
- уровень инноваций в отрасли	2	2	+1	+4
- развитие Интернет-технологий и мобильных технологий	2	3	+1	+6
3. Экономические факторы (Е):				
- замедление темпов экономического роста	2	2	-1	-4

Факторы Макросреды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень Важности
- высокий уровень инфляции	2	2	-1	-4
- рост процентных ставок	2	3	-1	-6
- ослабление курса национальной валюты	2	2	-1	-4
- снижение покупательной способности населения	3	3	-1	-9
- снижение устойчивости банковской системы	2	2	-1	-4
- снижение устойчивости банковской системы	2	2	-1	-4
4. Политические факторы (Р):				
- политическая нестабильность в связи с украинскими сирийским кризисом	2	1	-1	-2
- налоговая политика	1	1	-	-1
- свобода информации и независимость СМИ	1	1	+1	+1
- регулирование отрасли	2	2	+1	+4
- защита прав потребителей	3	3	-1	-9
- антимонопольная политика	2	2	+1	+4

Таким образом, в настоящее время сложилась неблагоприятная обстановка в макросреде. В связи с нестабильной политической обстановкой и замедлением темпов роста экономики, вызванной санкционным давлением, наблюдается высокий темп инфляции и снижение курса национальной валюты.

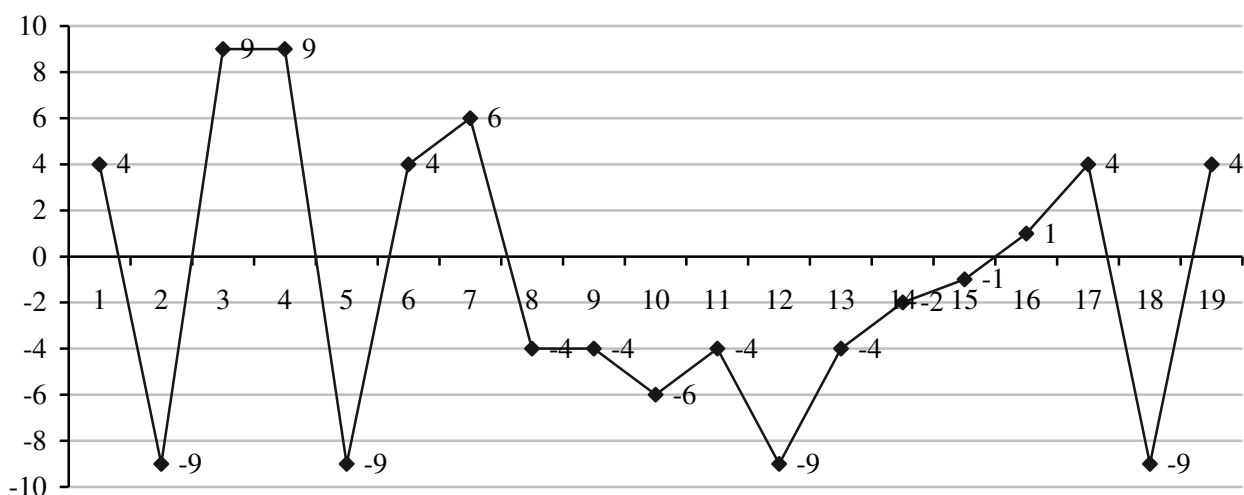


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды

Данные обстоятельства привели к снижению покупательной способности населения, вследствие уменьшения реальных располагаемых доходов. Положительными факторами является наличие профессиональных кадров и рост численности населения, а также развитие информационных технологий в торговле. Проведем анализ микросреды на основе пяти рыночных сил по М. Портеру. Оценка осуществляется в баллах и колеблется от 1 балла (низкое или отсутствие влияния) до 3 баллов (высокое, значимое).

Первая сила – прямая конкуренция, т.е. конкуренция между организациями отрасли. На сегодняшний день в Челябинске присутствуют три крупные компании- конкурентов для Торговой сети «Милавица», занимающихся дистрибьюцией женского нижнего белья. Все эти фирмы являются сильными конкурентами, так как поставляют очень известные и пользующиеся высоким спросом бренды.

Рассмотрим преимущества и недостатки этих фирм.

Таблица 2.5 – Конкуренты Торговой сети «Милавица»

Компания	Преимущества	Недостатки	Способ конкуренции
Торговая сеть «Милавица»	Существует на рынке уже 21 год; широкий ассортимент востребованной среди покупателей продукции, известный на весь мир бренд; используемые современные технологии, усовершенствованные бизнес-процессы - позволяют повысить стандарт обслуживания каждого клиента, анализируя его интересы и потребности	Продукция премиум сегмента Высокие цены	Охват всех сегментов рынка: опт, традиционная розница, современная розница, сетевые форматы и рынки на территории Челябинска и Челябинской области.
Calzedonia	14 лет на рынке, дистрибьютор; широкий ассортимент продукции; высокотехнологичное оборудование; квалифицированный персонал.	Слабый брэнд, слабая рекламная поддержка продукции	Охват территории более чем в 30 регионах страны.
Vis-a-Vis	Была основана 23 года назад и является официальным дистрибьютором. Территория покрытия составляет более 250 городов на территории Российской Федерации от Калининграда до Владивостока.	Продукция премиум сегмента Высокие цены	Быстрое освоение рынка, за счет использования оригинальных технологий и запуска массовой рекламы.
Incanto	На рынке уже 21 год; широкий ассортимент востребованной среди покупателей продукции, известный бренд	Продукция премиум сегмента Высокие цены	Охват всех сегментов рынка: опт, традиционная розница, современная розница, сетевые форматы и рынки на территории Челябинска и Челябинской области.

Таким образом, Торговая сеть «Милавица» не уступает своим конкурентам.

Оценка уровня прямой конкуренции на рынке розничной торговли женским бельем представлена в таблице 2.6. Данные таблицы 2.6 свидетельствует о высоком уровне внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 2.6 – Оценка уровня прямой конкуренции в отрасли

Параметр оценки	Оценка, баллы	Комментарий
Число игроков	4	Высокий уровень насыщения рынка
Темп роста рынка	3	Стагнация или снижение объема рынка

Второй рыночной силой является возможность появления новых конкурентов на рынке (таблице 2.7).

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод, что существует средний уровень угрозы появления новых игроков, т.к. значительный объем продаж приходится на крупные сети магазинов.

Таблица 2.7 – Оценка угрозы входа потенциальных конкурентов

Параметр оценки	Оценка, баллы	Комментарий
Экономия на масштабе при продаже товара или услуги	2	Существует только у нескольких игроков рынка
Сильные марки с высоким уровнем приверженности покупателей	2	Два-три крупных игрока занимают около 50% рынка
Дифференциация продукта	3	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	2	Средний
Параметр оценки	Оценка, баллы	Комментарий
Доступ к каналам распределения	1	Доступ к каналам распределения полностью открыт
Готовность существующих игроков к снижению цен	2	Крупные игроки не пойдут на снижение цен
Темп роста отрасли	2	Замедляющийся
Итоговый балл	16	>8 баллов - низкий уровень угрозы входа новых игроков 9-16 баллов - средний уровень угрозы входа новых игроков 17-24 балла - высокий уровень угрозы входа новых игроков

Далее проанализируем третью силу конкуренции – товары-заменители (таблица 2.8).

По данным таблицы 2.8 видно, что наблюдается средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Таблица 2.8 – Оценка уровня конкуренции со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра, баллы	Комментарий
Качество	2	Среднее
Цена	2	Среднее соотношение «цена-качество»
Издержки переключения с исходного товара на товар-заменитель	2	Переход на товары-заменители возможен без существенных издержек
Итоговый балл	6	>3 баллов - низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей 4-6 баллов - средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей 7-9 балла - высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Четвертой рыночной силой являются поставщики. Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу в отрасли главным образом с помощью следующих средств: цена, качество, объем и сроки поставок товаров и услуг (таблица. 2.9).

Таблица 2.9 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка, баллы	Комментарий
Число поставщиков	4	Основной поставщик «Милавица», однако есть возможность привлечения 20% от объема продаж привлеченного ассортимента
Ограниченность ресурсов поставщиков	1	Неограниченность в объемах ресурсов
Издержки переключения	1	Низкие издержки приводят к переключению на других поставщиков (касается сторонних поставщиков)
Приоритетность направления для поставщика	1	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
Итоговый балл	4	>4 балла - низкий уровень влияния поставщиков 5-6 баллов - средний уровень влияния поставщиков 7-8 баллов - высокий уровень влияния поставщиков

Основным поставщиком Торговой сети «Милавица» является: производство в Беларуси. Гибкость ассортиментных требований (соотношение 80-20, допускается 20% привлечённого ассортимента).

По данным таблицы 2.9 видно, что существует довольно высокий уровень влияния поставщиков в отрасли (так как 80% ассортимента единственный поставщик).

Пятой силой являются потребители.

Они способствуют столкновению интересов конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка, баллы	Комментарий
Доля покупателей с большим объемом продаж	1	Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями
Склонность к переключению на товары-заменители	3	Товар организации не уникален, существуют полные аналоги
Чувствительность к цене	2	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене
Неудовлетворенность потребителей качеством товара	1	Полная удовлетворенность качеством
Итоговый балл	7	>4 балла - низкий уровень угрозы ухода потребителей 5-8 баллов - средний уровень угрозы ухода потребителей 9-12 баллов - высокий уровень угрозы потери потребителей

По данным таблицы 2.10 можно сделать вывод, что существует средний уровень угрозы ухода потребителей.

Таким образом, на рынке существует высокая прямая конкуренция, также существует средняя угроза появления новых конкурентов, а также возможность переключения на товары-заменители. Власть поставщиков высокая, так как 80% ассортимента единственный поставщик.

Анализ микросреды на основе пяти рыночных сил по М.Портеру представлен на рисунке 2.3.

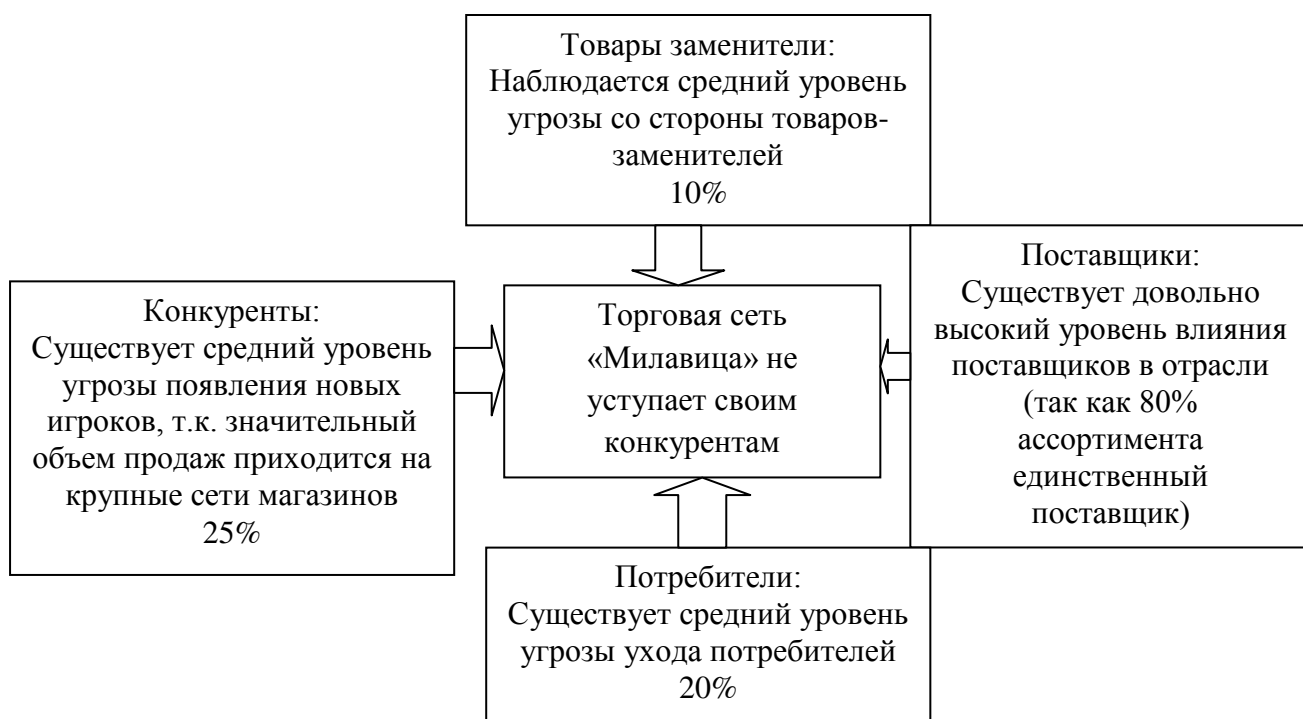


Рисунок 2.3 – Анализ микросреды на основе пяти рыночных сил по М. Портеру

Анализ внешней среды показал, что в связи с экономической и политической обстановкой в стране, а также высоким уровнем конкуренции в отрасли, Торговой сети «Милавица» приходится функционировать в сложной внешней среде.

Проанализировав внешнюю среду Торговой сети «Милавица», перейдем к анализу внутренней среды. Анализ ассортиментной политики проведем с помощью матрицы Boston Consulting Group (BCG, БКГ), в которой используются показатели относительной доли рынка (ось X) и относительного темпа роста рынка (ось Y) для отдельных ассортиментных позиций.

Вследствие того, что Торговой сети «Милавица» реализует достаточно широкий ассортимент товаров, они были объединены в укрупненные позиции. Данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Данные для построения матрицы БКГ

Ассортиментная позиция	Темп роста	ОДР	Доля в общем объеме продаж, %
1. Белье	0,94	1,27	21,82
2. Купальники	0,99	1,36	21,82
3. Одежда для дома	0,86	0,89	4,79
4. Одежда для сна	1,08	1,00	4,79
5. Корректирующее белье	1,09	0,85	7,48
6. Аксессуары	1,01	0,67	4,21
7. Комплекты	1,07	2,09	9,35
8. Парео	1,07	0,90	10,76
9. Средства для ухода за бельем	1,09	1,27	14,97

По данным таблицы 2.11 построим матрицу БКГ для Торговой сети «Милавица» (рисунок 2.4). Товарные стратегии на основе построенной матрицы БКГ представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Рекомендуемая товарная стратегия для Торговой сети «Милавица»

Сегмент	№ продукта	Стратегия
Дикие кошки	4,5,6,8	Расширение доли рынка за счет интенсивного маркетинга
Звезды	7,9	Продукт лидер. Оберегать и укреплять.
Дойные Коровы	1,2	Поддерживать продукт. Оптимальная стратегия развития - «сбор урожая», т.е. минимальные вложения при макс. отдаче.
Собаки	3	Рассмотреть возможность вливания дополнительных инвестиций для увеличения доли рынка и превращения в «дойные коровы»

Таким образом, Торговой сети «Милавица» продает широкий ассортимент товаров, наибольшее внимание стоит сосредоточить на следующих ассортиментных позициях: Белье; Купальники; Комплекты, а также средства для ухода за бельем.

Анализ микросреды Торговой сети «Милавица» продолжим с помощью модели 7 Б МакКинси, все элементы которой связаны между собой и разделены на 2 большие области «гибкие С» и «жесткие С».

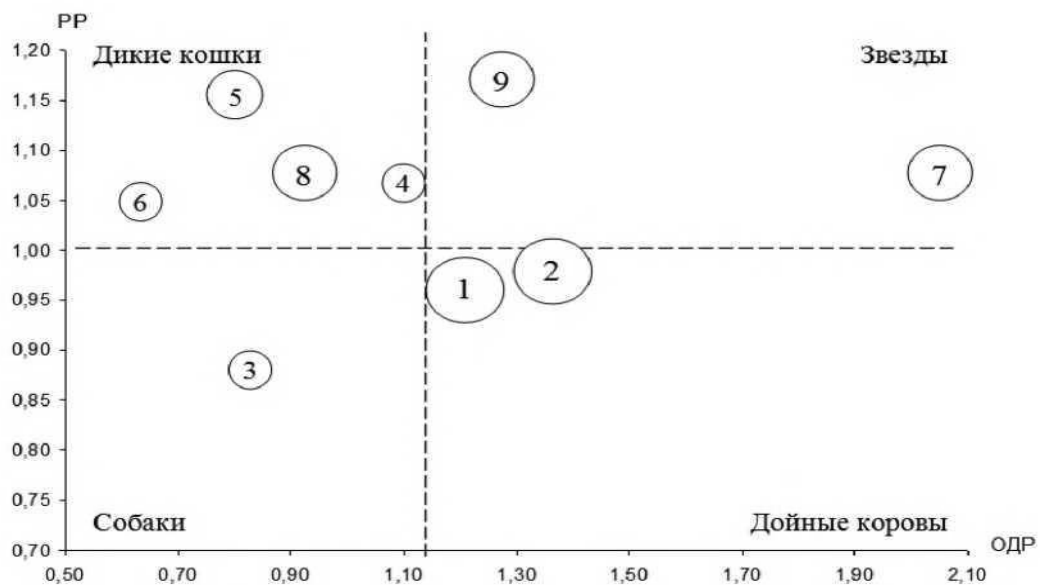


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ

К «гибким С» относятся: состав персонала, сумма навыков и стиль взаимоотношений внутри компании. К «жестким С» относятся: структура, стратегия и система.

Охарактеризуем параметры модели 7С МакКинси применительно к Торговой сети «Милавица»:

1) Стратегия. Торговой сети «Милавица» придерживается стратегии проникновения на рынок (существующий рынок и существующий товар), т.е. увеличение продаж осуществляется за счет интенсивного роста.

Данная стратегия является общей и недостаточно проработана. Не выработана конкурентная стратегия.

2) Структура компании. Организационная структура управления Торговой сети «Милавица» является дивизиональной, такая структура является более динамичной и близка к адаптивному типу, если брать отдельно взятый магазин – то структура линейная, что так же обеспечивает эффективность деятельности.

Выбранные структуры управления являются наиболее оптимальными на данном этапе развития анализируемой организации.

3) Система управления. Несколько формальных систем, связанных с процессом взаимодействия с клиентами. Слабая система стратегического планирования и управления персоналом, который представлен только отделом кадров.

4) Сумма навыков. Навыки, связанные с продажей товаров и обслуживанием покупателей, хорошо выражены в компании. Недостаёт аналитических навыков.

Наиболее значимыми навыками в Торговой сети «Милавица» являются:

- умение работать в команде;
- организационная осведомленность;
- эффективное решение проблем;
- эффективное принятие решений;
- способность к обучению и саморазвитию
- компьютерная грамотность и др.

5) Состав работников. В 2017 году в Торговой сети «Милавица» работало 1225 человек: генеральный директор, директора магазинов, их заместители, бухгалтеры, менеджеры, инспектора отдела кадров, продавцы-консультанты, кассиры, уборщицы, грузчики, курьеры и др. В компании разработана система мотивации персонала. Подсистемы управления персоналом недостаточно развиты.

6) Стиль взаимоотношений внутри компании.

В Торговой сети «Милавица» применяется демократический стиль управления: при принятии решений руководитель советуется с подчиненными, совместно приходя к единому мнению.

7) Система ценностей была более подробно охарактеризована в первом параграфе. Ее основные элементы следующие: красота, честность и доверие, качество, сосредоточенность на потребителе и социальная ответственность.

Схема 7С МакКинси представлена на рисунке 2.5



Рисунок 2.5 – Схема 7С МакКинси

По данным проведенного анализа видно, что все элементы взаимосвязаны и недостатки в одном элементе влияют на всю организацию в целом. Основные выводы представлены на рисунке 2.5.

Дополним анализ внутренней среды с помощью SNW-анализа (таблица 2.13): S (Strength) - сильная позиция; N - нейтральная и W (weakness) - слабая позиция.

Таблица 2.13 – Показатели внутренней среды

Показатель	Характеристика
Стратегия предприятия	Стратегия компании - это достижение 60% доли рынка в выбранном сегменте за 5 лет за счет: открытия новых магазинов как в городе Челябинске, так и в новых городах; Поддержание стратегии лидерства по издержкам (рациональное использование имеющихся ресурсов); высокого качества обслуживания; повышения узнаваемости фирмы в результате проведения акций
Организационная Структура	Организационная структура компании – процессная. Отдельные отделы и работники отвечают за реализацию определенного процесса, проходящего через различные уровни управления и деятельности. В рамках магазина структура иерархическая.
Имидж предприятия	Компания за свое существование имеет очень хорошую репутацию. Имидж создает обслуживание, которому компания уделяет много внимания, и постоянно его совершенствует).

Показатель	Характеристика
Корпоративная культура	Корпоративная культура находится на невысоком уровне, как и в среднем по отрасли.
Уровень заработной платы	Уровень заработной платы в компании чуть выше, чем по отрасли.
Уровень текучести	С текучестью в компании ситуация хуже, чем по отрасли, наблюдается текучесть персонала.
Компетентность Персонала	Компетентность персонала находится на среднем уровне. Это может повлечь за собой определенные риски и последствия.
Лояльность персонала	Уровень лояльности сотрудников средний, что связано с недостаточной квалификацией персонала (отдел продаж).
Регламентированность работ	Регламентированность работ находится на высоком уровне. С одной стороны, компания контролирует бизнес-процессы и нормы труда, с другой стороны дает сотрудникам самостоятельность в работе.

Оценку будет производить по трехбалльной шкале в таблице 2.14. Судя по результатам анализа, Торговая сеть «Милавица» имеет лучшие показатели, чем среднеотраслевые. Тем не менее, в некоторых пунктах значения совпадают (корпоративная культура, уровень заработной платы), или меньше среднеотраслевого уровня (компетентность менеджеров).

Таблица 2.14 – SNW-анализ Торговой сети «Милавица»

Показатели эффективности	-3	-2	-1	0	1	2	3
Стратегия предприятия							
Организационная структура							
Имидж предприятия							
Количество магазинов							
Ценовая политика							
Уровень маркетинга							
Уровень менеджмента							
Качество обслуживания							
Соответствие качество/цена							
Имидж работодателя							
Корпоративная культура							
Уровень заработной платы							
Уровень текучести							
Компетентность персонала (менеджеров)							
Лояльность персонала							
Регламентированность работ							

— - показатели торговой сети «Милавица»

----- среднеотраслевые показатели

В рамках стратегии лидерства необходимо улучшать показатели по данным направления, особенно в сфере управления человеческими ресурсами.

Таким образом, у Торговой сети «Милавица» много сильных сторон. Наиболее слабыми местами является недостаточный уровень компетенций менеджеров, а также текучесть персонала.

Результатом анализа внешней и внутренней среды является выявление сильных и слабых сторон Торговой сети «Милавица» на рынке (табл. 2.15).

Обозначив сильные и слабые стороны Торговой сети «Милавица» было выявлено, что компания обладает достаточными возможностями для дальнейшего развития в условиях конкурентной борьбы. При этом влияние слабых сторон велико и негативно сказывается на уровне конкурентоспособности компании.

Таблица 2.15 – SWOT-анализ Торговой сети «Милавица»

Внешние Внутренние	Возможности: 1 Есть квалифицированные кадры на рынке труда 2 Рост численности населения 3 Развитие информационных технологий (в т.ч. мобильных)	Угрозы: 1 Рост инфляции 2 Рост процентных ставок 3 Высокая конкуренция в отрасли 4 Политическая нестабильность в стране и мире
Сильные стороны: Широкий ассортимент товаров Ценовая политика Квалифицированный персонал	«Сила и возможности»: 1 Дальнейшее расширение ассортимента товаров позволит удовлетворять растущий спрос. 2 Развитие мобильных технологий и квалифицированный персонал будут искать новые пути развития бизнеса	«Сила и угрозы»: 1 Расширение ассортимента и оптимальная ценовая политика позволят преодолеть экономические и политические угрозы
Слабые стороны: Отсутствие конкурентной стратегии Низкий уровень компетенции менеджеров Слабая система планирования	«Слабость и возможности»: 1 Повышение уровня компетенций менеджеров и управленцев 2 Разработка конкурентной стратегии фирмы. 3 Улучшение системы с помощью внедрения информационных технологий	«Слабость и угрозы»: 1 Возможно ухудшение деятельности из-за слабой системы планирования и отсутствия стратегий

В настоящее время сложилась неблагоприятная обстановка в макросреде. В связи с нестабильной политической обстановкой и замедлением темпов роста

экономики, вызванной санкционным давлением, наблюдается высокий темп инфляции и снижение курса национальной валюты. Результаты анализа пяти рыночных сил Портера для розничной торговли бельем для женщин показали, что на рынке существует высокая прямая конкуренция. Анализ внутренней среды выявил сильные и слабые стороны деятельности Торговой сети «Милавица». Основной слабой стороной выявленной в ходе анализа является низкий уровень компетенции менеджеров.

2.3 Кадровый аудит магазина «Милавица»

Проведем анализ кадрового состава компании.

В следующей таблице показана структура персонала по уровню образования.

Таблица 2.16 – Структура персонала по половому признаку

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Мужчины	11	14%	10	13%	10	13%
Женщины	67	86%	69	87%	70	87%
Всего	78	100%	79	100%	80	100%

Как видно из представленных данных, большая часть работающих в компании – женщины: 86% в 2015 году, 87% – в 2016 и 2017 годах. Данная структура объясняется сферой деятельности компании. Мужчины в данной торговой сети занимают должности торговых представителей, руководителей, водителей и грузчиков. Тогда как женщины работают продавцами (основной персонал), менеджерами продаж, уборщицами, сотрудницами управления.

В следующей таблице показана структура персонала по уровню образования.

Таблица 2.17 – Структура персонала по уровню образования

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Высшее	57	73%	59	75%	63	79%

Окончание таблицы 2.17

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Среднее специальное	2	2%	2	2%	2	2%
Всего	78	100%	79	100%	80	100%

Как видно из представленных данных, большая часть коллектива имеет высшее образование – 73% в 2015 году, 75% – в 2016 году и 79% в 2017 году. Незначительная доля персонала имеет незаконченное высшее образование – 25% в 2015 году, 23% – в 2016 году и 21% в 2017 год.

При этом доля персонала, имеющего незаконченное высшее образование, снижается на протяжении рассматриваемого периода. Всего 1 человек имеет среднее специальное образование.

Кроме того, проведем анализ персонала по категориям занимаемых должностей в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Анализ персонала по категориям

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Руководители, чел.	8	10,26	8	10,13	9	11,25
Специалисты, чел., в т.ч.:	15	19,23	17	21,52	17	21,25
– менеджеры по продажам	15	6,41	15	6,33	15	6,25
Оперативный персонал (продавцы, кассиры), чел.	53	67,95	52	65,82	52	65,00
Служащие, чел.	2	2,56	2	2,53	2	2,50
Итого	78	100,00	79	100,00	80	100,00

Таким образом, в результате анализа персонала по категориям видно, что структура достаточно стабильна. За три анализируемых года менеджеры по продажам не увольнялись и общее количество их составило 5 человек.

В следующей таблице 2.19 показана возрастная структура персонала компании за 2015–2017 гг.

Таблица 2.19 – Возрастная структура персонала

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
до 30 лет	54	69%	55	69%	59	74%

Окончание таблицы 2.19

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Старше 40 лет	6	8%	6	8%	6	8%
Всего	78	100%	79	100%	80	100%

Как видно из представленных данных, по возрастной структуре наибольшую долю занимают сотрудники, входящие в группу «до 30 лет» – 69% в 2015 году, 69% – в 2016 году и 74% в 2017 году. Следующая по численности группа «30–40 лет» – 24% в 2015 году, 23% – в 2016 году и 17% в 2017 году, то есть происходит снижение доли данной группы, что означает снижение среднего возраста сотрудников компании.

Наименьшую долю занимает группа «Старше 40 лет» – 8% во все периоды.

В следующей таблице показана структура персонала по стажу работы в компании за 2015–2017 гг.

Таблица 2.20 – Структура персонала по стажу работы в компании

Показатель	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Более 3 лет	38	49%	35	44%	34	42%
1–3 года	30	39%	33	42%	34	43%
менее 1 года	9	12%	10	13%	12	15%
Всего	78	100%	79	100%	80	100%

Как видно из представленных данных, большинство сотрудников компании работают в данной компании более трех лет: 49% в 2015 году, 44% – в 2016 году и 42% в 2017 году.

Таким образом, происходит снижение доли постоянных сотрудников. На протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение числа сотрудников, которые работают более от одного до трех лет в компании – 39% в 2015 году, 42% – в 2016 году и 43% в 2017 году. Наименьшую долю занимает

группа сотрудников, которые работают в компании менее года: 12% в 2015 году, 13% – в 2016 году и 15% в 2017 году.

В следующей таблице представлены основные показатели, характеризующие систему управления персоналом.

Таблица 2.21 – Показатели, характеризующие систему управления персоналом

Показатель	Значение показателя в динамике лет		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Численность персонала	78	79	80
Численность уволенных, в т.ч. по причине	12	13	15
– выход на пенсию	1	1	1
– неудовлетворенность характером работы	3	3	4
– неудовлетворенность заработной платой	6	7	8
– не устраивает психологический климат	2	2	2
Коэффициент текучести кадров	15,4	16,5	18,8
Оборот по приему персонала	0,25	0,34	0,47
Оборот по увольнению персонала	0,25	0,34	0,47

Далее на рисунке 2.14 будет представлена динамика показателя коэффициента текучести персонала за 2015–2017 гг.

Рост коэффициента текучести кадров является негативным фактором и свидетельствует о наличии проблем в системе управления персоналом.

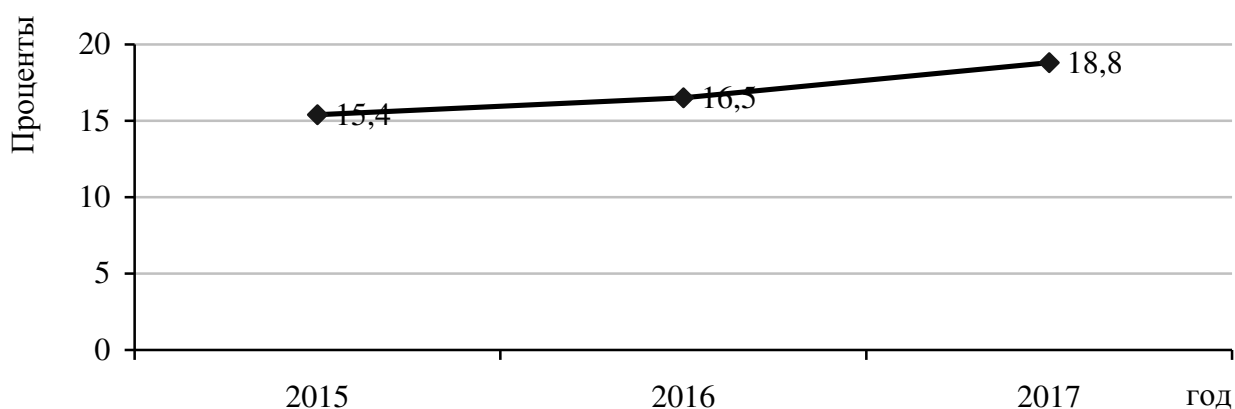


Рисунок 2.14 – Динамика коэффициента текучести в компании 2015 – 2017 гг.

Кроме того, проведем анализ персонала образованности на занимаемых должностях в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Анализ персонала по категориям

Показатель	2017 год		
	Образование	Чел.	в %
Руководители, чел.	Высшее	9	100,00
	Неоконченное высшее	-	-
	Среднее специальное	-	-
Специалисты, чел., в т.ч.:	Высшее	4	23,5
	Неоконченное высшее	13	76,47
	Среднее специальное	-	-
– менеджеры по продажам	Высшее	12	48,00
	Неоконченное высшее	13	52,00
	Среднее специальное		
Оперативный персонал (продавцы, кассиры), чел.	Высшее	34	73,9
	Неоконченное высшее	12	26,1
	Среднее специальное	-	-
Служащие, чел.	Высшее	-	-
	Неоконченное высшее	-	-
	Среднее специальное	2	100,0
Итого		80	-

Анализируя показатели таблицы 2.22 видно, что в 2017 году среди руководителей все сотрудники имеют высшее образование, среди специалистов – 10 сотрудников имеют высшее образование, при этом, если рассматривать именно отдел продаж, то видно, что всего 34 сотрудника имеют высшее образование, это начальник отдела продаж и старшие менеджеры отдела продаж, а вот менеджеры по продажам в количестве 12-х человек имеют неоконченные высшие образования. Поэтому, для оценки эффективности их деятельности проведем дополнительно анализ их показателей.

При этом, менеджеры по продажам выполняют следующую работу на предприятии:

- поиск потенциальных покупателей – здесь используются самые различные способы – от налаживания старых контактов до участия в выставках;

- работу с клиентами, которые впервые обратились в фирму – это, в основном, консультирование по телефону;

– поддержание и ведение деловых переговоров с клиентами, направленных на интересы компании – оценка потребностей покупателей;

– оперативное (быстрое) реагирование на информацию, поступившую от клиентов. Информация может быть любой – важной и не очень, здесь главное быстро передать ее вышестоящему руководству;

– выяснение потребностей покупателей – необходимо узнать, в чем нуждается клиент, дать совет, согласовать с ним заявку в соответствии с ассортиментом, имеющимся в наличие на складе;

– мотивация покупателей на работу с компанией – это создание специальных условий для клиента, предоставление скидок, благодарственные звонки, письма и так далее.

Для оценки эффективности работы менеджеров по продажам необходимо получить вводные данные, и на основании них построить существующую воронку продаж.

На этапе лидогенерации компаний за 2017 год было обработано 263 компании, то есть база данных контактов потенциальных компаний-партнеров. При этом формирование этой базы данных было выполнено собственными силами, то есть с временными затратами всех работников отдела продаж. Данный показатель не был поставлен изначально, а увеличивался только за счет постепенного добавления новых компаний.

За весь период было совершено 234 звонка. Это объясняется некачественной лидогенерацией, так как некоторые компании изначально не подходили под критерии сотрудничества или уже прекратили свое существование. Также часть компаний не удалось обработать, так как они были добавлены в декабре, когда сотрудники компаний уже выходили в предновогодний отпуск.

Из 234 звонков было проведено 23 встречи, то есть только 10,2% от всех совершенных звонков. Это показатель является низким для данной сферы продаж, так как было обращение с услугами, разработанными специально для компаний-ритейлеров.

На этап активных переговоров перешло 16 компаний, с которыми в дальнейшем были заключены договора.

На основании этих данных строится существующая воронка продаж в виде гистограммы. Воронка приведена на рисунке 2.15.

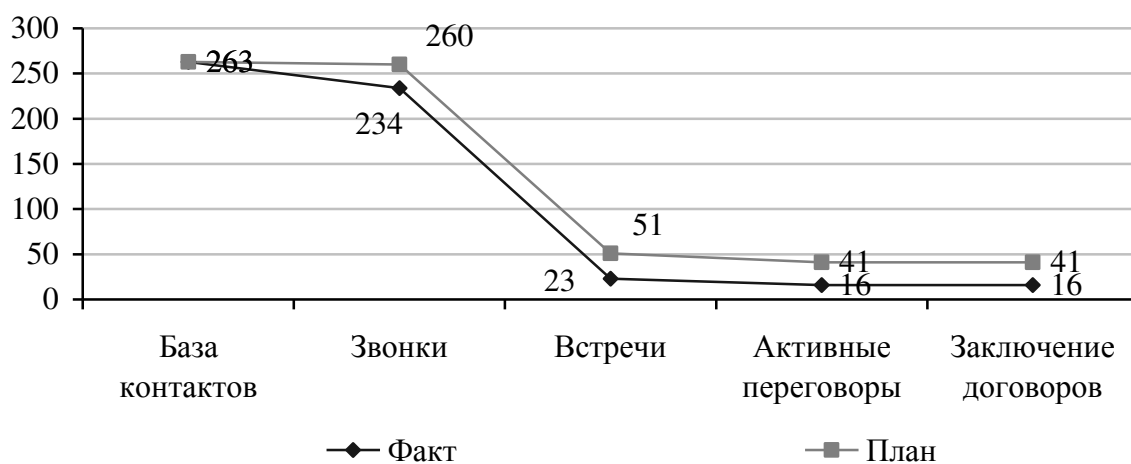


Рисунок 2.15 – Существующая воронка продаж

Конверсия на каждом из этапов представлена в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Конверсия на этапах продаж

Статус переговоров	Количество Компаний	Конверсия с этапа на этап
База контактов	263	-
Звонки	234	89%
Встречи	23	10%
Активные переговоры	16	70%
Заключение договора	16	100%

Исходя из данных таблицы 2.23, можно сделать следующие выводы.

Было потрачено время на поиск и внесение новых контактов в базу контактов, часть из которых не была проработана. То есть бесполезно потраченное время специалистов по продажам, кроме того, низкая конверсия из звонков во встречи говорит о непродуманной структуре звонка, а также о том, что зачастую после звонка не ведется работа по обработке запроса со стороны компании на отправку материалов и дальнейший повторный звонок. Конверсия из встреч в активные переговоры несмотря на показатель выше среднего позволяет судить о том, что

встречи не готовятся заранее, есть упущения в структуре встречи. Также не всегда производится подведение итогов встречи с постановкой дат по принятию решения, которые напрямую влияют на положительное решение, являясь правилом хорошего тона и мотивирующим фактором.

Конверсия из активных переговоров в заключение договоров равна 100% и является отличным показателем. То есть проблем у отдела с прохождением юридических и финансовых служб по согласованию договора нет.

Отношение количества потенциальных клиентов к реальным составило 6%.

Таким образом, можно предположить, что недостаток в уровне образования, низкий уровень компетенции менеджеров по продажам сказывается на эффективности деятельности отдела продаж, а соответственно на эффективности компании в целом.

Вывод по главе. Объектом исследования в данной работе является торговая сеть «Милавица», осуществляющая как оптовую, так и розничную торговлю.

В настоящее время сложилась неблагоприятная обстановка в макросреде. В связи с нестабильной политической обстановкой и замедлением темпов роста экономики, вызванной санкционным давлением, наблюдается высокий темп инфляции и снижение курса национальной валюты. Данные обстоятельства привели к снижению покупательной способности населения, вследствие уменьшения реальных располагаемых доходов. Положительными факторами является наличие профессиональных кадров и рост численности населения, а также развитие информационных технологий в торговле.

На рынке существует высокая прямая конкуренция, также существует средняя угроза появления новых конкурентов, а также возможность переключения на товары-заменители. Власть поставщиков высокая, так как 80% ассортимента единственный поставщик.

Анализ внешней среды показал, что в связи с экономической и политической обстановкой в стране, а также высоким уровнем конкуренции в отрасли, Торговой сети «Милавица» приходится функционировать в сложной внешней среде.

Торговая сеть «Милавица» имеет лучшие показатели, чем среднеотраслевые. Тем не менее, в некоторых пунктах значения совпадают (корпоративная культура, уровень заработной платы), или меньше среднеотраслевого уровня (компетентность менеджеров). В рамках стратегии лидерства необходимо улучшать показатели по данным направления, особенно в сфере управления человеческими ресурсами.

Обозначив сильные и слабые стороны Торговой сети «Милавица» было выявлено, что компания обладает достаточными возможностями для дальнейшего развития в условиях конкурентной борьбы. При этом влияние слабых сторон велико и негативно сказывается на уровне конкурентоспособности компании.

В настоящее время сложилась неблагоприятная обстановка в макросреде. В связи с нестабильной политической обстановкой и замедлением темпов роста экономики, вызванной санкционным давлением, наблюдается высокий темп инфляции и снижение курса национальной валюты. Результаты анализа пяти рыночных сил Портера для розничной торговли бельем для женщин показали, что на рынке существует высокая прямая конкуренция. Анализ внутренней среды выявил сильные и слабые стороны деятельности Торговой сети «Милавица».

Кроме того, в результате исследования уровня образования персонала было выявлено, что в отделе продаж, всего 34 сотрудника (то есть, 73% от всего персонала отдела) имеют высшее образование, это начальник отдела продаж и старшие менеджеры отдела продаж, а вот менеджеры по продажам в количестве 13-х человек (27% от всего персонала отдела) имеют неоконченные высшие образования. Поэтому, для оценки эффективности их деятельности был проведен дополнительный анализ, который выявил следующие моменты.

В отделе продаж было потрачено время на поиск и внесение новых контактов в базу контактов, часть из которых не была проработана. То есть бесполезно потраченное время специалистов по продажам, кроме того, низкая конверсия из звонков во встречи говорит о непродуманной структуре звонка, а также о том, что зачастую после звонка не ведется работа по обработке запроса со стороны

компании на отправку материалов и дальнейший повторный звонок. Конверсия из встреч в активные переговоры несмотря на показатель выше среднего позволяет судить о том, что встречи не готовятся заранее, есть упущения в структуре встречи. Также не всегда производится подведение итогов встречи с постановкой дат по принятию решения, которые напрямую влияют на положительное решение, являясь правилом хорошего тона и мотивирующим фактором. Отношение количества потенциальных клиентов к реальным составило 6%.

Таким образом, можно предположить, что недостаток в уровне образования, низкий уровень компетенции менеджеров по продажам сказывается на эффективности деятельности отдела продаж, а соответственно на эффективности компании в целом.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ТОРГОВОЙ СЕТИ «МИЛАВИЦА»

3.1 Анализ процесса развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица»

Торговая сеть «Милавица» придает достаточное значение качественному совершенствованию персонала, видя в данном направлении работы важнейшее условие для обеспечения устойчивого развития компании.

Процесс «Обучение и повышение квалификации персонала в Торговой сети «Милавица» ориентирован на целенаправленное повышение уровня владения персоналом соответствующими компетенциями (знаниями, умениями, навыками), позволяющими эффективно выполнять работу.

На развитие компетенций сотрудников, помимо процесса «Обучение и повышение квалификации сотрудников», сильно влияют другие процессы управления персоналом Торговой сети «Милавица», в том числе:

- процесс «Развитие персонала»;
- процесс «Планирование и отбор»;
- процесс «Аттестация и оценка знаний и навыков сотрудников»;
- процесс «Мотивация и оплата труда сотрудников».

В процессе «Обучение и повышение квалификации сотрудников», наибольший акцент делается на планирование и развитие соответствующих компетенций персонала, которые нужны сотруднику: для повышения эффективности его работы непосредственно на рабочем месте; для выполнения планируемых работ, задач, функций, связанных с развитием Торговой сети «Милавица», внедрением новых технологий, новыми реализуемыми проектами в подразделениях, являющихся местом работы сотрудника; для выполнения перспективных функций и задач в будущем, на возможных планируемых его новых рабочих местах при ротации кадров.

Таблица 3.1 – Методы обучения персонала на рабочем месте

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых.

К методам обучения персонала на рабочем месте в анализируемой организации относятся: направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, ротация кадров, использование работников в качестве ассистентов и стажеров, а так же наставничество.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Таблица 3.2 – Методы обучения персонала вне рабочего места

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения (внутреннее обучение). Начальник отдела продаж раз в месяц выступает в виде клиента, и дает задание заключить с ним сделку.
2	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы (внутреннее обучение), осуществляет старший по отделу (в данном случае начальник отдела продаж как правило демонстрирует правила ведения переговоров, заключения контрактов)

К данным методам относятся: тренинг; деловые игры; основанные на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики.



Рисунок 3.1 – Система развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица»

Изучение литературы, относящейся к теории компетенций персонала, свидетельствует о многообразии подходов к понятию компетенции как экономической категории.

Согласимся с определением отечественного экономиста Ефремовой Н.В., которая под компетенциями понимает обобщенные и глубокие качества личности, отображающие ее способности наиболее универсально использовать и применять полученные знания, умения и опыт, владеть приемами, действовать и принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях [2, с. 22].

Профильная модель компетенций должна состоять из четко сформулированных параметров, являющихся не только требованиями к должности, но и критериями оценки.

Профильная модель компетенций менеджеров отдела продаж магазина «Милавица» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Основные виды профессиональных компетенций менеджеров отдела продаж магазина «Милавица»

Компетенция	Характеристика компетенции	Описание уровня
Профессиональные	Способность к качественному выполнению своих обязанностей	Умение вести переговоры
		Способность продавать
		Инициативность
		Эффективное использование времени
		Отслеживание новых возможностей в рамках сегмента продаж
Клиентоориентированность	Ориентация на клиента в целях достижения понимания и удовлетворения потребностей клиентов	Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не пытаясь понять контекст запросов клиента
		Учитывает интересы клиента
		Во взаимодействии с клиентами проявляет тактичность и вежливость. Доводит актуальную информацию до клиента (например, об акциях организации). Анализирует степень удовлетворенности клиента.
		Старается узнать информацию о скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально
		Активно участвует в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает действия в целях удовлетворения потребностей клиента

С помощью ранжирования компетенций методом парного сравнения представляется возможным определить уровень выраженности компетенций менеджеров отдела продаж.

Максимальный балл у компетенции «проявляет тактичность и вежливость» – 24 балла, минимальный балл компетенция «дает немедленный и импровизированный ответ» – 8 баллов. Уровень выраженности компетенций определяется следующим образом: баллы по компетенции находятся в интервале значений от 4 до 10,67 – 3 уровень; баллы по компетенции находятся в интервале значений от 10,67 до 17,33 – 4 уровень; баллы по компетенции находятся в интервале значений от 17,33 до 24 – 5 уровень.

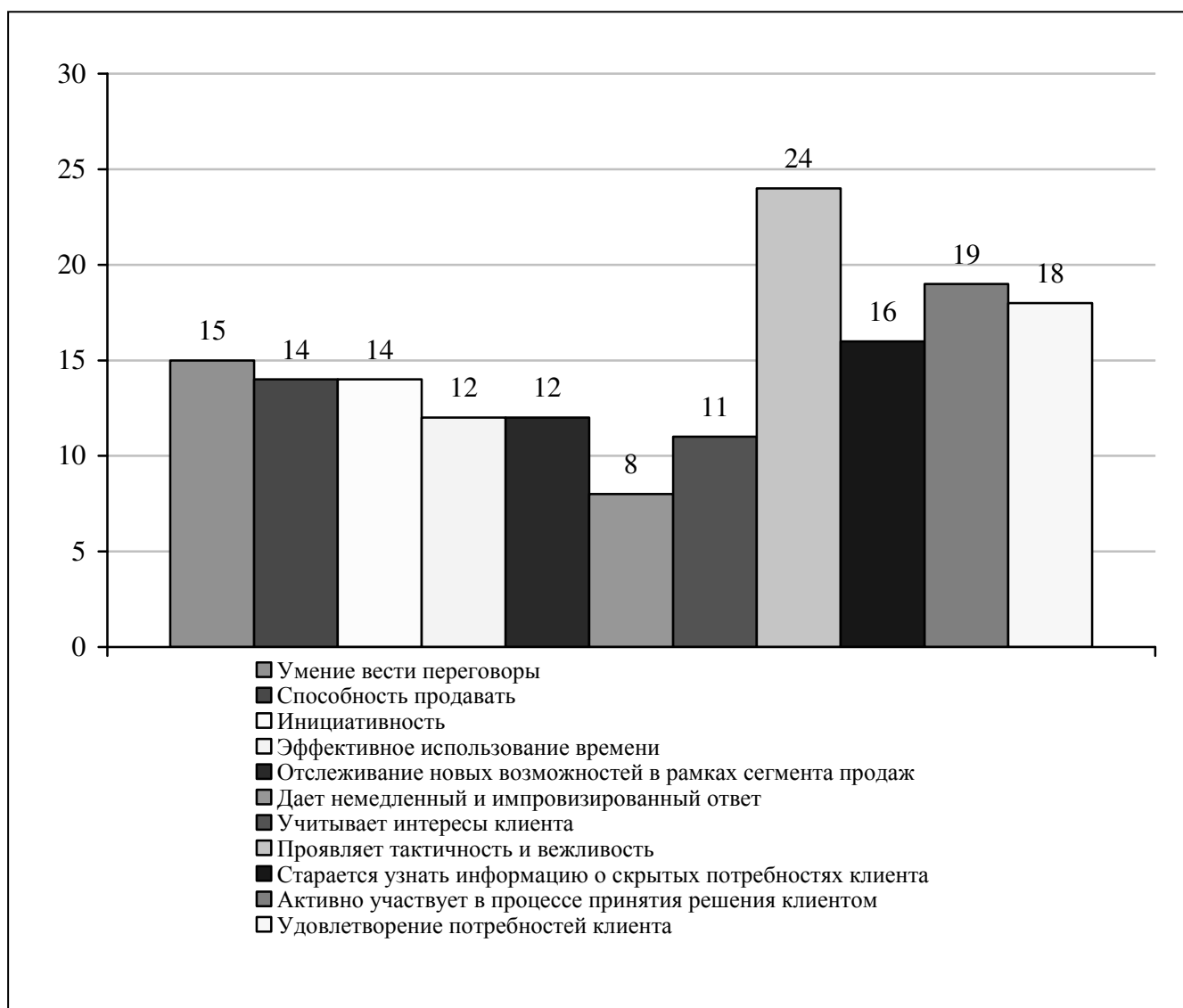


Рисунок 3.2 – Уровень выраженности компетенций менеджеров по продажам магазина «Милавица»

На рисунке 3.2 представлены баллы по компетенциям менеджеров по продажам магазина «Милавица» и соответствующий им необходимый уровень выраженности компетенций.

Таким образом, видно, что наименьший уровень компетенций менеджеров по продажам выявлен в самоконтроле, умении вести переговоров, а так же способности продавать, а так же в эффективности управлением конкретной продажей. Результаты исследования подтверждают в необходимости совершенствования управления кадровой политикой магазина «Милавица» с

целью повышения лояльности персонала в общем и менеджеров по продажам в частности, а так же разработки оценки компетенций персонала, обучения персонала и поощрения.

В системе развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица» отсутствуют следующие элементы:

- разработка критериев оценки эффективности обучения;
- мониторинг обучения;
- определение потребности в обучении;
- отсутствует внешнее обучение.

Стратегия развития бизнеса такова, что без высококвалифицированного персонала трудно будет удерживать лидирующие позиции на рынке. Крайне необходимо привести систему обучения персонала в соответствие.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о необходимости менять систему развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица».

3.2 Предложения по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица»

В предыдущем пункте мы доказали что Торговой сети «Милавица» необходимо обучить менеджеров по продажам с целью повышения уровня компетенций. Это позволит снизить издержки фирмы связанные с неэффективной работой отдела продаж.

Далее разработаем программу развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица». Мониторинг рынка образовательных услуг по производственным специальностям показал, что только 5 фирм удовлетворяют нашим запросам. А именно выдача лицензии, короткие сроки обучения, приемлемая цена, расположение в центре города. А именно это образовательные центры: «Перспектива», «Интер-проф», «Обучаем!», «Тео-

практ» и «Институт труда». Из всех предложенных центров нам больше подходит «Перспектива», из-за своей гибкой ценовой политики.

Длительность повышения квалификации по специальности менеджер по продажам 1 месяц, при стоимости 25000руб. Что касается повышение квалификации старшего менеджера, то длительность 3 месяца, стоимость 45000руб. В итоге стоимость обучения 13-х сотрудников составит 325000 рублей, и старшего менеджера по продажам 45000 рублей.

Ниже рассмотрим проект по совершенствованию системы обучения персонала.

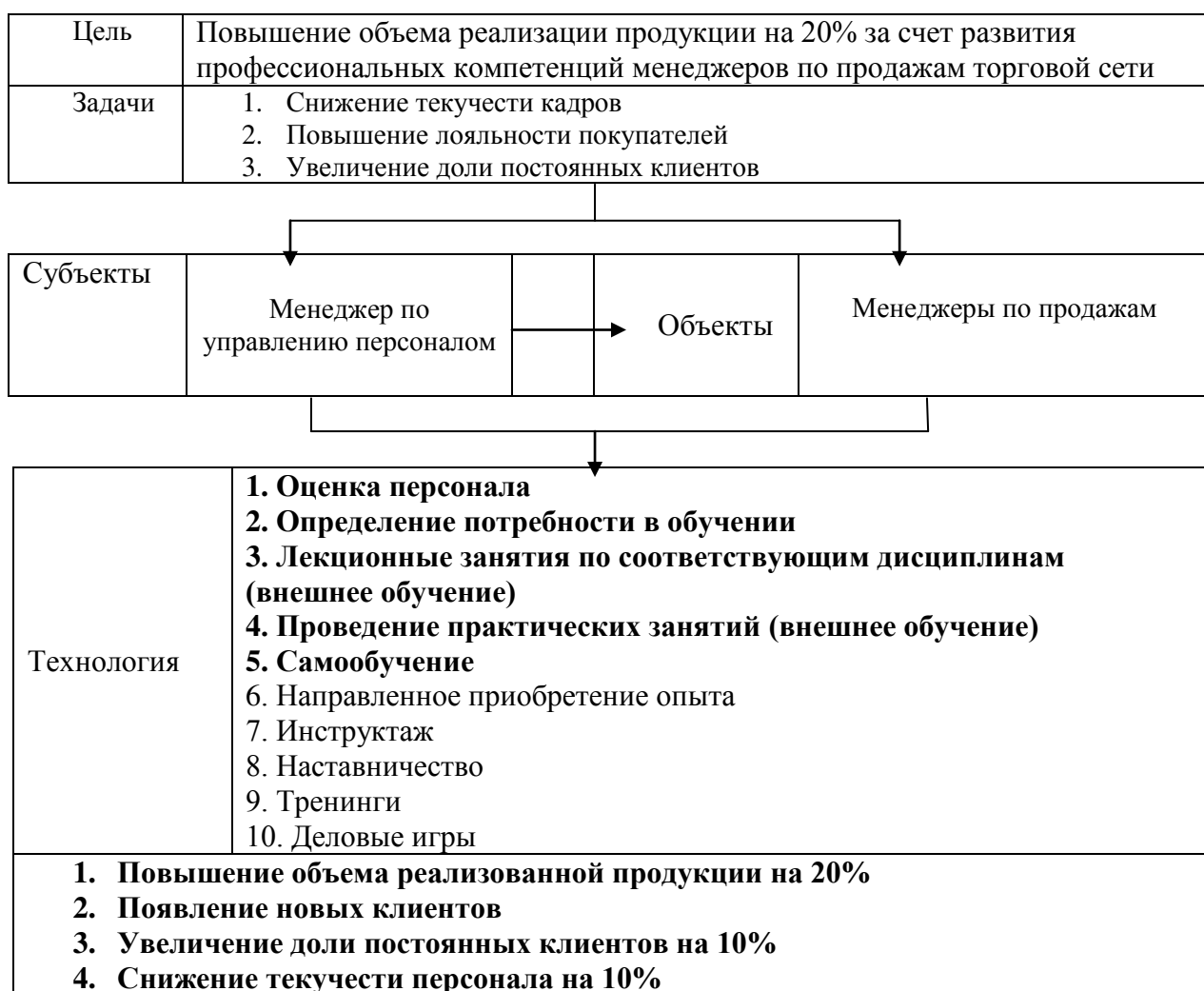


Рисунок 3.3 – Предлагаемая система повышения профессиональных компетенций менеджеров по продажам Торговой сети «Милавица»

В сравнение с рисунком 3.1, в рисунке 3.3 мы можем заметить ряд изменений. Субъекты системы обучения являлись сотрудниками компании и обучали по одной программе. Предлагаемые мероприятия по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Предлагаемые мероприятия по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам

Профессиональная компетенция, существующий / требуемый уровень	Программа курса	Вид обучения, продолжительность
Поиск клиентов, подготовка 5 / 24	- подготовка к «холодному» звонку (ключевые фразы), правильная постановка целей. - сценарий звонка. - поведение продавца при открытии контакта. - самопрезентация, использование органов чувств при общении жесты, позы.	Очная, 2 дня
Выявление потребностей. Как задавать правильные вопросы 5 / 24	- Выявление потребности или зачем задавать вопросы? - Уточняющие и извлекающие вопросы, метод «Воронка». - Выявление потребности, как сигнал к началу презентации.	Очная, 4 дня
Презентация (компании, товара, услуги) 17 / 24	- Покупательские мотивы модель перевода свойств в выгоду. - Способы обоснования цены.	Очная, 3 дня
Преодоление реакций клиента 7 / 24	- Основные причины возникновения возражений типы сопротивлений. - Модель обработки возражений.	Очная, 2 дня
Завершение сделки, диалога 6 / 24	- Сигналы готовности клиента к покупке приемы. - Опросы завершения сделок, контроль удовлетворенности клиента.	Очная, 2 дня
Практическая психология и ее применение в работе менеджера по продажам. Деловое общение 10 / 24	- Культура бизнес-общения. Самые важные этапы ведения деловой беседы. - Характеристики универсальных приемов установления контакта. - Основные принципы рефлексивного слушания - Применение тактики аргументации. - Методы нейтрализации возражений. - Навыки убедительной аргументации. Что может стать аргументом? - Развитие диалога: управление беседой при помощи вопросов. - Правила завершения беседы.	Очная, 2 дня

Профессиональная компетенция, существующий / требуемый уровень	Программа курса	Вид обучения, продолжительность
Холодные звонки» – старт к заключению сделки 5 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Какие вопросы имеет смысл задавать клиенту во время «холодного звонка». - Как «холодный звонок» сделать началом плодотворного сотрудничества с клиентом. - Зачем благодарить клиента, если он вам отказал. - Способы преодоления «секретарского барьера» и выхода на ЛПР (лицо, принимающее решение). 	Очная, 4 дня
Управление дебиторской задолженностью или снижение бизнес-рисков компании. Где начинается дебиторская задолженность. Организационные и психологические причины 20 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Составляющие профессиональной успешности менеджера по продажам: Эксперт, Продавец, Личность. - Место появления просроченной дебиторской задолженности в цикле продаж. - Инструменты управления дебиторской задолженностью: психологические факторы, затрудняющие сбор платежей с клиентов; как выстраивать отношения с клиентами, чтобы не было ситуаций «просроченная дебиторская задолженность»; профилактика просроченной дебиторской задолженности. Правила работы со скидками; технология ведения жестких переговоров 	Очная, 3 дня
Основы маркетинга продаж 5 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ рынка и маркетинговая стратегия. Выбор сегмента рынка. - Анализ конкурентных преимуществ. Позиционирование на рынке. - Прогнозы объемов продаж - план продаж. - Стратегии ценообразования. Реклама и продвижение товара. 	Очная, 2 дня
Стажировка на практике	- посещение крупных организаций в отдел продаж	Очная, 6 дней
Итого		30 дней

В новом проекте мы предлагаем определенную программу для обучения сотрудников узкого направления. Предложение узкоспециализированной программы повышения уровня компетенции именно для менеджеров по продажам позволит уменьшить потери рабочего времени и увеличить доход Компании. В технологии мы добавили помимо нового проекта, оценку потребностей, формирование плана обучения, и анализ эффективности.

Рассмотрим более подробно:

1. Оценка потребности в персонале: проводится 1 раз в год, на основе анализа штатного расписания, планов по численности сотрудников), обучение и повышение квалификации сотрудников (оценка проводится 1 раз в год для каждого сотрудника, на основе индивидуальных квалификационных матриц и списков резерва кадров;

2. Формирование плана повышения уровня компетенции: проводится на основе выявленной оценки потребности в обучении сотрудников и программ обучения;

3. Выбор сотрудников для прохождения программы повышения компетенции;

4. Поиск организации осуществляющую данную услугу;

5. Проведение обучения персонала: проводится в соответствии с планом повышения компетенций персонала каждого структурного подразделения;

6. Проверки знаний по результатам повышения компетенций: проводится непосредственно после проведенного обучения;

7. Анализ эффективности применения знаний: проводится в структурном подразделении на основе анализа улучшений в деятельности или степени овладения новыми навыками в течение определенного для данной обучающей программы срока) и документирование результатов (проводится на основе результатов экзаменов и анализа эффективности применения знаний непосредственно после проведения анализа;

8. Оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением: проводится 1 раз в год на основе отчета об обучении персонала, оценки сотрудниками проведенного обучения и анализа эффективности применения приобретенных знаний. Также добавились критерии определяющие на сколько качественно проходит обучение.

Каждый проект разрабатывается для того, чтоб достичь определенные цели. Для данного проекта все цели мы представим с помощью стратегической и счетной карты. С их помощью, нам будет на много проще составить план

дальнейших мероприятий по проекту. Стратегическая карта поможет нам определить четкие бизнес – стратегии организации (таблица 3.4).

Таблица 3.5 – Стратегическая карта организации

Финансы	1) К 2019 году повышение рентабельности на 5%; 2) Снижение убытков предприятия в следствии повышения конверсии на всех этапах продаж; 3) Общее повышение производственной эффективности рабочего процесса
Клиенты	1) Увеличение клиентской базы 2) Увеличение числа постоянных клиентов 3) Общее улучшения лояльности клиентов
Бизнес-процессы	1) Повышение производительности на 20% 2) Налаживание контактов с организацией осуществляющее образовательную услугу 3) поиск источников финансирования на осуществления обучения 4) Общее повышение производительности труда
Персонал	1) Повышение компетентности персонала 2) Приведение квалификационной численности к стратегическим целям

Анализируя таблицу 3.5 можно сделать вывод, что все ключевые компоненты стратегической карты имеют положительную динамику, данный факт позволяет полагать, что внедряемый проект целесообразен. У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации.

Следующим шагом будет представление счетной карты.

Таблица 3.6 – Счетная карта обучения персонала в условиях кризиса

	Показатели	Текущие	Целевые	Стратегические инициативы
Финансы	Рентабельность продаж	3%	8%	- заключение дополнительных договоров о поставках продукции - снижение издержек на персонал - выход на новые рынки
	Рост доходности	11%	14%	
	Снижение убытков предприятия в следствии повышения конверсии на всех этапах продаж	100%	80%	

Окончание таблицы 3.6

	Показатели	Текущие	Целевые	Стратегические инициативы
	Показатели	Текущие	Целевые	Стратегические инициативы
Клиенты	Увеличение клиентской базы	100%	115%	- приток новых клиентов - повторные обращения уже имеющих клиентов
	Увеличение числа постоянных клиентов	100%	110%	
	Повышение лояльности клиентов	65%	70%	
Бизнес - процессы	Уровень текучести персонала	18,8%	10%	- создание эффективной системы обучения персонала - проведение мероприятий по удержанию сотрудников - контроль качества предоставляемых услуг - создание разных и справедливых условий внутреннего передвижения персонала
	Повышение производительности	26%	31%	
Персонал	Удовлетворённость сотрудников от трудовой деятельности	62%	79%	- проведение опроса, исследования об удовлетворённости персонала работой и занимаемой должностью - создание плана развития профессиональных компетенций для каждого сотрудника - проведение мероприятий по перемещению персонала
	Процент сотрудников с оправданными карьерными ожиданиями	58%	84%	
	Обучение персонала	68%	85%	

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Заинтересованность сотрудников в реализации своих личностных и профессиональных интересов. Выбранный нами сотрудник из числа менеджеров по продажам, получит дополнительную квалификацию, при этом сохранив з/п в течение обучения. Это позволит проекту получить максимальную обширную поддержку при реализации.

2. Потребность в квалифицированном персонале. Недостаточная отдача от деятельности менеджеров по продажам, снижение эффективности воронки продаж негативно сказывается на деятельности фирмы.

3. Поддержка руководства. Является достаточно, движущей силой. Без «желания» руководства, реализовать данный проект не получится. Так как он, решает появившуюся проблему, в данный момент он очень актуален.

4. Необходимость повышения рентабельности продаж. Данная организация существует для того, что бы получать прибыль, увеличение издержек ставит под сомнение данное намерение. Достичь положительного экономического эффекта, обеспечить предприятию долгосрочное благополучие вот что нужно для успешного существования организации.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие обстоятельства. В данной ситуации сдерживающими можно считать:

1. Сопротивление предложенным мероприятиям.

2. Неправильное понимание персоналом сути/идеи проекта. Довольно таки частый фактор, который встречается в большинстве реализуемых проектов. Если не правильно донести до персонала необходимость реализации данного проекта, и объяснить для чего это нужно, и что мы ждем после реализации, то персонал не правильно поймет необходимость проведения данного проекта.

3. Поиск финансового обеспечения для совершенствования процесса обучения.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы (рисунок 3.4).

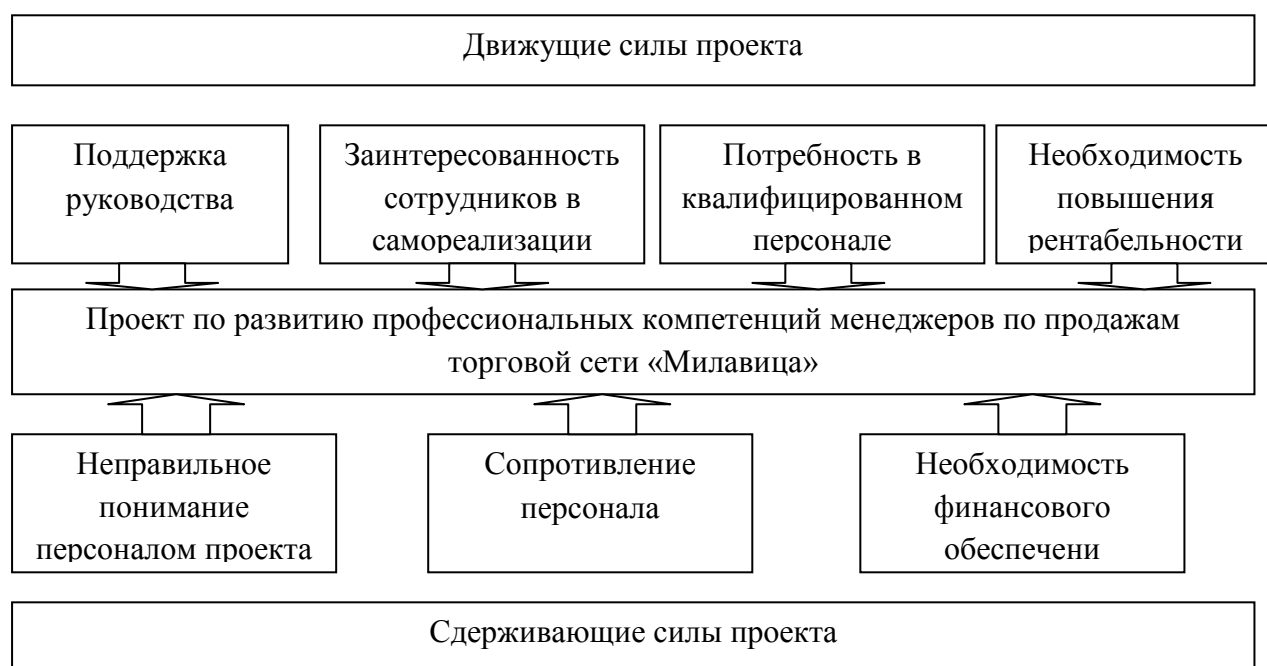


Рисунок 3.4 – Движущие силы проекта

В данной ситуации для минимизации сдерживающих факторов необходимо:

1. Мотивация для снижения сопротивления (в результате успешного прохождения курсов по повышению квалификации менеджеры по продажам смогут увеличить объем заключенных договоров, что напрямую влияет на заработную плату).
2. Объяснение сути/идеи проекта и результатов которые руководство пытается достичь.
3. Представление данного проекта как способ повышения уровня продаж, а соответственно и повышения выручки компании.

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости и релевантности.

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для большой организации и ее клиентов, однако возможны и более серьезные риски,

которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий.

Для оценки рисков нами будут использованы следующие критерии:

Таблица 3.6 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	очень высокие - 0,9; высокие - 0,7; средние - 0,5; низкие - 0,3; очень низкие - 0,1
Серьезность последствий	очень серьезные - 0,8; серьезные - 0,4; средние - 0,2; незначительные - 0,1; очень незначительные -0,05.

Руководствуясь данными критериями и оценками, рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта:

Таблица 3.7 – Оценка рисков реализации проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам

№	Вид риска	Характеристика	Вер-ть Появлен ия	Сер-сть последстви й	Коэф-т влияния
1	Соппротивление персонала не снизиться	Сотрудники не проявят заинтересованности	0,5	0,8	0,4
2	Сбои в работе из-за процесса передачи знаний	Менеджер не достигнет того уровня знаний который позволит увеличить продажи	0,3	0,8	0,24
3	Некачественный отбор персонала на курсы повышения квалификации	Пойдут на курсы не те сотрудники	0,3	0,4	0,12
4	Отсутствие финансирования	Недостаток денежных средств компании	0,3	0,4	0,04
5	Создание нездорового эмоционального климата внутри проекта	Менеджеры неправильно воспримут проект	0,3	0,4	0,12

Рассмотрев риски и их последствия необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведем данные в карту рисков.

Таблица 3.8 – Карта рисков проекта

	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	R 3 0,14	R1 0,28	R4 0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	R2 0,2	R5 0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Оценив таблицу 3.8 можно сделать вывод о том, что сильно значимых рисков в реализации проекта нет, но все же они присутствуют. Но проводить мероприятия направленные на минимизация рисков не обходимо. В процессе реализации проекта могут возникать различные риски которые могут нарушить последовательность мероприятий и вовсе привести к их нарушению. Наиболее негативное влияние оказывают следующие риски: Сопротивление персонала, отсутствие финансирования, создание нездорового эмоционального климата внутри проекта.

Итак, для повышения эффективности проекта, необходимо разработать план мероприятий (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Время	Предыдущие мероприятие	Ответственные лица
Этап 1 - Анализ деятельности предприятия						
1	Анализ Торговой сети «Милавица»	03.07.2018г	02.08.2018г	30	0	Менеджер по персоналу
2	Диагностика системы управления персоналом	03.08.2018г	08.08.2018г	4	2,8	Менеджер по персоналу
3	Анализ причин неэффективности системы развития профессиональных компетенций персонала	09.08.2018г	15.08.2018г	5	9	Менеджер по персоналу
4	Выявление проблем	02.08.2018г	04.08.2018г	2	1	Менеджер по персоналу
5	Сбор проектно команды	05.08.2018г	06.08.2018г	1	1	Начальник отдела продаж
6	Оценка уровня развития проф. компетенций менеджеров по продажам	06.08.2018г	16.08.2018г	10	1	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Время	Предыдущие мероприятия	Ответственные лица
Этап 2 – Разработки и внедрения						
7	Определение основных участников проекта развития профессиональных компетенций	20.08. 2018г	21.08. 2018г	1	3	Менеджер по персоналу
8	Формирование проекта по устранению выявленной проблемы в системе обучения	16.08. 2018г	17.08. 2018г	1	2	Менеджер по персоналу
9	Разработка технико-экономического обоснования проекта	18.08. 2018г	19.08. 2018г	1	2	Менеджер по персоналу
9.1	Выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала (введение новых стандартов)	26.07. 2018г	28.07. 2018г	3	2	Менеджер по персоналу
9.2	Выбор обучающей организации	14.07. 2018	17.07. 2018	5	1	Менеджер по персоналу
9.3	Разработка регламента проведения тренингов и деловых игр	10.01. 2019г	12.01. 2019г	3	29	Менеджер по персоналу
9.4	Информирование персонала: -проведение совещаний -проведение собраний	31.07. 2018г	02.08. 2018г	2	4,5	Менеджер по персоналу
10	Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и подразделений для выявления уровня подготовки сотрудников, необходимого для их реализации	16.08. 2018г	18.08. 2018г	3	1	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Время	Предыдущие мероприятия	Ответственные лица
11	Оценка информации о менеджерах по продажам, имеющаяся в службе управления персоналом (стаж, опыт, базовое образование, участие в программах обучения)	21.08.2018г	25.08.2018г	5	9,11	Менеджер по персоналу
12	Сбор и анализ заявок на развитие профессиональных компетенций персонала от руководителей подразделений	28.08.2018	08.09.2018г	10	5,11	Менеджер по персоналу
13	Разработка методики предоставления оплаты развития профессиональных компетенций персонала за счет организации	11.09.2018г	25.09.2018г	11	3	Менеджер по персоналу
14	Формирование документации	26.09.2018г	06.10.2018г	9	1,9	Менеджер по персоналу
15	Оформление и подача заявки на развитие профессиональных компетенций персонала учебный центр «Перспектива»	09.10.2018г	20.10.2018г	10	2,3,1 0	Менеджер по персоналу
16	Согласование специалистов, которые будут проводить обучение	16.10.2018г	27.10.2018	10	5	Специалист учебного центра
17	Выбор места для проведения обучения	16.10.2018г	27.10.2018г	10	16	Специалист учебного центра «Перспектива»
18	Разработка плана по проведению оценки менеджеров после обучения	23.10.2018г	31.10.2018г	7	0	Специалист учебного центра «Перспектива»

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Время	Предыдущие мероприятия	Ответственные лица
Этап 3 – Эксплуатационный этап						
19	Вводная лекция по необходимости развития профессиональных компетенций каждого сотрудника	01.11.2018г	10.11.2018г	8	12,	Менеджер по персоналу
20	Чтение лекций в аудиториях	13.11.2018г	24.11.2018г	10	17,18, 20	Специалист учебного центра «Перспектива»
21	Чтение лекций дистанционно	24.11.2018	27.11.2018	8	17,18	Специалист учебного центра «Перспектива»
22	Тренинги на закрепление и проверку знаний	28.11.2018	07.12.2018	8	17,18	Специалист учебного центра «Перспектива»
23	Стажировка обучаемых менеджеров по продажам	08.11.2018г	11.12.2018г	10	21	Специалист учебного центра «Перспектива»
24	Практическое занятие по работе сотрудниками учебного центра «Перспектива»	11.12.2018г	22.12.2018г	10	21,22, 23	Специалист учебного центра «Перспектива»
25	Контроль прохождения развития профессиональных компетенций сот-ми учебного центра «Перспектива»	04.12.2018г	29.12.2018г	20	17	Специалист учебного центра «Перспектива»
26	Закрепление полученных теоретических и практических знаний, выполнением контрольного задания	25.12.2018г	27.12.2018г	3	21,22, 23,24	Специалист учебного центра «Перспектива»
27	Сдача экзамена	27.12.2018г	29.12.2018г	3	26	Специалист учебного центра «Перспектива»

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Время	Предыдущие мероприятия	Ответственные лица
28	Получение сертификата о пройденном обучении	09.01.2019г	09.01.2019г	1	27	Специалист учебного центра «Перспектива»
29	Начало работы на предприятии и применение полученных навыков	15.01.2019г	-	-	28	Менеджер по персоналу
30	Регулярная оценка уровня профессиональных компетенций	Каждый месяц с 11.18 г.		0		Менеджер по персоналу
Этап 4 – Завершение проекта						
31	Обсуждение с руководством результатов проекта	26.01.2019г	26.01.2019г	1	29,31	Менеджер по персоналу
32	Внесение в памятки, локально-нормативные акты	29.01.2019г	02.02.2019г	5	32	Менеджер по персоналу
33	Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет	05.02.2019г	07.02.2019г	3	32	Менеджер по персоналу
34	Мониторинг экономических показателей проекта	Каждые шесть месяцев		31,33,34		Менеджер по персоналу
35	Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы развития профессиональных компетенций в организации	12.02.2019г	23.02.2019г	10	35	Менеджер по персоналу

В таблице 3.9 мы рассмотрели план мероприятий проекта. Определили, какие работы необходимы для реализации данного проекта. Так же рассчитали, сколько дней будет длиться каждое мероприятие и выявили ответственных

Рассмотрим период осуществления данного проект в наглядной форме с помощью диаграммы Ганта представленной на рисунке 3.5

Это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту.

Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

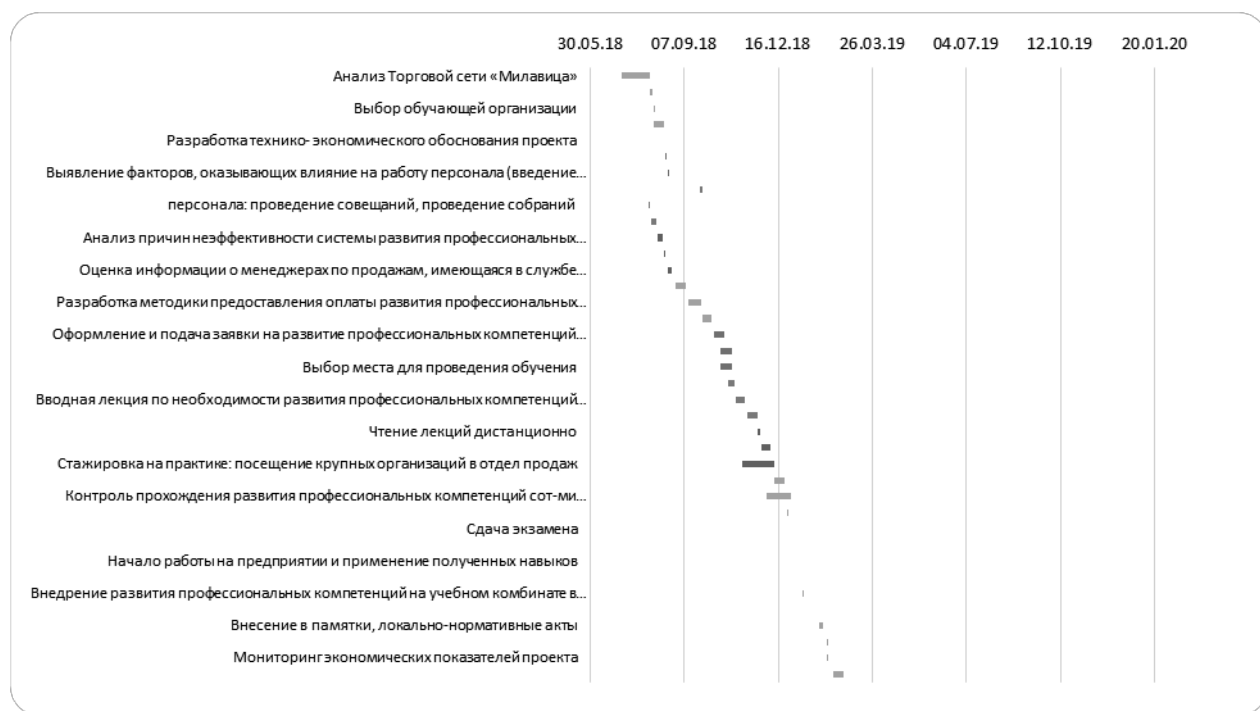


Рисунок 3.5 – Диаграмма Ганта

Таким образом, мы можем сделать вывод, что выполнение данного проекта займет пример 8 месяца, что позволяет утверждать о его достаточно быстрой реализации.

Вывод: Нами был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы.

Был проведен анализ поля сил К. Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются заинтересованность сотрудников в повышение профессиональных компетенций, потребность предприятия.

Кроме того были выявлены 6 основных рисков, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги реализации проекта, необходимые временные и трудовые затраты, участники и ответственные лица. Также было дано описание основных мероприятий и расписаны моменты, которые на наш взгляд являются критичными для успешной реализации проекта.

3.3 Расчет стоимости проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица»

Итогом предыдущего пункта стало разработанная система обучения производственного персонала. Данная система направлена на развитие профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица», а соответственно и на повышение эффективности их деятельности. Данная система подразумевает курс лекций, практические занятия и аттестацию сотрудников.

В данной главе рассчитаем стоимость данного обучения, бюджеты и сметы проекта, а так же и возможные положительные экономические эффекты. Расчет затрат связанных с реализацией проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица» отобразим в таблице 3.10. Отметим, что указанные суммы доплат для сотрудников и участников проектной команды представлены уже с учетом НДФЛ и страховых взносов.

Таблица 3.10 – Смета инвестиционных затрат на оплату труда

№ п/п	Мероприятие	Сотрудник	Стоимость руб./час	Итог, руб.
1	Анализ Торговой сети «Милавица»	Менеджер по персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: 150 руб.час.*8час*2 чел.=2400 руб.	2400
2	Диагностика системы управления персоналом	Менеджер по персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: 150 руб.час*8 час=1200 руб.	1200

Продолжение таблицы 3.10

№ п/п	Мероприятие	Сотрудник	Стоимость руб./час	Итог, руб.
3	Анализ причин неэффективности системы развития профессиональных компетенций персонала	Специалист отдела внутреннего обучения	Доплата специалисту: 160 руб.час*8 час=1280	1280
4	Выявление проблем	Менеджер по персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: 150 руб.час.*4час*2 чел.=1200 руб.	1200
5	Сбор проектной команды	Менеджер по персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: 150 руб.час.*7час =1050 руб.	1050
6	Оценка уровня развития проф.компетенций менеджеров по продажам	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 200 руб.час*8час=1600 130руб.час*8час=1040	2640
7	Определение основных участников проекта развития профессиональных компетенций	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 190 руб.час.*4час*2 чел.=1520 руб.	1520
8	Формирование проекта по устранению выявленной проблемы в системе обучения	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 200 руб.час.*5час*3чел.= руб.	3000
9	Разработка технико-экономического обоснования проекта	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 190 руб.час.*4час*2 чел.=1520 руб.	1520
10	Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и подразделений для выявления уровня подготовки сотрудников, необходимого для их реализации	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 170 руб.час.*7час*2 чел.=2380 руб.	2380
11	Оценка информации о менеджерах по продажам, имеющих в службе управления персоналом	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 160 руб.час.*8час*2 чел.=2560 руб.	2560

№ п/п	Мероприятие	Сотрудник	Стоимость руб./час	Итог, руб.
12	Сбор и анализ заявок на развитие профессиональных компетенций персонала от руководителей подразделений	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 150 руб.час.*4час*3 чел.= 1800 руб.	1800
13	Разработка методики предоставления оплаты развития профессиональных компетенций персонала за счет организации	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 190 руб.час.*6 час*2 чел.=2280 руб.	2280
14	Оформление и подача заявки на развитие профессиональных компетенций персонала учебный центр «Перспектива»	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 140 руб.час.*8час*2 чел.=2240 руб.	2240
15	Формирование документации	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 170 руб.час.*7час=1190 руб. Затраты на канцелярию (220 руб. – 1 пачка бумаги): 220руб.час.* 2 шт. = 440 руб.	1630
16	Согласование специалистов, которые будут проводить обучение	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 150 руб.час.*8час*2 чел.=2400 руб.	2400
17	Выбор места для проведения обучения	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 190 руб.час.*4час*2 чел.=1520 руб.	1520
18	Разработка плана по проведению оценки после обучения	Проектная команда	Доплата участникам проектной команды: 150 руб.час.*8час=1200 руб.	1200
Итог:				33820

Исходя из таблицы 3.10 мы можем сделать вывод, что основные издержки связанные с реализацией проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица» связаны с временными затратами, что касается финансовых затрат инвестиционного бюджета, то он относительно не велик 33820 рублей.

Для удобства отобразим обобщенную таблицу 3.10 по инвестиционным затратам.

Таблица 3.11 отображает инвестиционные затраты рассчитанные с точностью по месяцам.

Таблица 3.11 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Июль 2018	Август 2018	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Итог
1	Анализ Торговой сети «Милавица»	2400				2400
2	Диагностика системы управления персоналом		1200			1200
3	Анализ причин неэффективности системы развития профессиональных компетенций персонала		1280			1280
4	Выявление проблем		1200			1200
5	Сбор проектной команды		1050			1050
6	Оценка уровня развития проф.компетенций менеджеров по продажам		2640			2640
7	Определение основных участников проекта развития профессиональных компетенций		1520			1520
8	Формирование проекта по устранению выявленной проблемы в системе обучения		3000			3000
9	Разработка технико-экономического обоснования проекта		1520			1520
10	Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и подразделений для выявления уровня подготовки сотрудников, необходимого для их реализации		2380			2380
11	Оценка информации о менеджерах по продажам, имеющих в службе управления персоналом		2560			2560

№	Мероприятие	Июль 2018	Август 2018	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Итог
12	Сбор и анализ заявок на развитие профессиональных компетенций персонала от руководителей подразделений		1800			1800
13	Разработка методики предоставления оплаты развития профессиональных компетенций персонала за счет организации			2280		2280
14	Формирование документации			1630		1630
15	Оформление и подача заявки на развитие профессиональных компетенций персонала учебный центр «Перспектива»				2240	2240
16	Согласование специалистов, которые будут проводить обучение				2400	2400
17	Выбор места для проведения обучения				1520	1520
18	Разработка плана по проведению оценки после обучения				1200	1200
Итого;		2400	20150	3910	7360	33820

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат на поддержание уже полученных результатов в таблице 3.12.

Таблица 3.12– Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Регулярность	Состав затрат, руб.	Сумма, руб.
1	Вводная лекция по необходимости развития профессиональных компетенций каждого сотрудника	1 раз в квартал	Оплата услуг аттестации сторонней организацией 200 руб. * 42 ч. = 8400	8400

Продолжение таблицы 3.12

№	Мероприятие	Регулярность	Состав затрат, руб.	Сумма, руб.
2	Чтение лекций в аудиториях	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам 150 руб.* 20ч* = 3000	3000
3	Чтение лекций дистанционно	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 200 руб.*38ч.=7600	7600
4	Тренинги на закрепление и проверку знаний	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 190 руб.*40ч.=7600	7600
5	Стажировка обучаемых менеджеров по продажам	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 210 руб.*35ч.=7350	7350
6	Практическое занятие по работе сотрудниками учебного центра	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 170 руб.*45ч.= 7650	7650
7	Контроль прохождения развития профессиональных компетенций сот-ми уч.цента	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 230 руб.*47ч.= 10810	10810
8	Закрепление полученных теоретических и практических знаний, выполнением контрольного задания	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 190 руб.*44ч.= 8360	8360
9	Сдача экзамена	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 200 руб.*20ч.=4000	4000
10	Получение сертификата о пройденном обучении	1 раз в квартал	Оплата услуг сторонней организации 210 руб.*10ч.=2100	2100

№	Мероприятие	Регулярность	Состав затрат, руб.	Сумма, руб.
11	Начало работы на предприятии и применение полученных навыков	С 02.2019	Оплата услуг сторонней организации 250 руб.*42ч.=10500	10500
12	Регулярная оценка уровня профессиональных компетенций	1 раз в квартал	Доплата директору по прод. 260 руб.*16 ч.=4160	4160
13	Обсуждение с руководством результатов проекта	С 02.2019	Оплата услуг сторонней организации 180 руб.*20ч.=3600	3600
14	Внесение в памяти, локально-нормативные акты	С 02.2019	Оплата услуг сторонней организации 200 руб.*25ч=5000	5000
15	Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет	С 02.2019	Оплата услуг сторонней организации 210 руб.*20ч.=4200	4200
16	Мониторинг экономических показателей проекта	С 02.2019	Оплата услуг сторонней организации 230 руб.*18ч.=4140	4140
17	Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы развития профессиональных компетенций в организации	С 02.2019	Оплата услуг сторонней организации 240 руб.*15ч.=3600	3600
Итого:				102 070

Как таковых эксплуатационных затрат на данный проект нет, т.к. он направлен сугубо на кадры организации. Единственным существенным типом затрат, будут затраты связанные с поддержанием полученных навыков у менеджеров по

продажам в надлежащем состоянии. Всего эксплуатационный бюджет на 1 календарный год составит 102 070 рублей.

Для удобства составим обобщенную таблицу 3.13 эксплуатационных затрат.

Таблица 3.13 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Сумма, руб.
1	Вводная лекция по необходимости развития профессиональных компетенций каждого сотрудника	8400				8400
2	Чтение лекций в аудиториях	3000				3000
3	Чтение лекций дистанционно	7600				7600
4	Тренинги на закрепление и проверку знаний	7600				7600
5	Стажировка обучаемых менеджеров по продажам	2000	5350			7350
6	Практическое занятие по работе сотрудниками учебного центра		7650			7650
7	Контроль прохождения развития профессиональных компетенций сот-ми уч.центра		10810			10810
8	Закрепление полученных теоретических и практических знаний, выполнением контрольного задания		8360			8360

Окончание таблицы 3.13

№	Мероприятие	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Сумма, руб.
9	Сдача экзамена		4000			4000
10	Получение сертификата о пройденном обучении			2100		2100
11	Начало работы на предприятии и применение полученных навыков			10500		10500
12	Регулярная оценка уровня профессиональных компетенций	1040	1040	1040	1040	4160
13	Обсуждение с руководством результатов проекта			3600		3600
14	Внесение в памяти, локально-нормативные акты			1000	4000	5000
15	Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет				4200	4200
16	Мониторинг экономических показателей проекта				4140	4140
17	Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы развития профессиональных компетенций в организации				3600	3600
Итого		29640	37210	18240	16980	102 070

Далее для наглядности необходимо составить полную смету всех затрат (инвестиционных и эксплуатационных) в одной таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Смета общих затрат

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
07.2018 г.	2400		2400
08.2018 г.	20150		20150
09.2018 г.	3910		3910
10.2018 г.	7360		7360
11.2018 г.		29640	29640
12.2018 г.		37210	37210
01.2019 г.		18240	18240
02.2019 г.		16980	16980
Итого:	33820	102070	135890

Таким образом, видно, что общая сумму затрат на проект составила 135 890 руб. Структура затрат проекта представлена на рисунке 3.6.

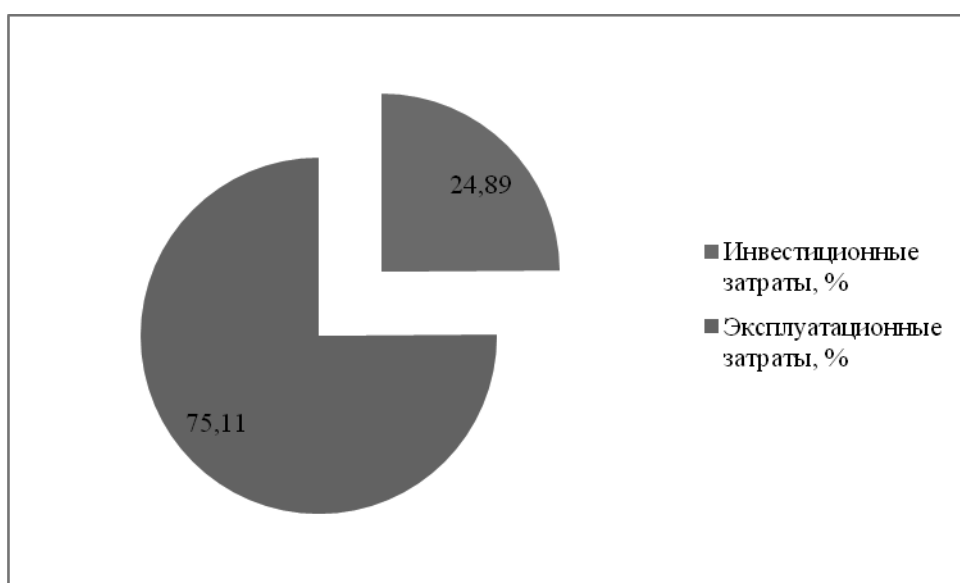


Рисунок 3.6 – Структура затрат на разработку и реализацию проект

Основную долю затрат в размере 75,11 % составляют эксплуатационные, а 24,89 % инвестиционные.

Вывод по главе три. В данной главе были рассмотрены проблемы связанные с уровнем профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица». Было принято решение, которое заключается в разработке проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица». Расчет затрат данного проекта доказали его целесообразность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам произведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Таким образом, в рамках обучения и развития персонала компетентностный подход имеет свои особенности. Он позволяет обучать и развивать персонал одновременно, посредством использования усовершенствованных методов, приемов, технологий. При этом обучение и развитие должны рассматриваться в единстве, так как только их взаимодействие позволит в наибольшей степени сформировать эффективные механизмы повышения квалификации работников и оказать влияние на эффективность деятельности предприятия.

Потенциально перспективным направлением развития профессиональной успешности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения является внедрение компетентностного подхода в повседневную практику работы с персоналом данной категории. Профессиональная компетентность менеджера по продажам включает в себя не только стандартные компетенции – значимую роль в ней также играют личные особенности сотрудника. На профессиональную успешность МПП влияют не только личные особенности и профессиональные компетенции, но и внутриорганизационные условия труда.

На основании вышеизложенного, следует сделать вывод о том, что система профессионального развития персонала в организациях должна обладать гибкостью и способностью изменять содержание, методы и организационные формы согласно потребностям производства и ситуации, складывающейся на рынке труда. Управление развитием кадров должно брать ориентир на решение проблем, которые связаны с разработкой стратегии по формированию высококвалифицированного персонала, определению потребностей в обучении работников, выбору форм и методов профессионального развития персонала, финансовому обеспечению всех видов обучения в необходимом объеме.

Также был рассмотрен зарубежный опыт в развития профессиональных компетенций персонала на предприятии. Мы выяснили то, что в основе системы управления развитием персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план реальности возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая удовлетворение от своей работы. Кроме того высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания, навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда. В основе обучения американских компаний лежат три главных принципа: непрерывность, практическая направленность профессиональной подготовки, использование активных методов обучения персонала.

Американские фирмы тратят большую долю бюджета предприятия на развитие профессиональных компетенций своих сотрудников. Это объясняется тем, что необходимый уровень знаний, необходимая квалификация сотрудников значительно сказывается на прибыли компании. Основа успеха деятельности американских фирм прямо пропорциональна уровню знаний работников и их трудового потенциала.

Объектом исследования в данной работе является торговая сеть «Милавица», осуществляющая как оптовую, так и розничную торговлю.

В настоящее время сложилась неблагоприятная обстановка в макросреде. В связи с нестабильной политической обстановкой и замедлением темпов роста экономики, вызванной санкционным давлением, наблюдается высокий темп инфляции и снижение курса национальной валюты. Данные обстоятельства привели к снижению покупательной способности населения, вследствие уменьшения реальных располагаемых доходов. Положительными факторами является наличие профессиональных кадров и рост численности населения, а также развитие информационных технологий в торговле.

На рынке существует высокая прямая конкуренция, также существует средняя угроза появления новых конкурентов, а также возможность переключения на товары-заменители. Власть поставщиков высокая, так как 80% ассортимента единственный поставщик.

Анализ внешней среды показал, что в связи с экономической и политической обстановкой в стране, а также высоким уровнем конкуренции в отрасли, Торговой сети «Милавица» приходится функционировать в сложной внешней среде.

Торговая сеть «Милавица» имеет лучшие показатели, чем среднеотраслевые. Тем не менее, в некоторых пунктах значения совпадают (корпоративная культура, уровень заработной платы), или меньше среднеотраслевого уровня (компетентность менеджеров). В рамках стратегии лидерства необходимо улучшать показатели по данным направления, особенно в сфере управления человеческими ресурсами.

Обозначив сильные и слабые стороны Торговой сети «Милавица» было выявлено, что компания обладает достаточными возможностями для дальнейшего развития в условиях конкурентной борьбы. При этом влияние слабых сторон велико и негативно сказывается на уровне конкурентоспособности компании.

В настоящее время сложилась неблагоприятная обстановка в макросреде. В связи с нестабильной политической обстановкой и замедлением темпов роста экономики, вызванной санкционным давлением, наблюдается высокий темп инфляции и снижение курса национальной валюты. Результаты анализа пяти рыночных сил Портера для розничной торговли бельем для женщин показали, что на рынке существует высокая прямая конкуренция. Анализ внутренней среды выявил сильные и слабые стороны деятельности Торговой сети «Милавица».

Кроме того, в результате исследования уровня образования персонала было выявлено, что в отделе продаж, всего 34 сотрудника (то есть, 73% от всего персонала отдела) имеют высшее образование, это начальник отдела продаж и старшие менеджеры отдела продаж, а вот менеджеры по продажам в количестве 13-х человек (27% от всего персонала отдела) имеют неоконченные высшие

образования. Поэтому, для оценки эффективности их деятельности был проведен дополнительный анализ, который выявил следующие моменты.

В отделе продаж было потрачено время на поиск и внесение новых контактов в базу контактов, часть из которых не была проработана. То есть бесполезно потраченное время специалистов по продажам, кроме того, низкая конверсия из звонков во встречи говорит о непродуманной структуре звонка, а также о том, что зачастую после звонка не ведется работа по обработке запроса со стороны компании на отправку материалов и дальнейший повторный звонок. Конверсия из встреч в активные переговоры несмотря на показатель выше среднего позволяет судить о том, что встречи не готовятся заранее, есть упущения в структуре встречи. Также не всегда производится подведение итогов встречи с постановкой дат по принятию решения, которые напрямую влияют на положительное решение, являясь правилом хорошего тона и мотивирующим фактором. Отношение количества потенциальных клиентов к реальным составило 6%.

Таким образом, можно предположить, что недостаток в уровне образования, низкий уровень компетенции менеджеров по продажам сказывается на эффективности деятельности отдела продаж, а соответственно на эффективности компании в целом.

В данной главе были рассмотрены проблемы связанные с уровнем профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица». Было принято решение, которое заключается в разработке проекта по развитию профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица». Расчеты затрат данного проекта доказали его целесообразность. Финансовые затраты и временные затраты необходимые для осуществления развития профессиональных компетенций менеджеров по продажам торговой сети «Милавица» гораздо меньше чем положительный эффект от внедрения данного управленческого решения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Апенько, С. Н., Инновационные технологии формирования и оценки профессиональных управленческих компетенций слушателей программ дополнительного образования вузов /С.Н. Апенько,Е.И.Еременко//Изв. Иркутская государственная экономическая академия - 2015. - Т. 25, № 5. - С. 834-841.
2. Баранова, А.А., Социальная адаптация персонала банковской сферы: теоретико-методологические основы исследования / А.А. Баранова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2016. – № 28. – С. 222–226.
3. Вершинина, Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации/ Т.Н. Вершинина. – Новосибирск, 2015. – 202 с.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 239 с.
5. Герасимов, Б.Н. Система управления персоналом в организации / Б.Н. Герасимов // Вестник Поволжской академии государственной службы : науч. журн. – 2016. – № 8.
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
7. Еременко, В.А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН, 2017. – 334 с.
8. Задиора, В. Новый взгляд на адаптацию персонала / В. Задиора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.hr100.ru/wmc/mfo/](http://www.hr100.ru/wmc/mfo/)
9. Зарудин, А.В. Кадры и персонал. Проблемы и пути их решения / В. Зарудин // Государственное управление: теория и практика – 2015. – № 1 (7) – С.17–22
10. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336 с.

- 11.Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – М.: Эскиммо, 2015. – 304 с.
- 12.Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2017. – 480 с.
- 13.Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров – М.: ГАУ, 2015. – 354 с.
- 14.Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2016. – № 2. – С. 4–18.
- 15.Корнелиус, Н. НК-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. –Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2015. – 520 с.
- 16.Короткова, М. Всегда на шаг впереди / М. Короткова // Отдел кадров. – 2016. – №16. – С.22–27
- 17.Кузьмина, Ю.М. Проблема адаптации молодых специалистов технических специальностей на предприятиях / Ю.М. Кузьмина // Вестник Казанского технологического университета. – 2017. – №23. – Т. 16. – С. 134–138.
- 18.Краснова, С.Р. Когда адаптация необходима :Справочник по управлению/СР. – 2015. – №6. – С. 17–18
- 19.Летников, Н.С. Кадровый менеджмент на пороге XXI века: уч.пособ. / Н.С. Летников, В. М. Лобас. – Макеевка: ДонГАСА, 2016. – 238 с.
- 20.Леднева, С.А., Диагностика организационной культуры в компаниях сферы услуг и торговли / С.А. Леднева // Мотивация и оплата труда.- 2016.- №2.- С.136–145.
- 21.Лукашевич, Н.П. Адаптация персонала: проблемы управления / Н.П. Лукашевич, В.В. Шкурко. – Запорожье: Просвещение, 2015. – 240 с.
- 22.Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.
- 23.Маусов, Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов,

- О.М. Ламскова // Управление персоналом. – 2015. – № 13 (99). – С. 26–31.
24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
25. Мудрик, А.В. Социализация человека / А.В. Мудрик. – М.: Академия, 2016. – 304 с.
26. Рачинский, А.П. Аудит персонала как технология обеспечения эффективности систем управления персоналом: учеб. материалы / А.П. Рачинский; Н.А. Коняшина. – К.: НАГУ, 2015. – 36 с.
27. Сказка, И.А. Вопросы адаптации персонала / И.А. Сказка // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – № 6. – Т. 2. – С. 269–270.
28. Служебная карьера / Гусева А.С., Иглин В.А., Лытов Б.В.; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: Экономика, 2015. – 302 с.
29. Удальцова, М. В. Социология управления / М.В. Удальцова. – М-Новосибирск: Инфра–М ИГАЭИУ, 2016.
30. Управление персоналом: учебник. Под общ. ред. Дураковой И.Б. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 570 с.
31. Управление персоналом организации: учебник. Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 694 с.
32. Шведова, Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165253738>
33. Шкурихина, О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса / О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – № 3. – С. 234–249.