

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  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Формы и методы подготовки кадрового резерва в ООО «Луч. Магазин света»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ-38.03.03.2017.673.ВКР

Консультант  
по экономической части  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / Т.А. Виноградова  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель проекта,  
к.и.н, доцент  
\_\_\_\_\_ / И.Н. Шибакова  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор проекта,  
студент группы ЭУ – 573  
\_\_\_\_\_ / К.Е. Манжула  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА .....	6
1.1 Сущность процесса подготовки кадрового резерва .....	6
1.2 Особенности процесса подготовки кадрового резерва в области торговли .....	12
1.3 Анализ зарубежного опыта в сфере подготовки кадрового резерва .....	23
2                  АНАЛИЗ                  ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «ЛУЧ. МАГАЗИН СВЕТА» .....	29
2.1 Характеристика предприятия «Луч. Магазин Света» .....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия «Луч. Магазин Света».....	31
2.3 Кадровый аудит организации «Луч. Магазин Света» .....	51
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В «ЛУЧ. МАГАЗИН СВЕТА».....	62
3.1 Анализ системы подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света».....	62
3.2 Предложения по совершенствованию системы кадрового резерва в «Луч. Магазин Света» .....	67
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света» .....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы обуславливается тем, что сегодня процесс подготовки кадрового резерва становится приоритетным стратегическим императивом эффективно развивающихся организаций. Создавать подготовленных и квалифицированных специалистов, подготовленных к занятию специализированных позиций в организации, позволяют организациям создавать у своих сотрудников уверенность в своем карьерном росте в организации. Это воспитывает как лояльность сотрудников организации, так и мотивирует сотрудников, как потенциальным увеличением дохода, так и пониманием направления своего развития в организации. Качественно реализованная программа подготовки кадрового резерва на торговой организации позволяет как подготовить квалифицированные кадры, так и воспитать лояльность кадрового состава. Это особо важно для торговых организаций, где важным ресурсом организации является портфель клиентов связанных с конкретным специалистом. Талантливые молодые специалисты являются тем базисом современной российской экономики, который способен стимулировать ее развитие в собранных не легких кризисных условиях, наперекор неблагоприятной внешнеэкономической среде. Поэтому так важно поощрять их развитие внутри организаций путем таких инструментов как подготовка кадрового резерва.

От того насколько эффективно построена система подготовки кадрового резерва и простирана система карьерного роста зависит работа сотрудника в организации в разрезе всей последующей деятельности в компании. То, насколько качественно проведено внедрение молодого сотрудника в коллектив и то насколько выстроена его система представления будущего в компании, зависит эффективности работы молодого персонала в любой организации.

Ключевое значение этот фактор приобретает в формате деятельности предприятий торговли, где неэффективная работа сотрудников, не включенных в работу коллектива, может привести к снижению объемов продаж в связи с некачественной работы с клиентом. Тогда как сотрудник, понимающий свой

карьерный путь развития в организации становится качественно функционирующим элементом внутренних бизнес - процессов организации и способствует росту уровня эффективности работы предприятия. Грамотно поставленная система управления персоналом и разработанная система кадрового резерва помогает сотруднику изыскать возможности для эффективного поведения и развиваться в дальнейшем в направлении карьерного роста. Это так же понижает уровень внутренней напряженности: как и в разрезе стресса вхождения в должность сотрудника, уже прошедшего подготовку в рамках кадрового резерва, так и в разрезе дальнейших карьерных движений.

В нашей стране подход к выявлению внутренних ресурсов для привлечения кадров к квалифицированным должностям имеет глубокую историю. Так еще в советский период процесс подготовки резерва кадров занимал важное место в системе управления персоналом. Сегодня же крупные и даже средние по размерам отечественные организации все чаще внедряют механизм кадрового резерва в свою систему правления кадрами.

Объект исследования: «Луч. Магазин Света».

Предмет исследования: организация кадрового резерва.

Цель исследования - совершенствование процесса подготовки кадрового резерва современной организации на примере «Луч. Магазин Света».

Задачи исследования:

1. Раскрыть теоретические основы подготовки кадрового резерва.
2. Провести анализ организационно-хозяйственной деятельности предприятия «Луч. Магазин Света».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света».

В работе использованы следующие методы исследования: анализ дидактической и методической литературы связанной с темой работы, а также анализ материалов интернет источников и периодической литературы, анализ

экономических показателей, анализ показателей, характеризующих человеческий капитал предприятия.

Теоретической основой работы послужили литература, связанная с темой работы, а также анализ материалов интернет источников.

Возможность использования результатов работы обуславливается важностью понимания теоретических и методических основ управлением молодым персоналом на предприятиях как важнейшей составляющей повышения эффективности деятельности отечественных предприятий в целом, и как фактора повышения качества работы организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

## 1.1 Сущность процесса подготовки кадрового резерва

Набор персонала для высококвалифицированных кадров может строиться на базе внутренних источников и внешних источников. Различные источники набора высококвалифицированного персонала представлены на схеме (рис. 1).

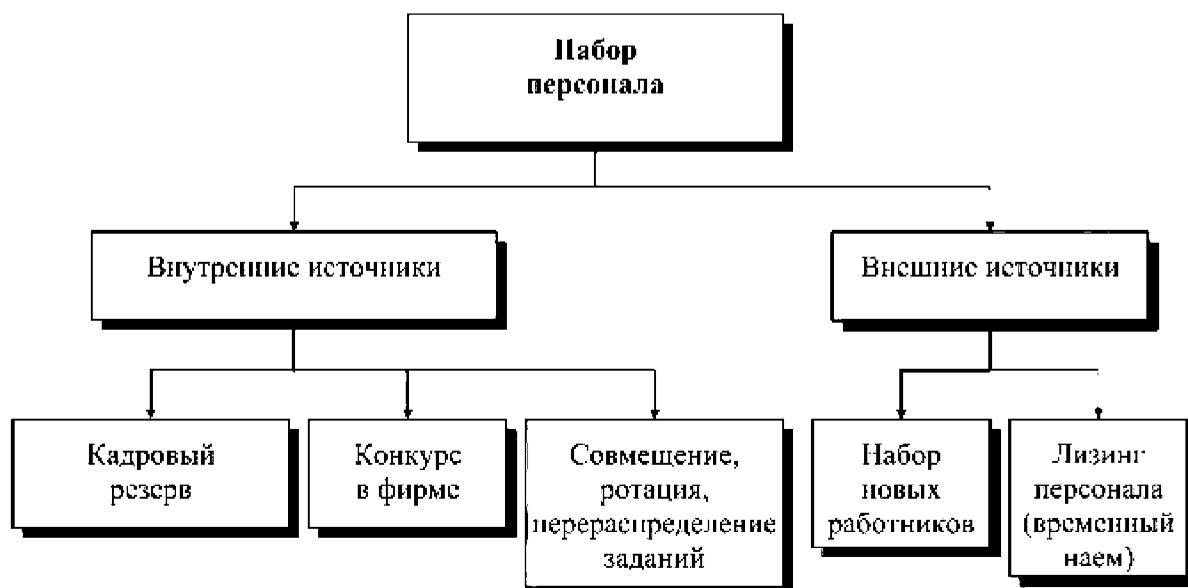


Рисунок 1 - Источники набора персонала [21]

Как видно из схемы, кадровый резерв относится к внутренним источникам набора персонала. Внешние источники позволяют привлечь квалифицированный персонал уже имеющий необходимый опыт деятельности, однако такие сотрудники не отличаются высоким уровнем лояльности и с высокой долей вероятности могут покинуть компании в случае получения более выгодного предложения. Кроме того, внешне привлеченные сотрудники не всегда имеют опыт работы в конкретной сфере или на конкретном рынке, что иногда является проблемой. Внутренние же источники позволяют привлечь собственных сотрудников к более высоким должностям, что повышает их мотивацию, лояльность и преданность. Так, если внешний специалист будет работать в рамках своих обязанностей и своих представлений о справедливом объеме работы за предлагаемую оплату труда (зная, что может в любой момент перейти на похожую должность в другой компании, а потому не цепляющейся за

возможность проявить себя сверх меры), то внутренний сотрудник может показывать более высокие показатели производительности труда за счет высокой внутренней мотивации и чувства благодарности работодателю за предоставленный шанс.

Забегая вперед разбора определения понятия кадрового резерва, уточним, что этот метод предполагает планомерную подготовку внутренних кадров к занимаемой должности, что выгодно отличает его от внутреннего конкурса и совмещения обязанностей, когда у работодателя нет четкой уверенности, что выбранный внутренний сотрудник советует требованиям должности. Тогда как кадровый резерв хоть и требует планирования и более затратный, позволяет использовать внутренние резервы более эффективно. И дает представление внутренним сотрудникам о перспективе работы в организации еще до появления вакансии, то есть еще до момента перемещения сотрудника на должность оказывает позитивное влияние на мораль в коллективе организации.

Таким образом, важно обеспечивать рост сотрудников на всех уровнях иерархии, но есть группа должностей, которая требует особого внимания. К ним относятся должности высших руководителей, оказывающие очень важное влияние на развитие организации. Поэтому в организациях создаются специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей, так называемые, резервы руководителей [15].

На современном этапе реализации кадровой политики и организации кадровой работы особое значение приобретает опирающаяся на научную основу деятельность по формированию резерва кадров [7, с. 69].

Раскроем понятие кадрового резерва.

По определению Базарова Т. Ю., «кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку» [26, с. 123].

Евдокимов В.В. определяет кадровый резерв как «часть персонала, обладающая способностью к управленческой деятельности, отвечающая требованиям, предъявляемым вышестоящей должностю, подвергшаяся отбору и прошедшая систематическую целевую подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации в будущем» [1, с. 70].

Травин В.В. и Дятлов В.А. в своем труде «Менеджмент персонала предприятия» пишут: кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа работников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня [23].

Как видно, в целом определения «кадрового резерва» схожи, однако рамках данного исследования мы будем придерживаться определения выдвинутого Травиным В.В. и Дятловым В.А.

Раскроем основные понятия и определения, связанные с темой формирования кадрового резерва.

Важнейшим термином, при раскрытии темы формирования кадрового резерва, является понятие «карьера».

Карьера (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще) – профессиональное продвижение человека в течение его трудовой жизни.

Карьерный путь – постепенное продвижение, в процессе которого сотрудник переходит в компании с одного поста на другой [18, с. 92].

Учитывая то, насколько быстро происходят изменения во внешней среде, люди изменяют свой карьерный путь несколько раз в течение жизни. Сегодня карьерный путь может означать переход от одной компании к другой, с одной должности на другую, – по мере того как растет квалификация и опыт сотрудника.

Факторы, влияющие на отношение человека к карьере и на ее планирование: условия среды и деловая конъюнктура, жизненные этапы, воздействующие на карьеру, жизненные якоря (побудительные мотивы, которые в значительной мере обуславливают карьерный выбор человека: способность к

управлению; технические/функциональные способности; надежность; творчество; автономия и независимость; способности к компьютерным технологиям) [26].

В зависимости от субъекта планирования различают два способа планирования карьеры: индивидуальное планирование карьеры; организационное планирование карьеры.

Индивидуальное и организационное планирование карьеры – взаимосвязанные процессы, поскольку человек, чьи карьерные устремления не могут быть реализованными в данной организации, рано или поздно покинет компанию.

Индивидуальное планирование карьеры – длительный процесс, в ходе которого человек ставит карьерные цели и находит способы достичь их.

Сущность индивидуального планирования карьеры заключается в соотнесении личных целей с возможностями, которых можно реально достичь.

Индивидуальное планирование карьеры начинается с самооценки – изучения самого себя. Должен быть сформирован реалистичный взгляд на себя, чтобы выбрать ту работу, которая действительно подходит человеку, соответствует его способностям и интересам.

Планирование карьеры организацией – определение организацией путей и направлений, в которых организация собирается развивать работников.

Развитие карьеры – официальный подход, используемый организацией, чтобы помочь своим сотрудникам приобретать опыт и навыки, необходимые для выполнения настоящей и будущей работы.

Развитие карьеры исключительно важно для создания интереса и удержания работников на рабочем месте [21, с. 134].

Формирование кадрового резерва имеет следующие цели:

1. Предупреждение вероятности кризисной ситуации в случаях ухода работников, занимающих первостепенные позиции.
2. Снабжение предприятия запасом высокопрофессиональных и результативных сотрудников, готовых совершенствовать бизнес в соответствии с установленной стратегией и культурой.

3. Удержание и мотивация профессиональных лидеров-управляющих.

Поддерживание положительной репутации работодателя.

4. Понижение издержек на отбор и адаптацию нового работника.

Как следствие, кадровый резерв организации имеет очень большое значение как в становлении, так и в дальнейшем развитии любого образования. Кадровые резервы - это развитие и перспективы всего предприятия [4, с. 59].

Организация и развитие кадрового резерва базируется на следующих положениях:

1. Актуальности - необходимость в замещении должностей должна быть действительной;

2. Соответствии кандидатов должности и типу резерва – квалификационным требованиям в конкретной должности;

3. Перспективности кандидата – требования к высокопрофессиональному развитию, соответствуя образованию предполагаемой должности, возрастным критериям, трудовому стажу в интересующей отрасли, динамичности карьеры в едином, состоянию здоровья.

При подборе кадров предпочтительность отдается в наибольшей степени значимым группам профессионалов. В этих группах представлены сотрудники различных квалификаций от управляющего состава до обычных работников. Чтобы установить круг требуемых резервных работников, имеется очень много разнообразных методик [15, с. 37].

Положительные факторы использования кадрового резерва:

1. Финансовая выгода (не нужно расходовать средства на отбор и подготовку новых специалистов); экономия времени (закрытие должностей в наикратчайшие сроки).

2. Высококвалифицированный штат (служащий взят из собственных рядов и научен по своей же программе переподготовки).

3. Содействие и продвижение собственного персонала – политика ценности сотрудников (действует также и как мотивационный фактор: работники не желают покидать компанию, где видимы чёткие возможности служебного роста).

4. Более мягкое адаптирование в коллективе (сотрудник не меняется, а изменяется лишь его положение по службе).

5. Специалист практически «отточен» под компанию, отлично понимает политику и характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности.

6. Перспективы стабильности и конкурентоспособности любого предприятия.

7. Повышение продуктивности и результативности.

С точки зрения достоинств, выгоды работы с кадровым резервом очевидны. Проведение подобных мероприятий будет необходимым всегда, и каждая организация должна учитывать данное направление при формировании собственных стратегий управления [29].

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.):

1. По виду деятельности: резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую; резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения: группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один – три года.

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию [20].

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата,

основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д. [19, с. 57]

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать: руководящие работники аппарата дочерних акционерных обществ и предприятий; главные и ведущие специалисты; специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку [20, с. 237].

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов [5, с. 91].

Таким образом, кадровый резерв является важным инструментом как получения для современной организации квалифицированных и профессиональных сотрудников, так выстраивания среди персонала организации лояльности по отношению к компании и мотивации к эффективному труду. Это связано с тем, что у сотрудников организации появляется четкое понимание карьерного пути организации, что с одной стороны заставляет продуктивных и талантливых работников оставаться в организации (не смотря на возможные локальные проблемы развития или более оплачиваемые позиции в других организациях), а с другой стимулирует к эффективной работе. Реализация инкремента кадрового резерва требует от руководства организации реализации более продуманного комплекса управления персоналом – планирование карьеры, планирование распределения ресурсов и саму необходимость резерва.

## 1.2 Особенности процесса подготовки кадрового резерва в области торговли

Создание кадрового резерва имеет свою специфику в торговой организации. Грамотно реализованная подготовка кадрового резерва в торговой организации позволяет не только подготовить квалифицированные кадры, но и воспитать лояльность кадрового состава, что особо важно для торговых организаций, где важным капиталом организации является портфель клиентов

связанных с конкретным специалистом [28].

К наиболее успешным примерам по созданию программ подготовки кадров среди торговых предприятий можно отнести следующие компании [17]:

1. Крупнейшая российская торговая компания - крупнейший российский продуктовый ритейлер ОАО «Магнит», запустила собственный центр подготовки высших управленческих кадров в Москве, который готовит по 100 специалистов каждый месяц и предоставляет им трудоустройство.

2. Торговая компания Zara, широко представленная в России, осуществляющая торговлю на рынке одежды и предметов домашнего интерьера, способствует развитию навыков управленческих кадров благодаря четырехступенчатому подходу. Компания занимается обновлением существующих программ подготовки и созданием новых программ при активном сотрудничестве с государством. Программа обучения высших управленческих кадров включает регулярные выездные командировки, семинары и командные программы обучения.

3. Крупнейшая торговая компания в сфере торговли через web-сервисы Amazon основала собственный университет для подготовки «сбалансированных лидеров». Основная задача программы университета – это образование, ориентированное на повышение квалификации управленческих кадров. Построенная система является замечательным примером организации образовательного процесса совместно с крупным бизнесом.

Рассмотрев приведенные примеры, следует отметить что особенностью подготовки кадров в торговых организациях является концентрация на подготовке высшего управленческого состава.

Работа по созданию кадрового резерва требует от руководства торговой организации комплексного подхода и тщательного планирования. Отсутствие продуманности в работе с резервом на торговых организациях или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

Программа подготовки кадрового резерва для торговой организации

включает в себя восемь ключевых этапов.

1. Выявление перечня кадровых позиций торговой организации, для которых требуется подготовка резерва.
2. Определение требуемого числа резервистов в торговой организации в соответствии со стратегией и планом развития компании.
3. Определение навыков отвечающих специфике торговой организации и требуемой должности, которые должны быть сформированы у резервистов.
4. Разработка, утверждение руководством и внедрение в деятельность торговой организации положения о кадровом резерве.
5. Отбор кандидатов подходящих для включения в кадровый резерв торговой организации.
6. Реализация программы развития профессиональных и управлеченческих компетенций отвечающих требованиям торговой деятельности и специфических функций соответствующих должности.
7. Проведение аттестации результатов подготовки резервистов.
8. Планирование работы подготовленного резерва в соответствии со стратегией и планом развития компании.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

Первый этап «Выявление перечня кадровых позиций торговой организации, для которых требуется подготовка резерва».

Включает анализ организационной структуры и штатного расписания предприятия. Цель: определение кадровой укомплектованности структурных подразделений компании.

Так же проводится возрастной анализ текущего состава предприятия. Цель: выявление наиболее критичных менеджерских позиций с точки зрения срочности подготовки резерва (руководители пенсионного или предпенсионного возраста)

Затем проводится экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством компании. Цель: выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения их вклада в бизнес-результат и перспектив

высвобождения должности.

Результат этапа: определены должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва [31, с. 80].

Второй этап «Определение требуемого числа резервистов в торговой организации в соответствии со стратегией и планом развития компании».

Цель: обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей предприятия (снизить кадровые риски, связанные с отказом/увольнением/выбыванием резервистов).

С учетом важности и ее приоритетности, необходимо определить, сколько резервистов потребуется подготовить для каждой целевой должности.

Оптимальным количеством резервистов на должность является 2-3 человека. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких претендентов на одну должность, при грамотной HR-политике, создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их мотивацию к саморазвитию (тема о том, как не допустить негативных последствий конкуренции за место, заслуживает отдельного обсуждения).

Результат этапа: определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции [29, с. 71].

Третий этап «Определение навыков отвечающих специфике торговой организации и требуемой должности, которые должны быть сформированы у резервистов».

Проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности).

Цель: определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности.

Дополнительно: определить дополнительные критерии для отбора

кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т.п.)

Источники информации: должностные инструкции на целевые позиции; положения и бизнес-планы подразделений; результаты интервью с ТОП-менеджментом и носителями целевых должностей.

Результат этапа: для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции.

Четвертый этап «Разработка, утверждение руководством и внедрение в деятельность торговой организации положения о кадровом резерве».

Разработка, утверждение руководством и внедрение в деятельность торговой организации положения о кадровом резерве включает в себя:

1. Составление проекта положения о кадровом резерве.

Положение о кадровом резерве помогает структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Кроме того, положение будет являться важным источником информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы подготовки кадрового резерва. Положение, являясь официальным документом предприятия, подчеркивает важность кадрового резерва для компании и серьезность намерений руководства по отношению к нововведению. Документальное подтверждение намерений руководства для многих сотрудников автоматически повышает статус проекта, это полезно помнить.

2. Согласование проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений.

На данном этапе очень важно вовлечь менеджмент компании в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве. Это будет способствовать не только получению ценных дополнений к положению со стороны руководителей, но и снимет эффект «навязанного сверху» решения.

3. Утверждение положения высшим руководством предприятия.

После того, как положение прошло процесс согласования на уровне менеджеров, оно принимает статус официального документа компании [21].

Пятый этап «Отбор кандидатов подходящих для включения в кадровый резерв торговой организации».

Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

1. Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
2. Выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
3. Самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

Предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв.

Основной отбор. Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

Пример оцениваемых деловых (корпоративных) компетенций:

- Понимание бизнеса;
- Навыки планирования и организации работы;
- Умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- Лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- Стремление к результату и ответственность;
- Открытость новому и стремление к развитию.

Методы оценки: ассессмент-центр, анализ результатов работы, кейстестинг, интервью по компетенциям, тестирование (профессиональное,

личностное).

Источники дополнительной информации: экспертная оценка коллег, руководителя, подчиненных (при наличии) сотрудника по методу 360 градусов.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв [34, с 123].

Шестой этап «Реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций отвечающих требованиям торговой деятельности и специфических функций соответствующих должности».

Этап включает в себя:

1. Разработка общей программы развития резервистов.

Цель: развитие менеджерских компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей.

В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы менеджерской подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы и т.д.), направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, важных на любой управленческой должности в компании.

Наиболее часто встречающихся обучающих модулей в программах развития кадрового резерва торгового предприятия: курса МВА, курсы эффективных продаж, курсы управление продажами.

Как правило, программа общей подготовки планируется в пределах 1 года и реализуется в рамках внутреннего обучающего центра (силами внутренних тренеров), либо с привлечением внешних тренинговых компаний (либо сочетание обоих способов).

2. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития).

Цель: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (как

правило, на 1 год), в котором сочетаются различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы на целевой должности. Среди основных методов развития следует отметить:

- Развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- Развивающие поручения – решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- Участие в развивающих проектах – формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;
- Временные замещения – получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;
- Обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе.

### 3. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/вышестоящего руководителя.

Задача, которую необходимо решить на данном этапе – это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Варианты:

- регулярная надбавка за наставничество (ежемесячная/квартальная);
- поощрение наставников, чьи резервисты продемонстрировали лучшие результаты подготовки по итогам прохождения программы развития (или в ходе промежуточной оценки).

При необходимости полезно провести внутренне обучение наставников навыкам передачи опыта и помочи в развитии резервистов.

### 4. Мониторинг эффективности подготовки резервистов.

Подведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их

наставниками с сотрудниками службы персонала для оценки прогресса в развитии. Своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

Результат этапа: развитие требуемых компетенций резервистов [1].

Седьмой этап «Проведение аттестации результатов подготовки резервистов».

1. Проведение комплексной оценки качества подготовки резервистов.

Направления оценки:

Оценка производственных результатов – как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки (увеличилась/уменьшилась/осталась без изменений);

Оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития – насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе);

Оценка результатов проектной работы – какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов, определение вклада резервиста в достижение результата.

Методы оценки:

- Анализ производственных результатов и достижений резервиста;
- Получение обратной связи от наставника резервиста;
- Повторная оценка резервиста (см. этап 6, пункт «Основной отбор»);
- Анализ результатов проектной деятельности.

2. Подведение итогов программы подготовки резервистов.

По результатам оценки качества подготовки резервистов, принятие решения о:

- Поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций.

- Исключения из резерва сотрудников, продемонстрировавших снижение производственных показателей и/или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

Результат этапа: определены резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей [20, с. 65].

Восьмой этап «Планирование работы подготовленного резерва в соответствии со стратегией и планом развития компании».

Планирование дальнейшей работы включает в себя:

1. При наличии на предприятии открытых целевых вакансий, рассмотрение кандидатов на замещение из числа успешных резервистов.

2. Планирование и организация адаптационных мероприятий для резервиста при вхождении в новую должность.

– Составление плана адаптации на новой должности;

– Закрепление за резервистом на период адаптации/испытательного срока наставника из числа вышестоящих руководителей для обеспечение необходимой поддержки.

3. При отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий, планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников на предприятии.

Резервисты, успешно прошедшие программу подготовки и повысившие свой профессиональный уровень, зачастую «вырастают» из своей текущей должности. Этот факт и отсутствие карьерного продвижения может серьезно снизить мотивацию сотрудника и в крайних случаях, послужить причиной ухода из компании в поисках более перспективной работы. Для минимизации этого риска, полезно спланировать программу по удержанию резервистов в организации.

Программа может включать в себя следующие способы удержания (зависят от возможностей и кадровой политики компании):

- Расширение функциональных обязанностей сотрудника, расширение

зоны его ответственности и уровня принятия решений (по возможности, добавление части менеджерских функций, например, руководство каким-либо ответственным проектом);

- Надбавка к заработной плате;
- Предоставление дополнительных социальных льгот;
- Организация временных замещений руководителя (на время отпуска, командировки, болезни и др.);
- Возможность стать наставником для менее опытных сотрудников;

В любом случае, при выборе методов удержания необходимо также учитывать индивидуальные потребности сотрудника (например, для некоторых сотрудников более важным является материальная составляющая, а для кого-то получение более высокого статуса в компании и т.п.)

Результат этапа: продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала предприятия за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве [32, с. 80].

Таким образом, грамотно подготовленная и реализованная программа подготовки кадрового резерва на торговой организации позволяет как подготовить квалифицированные кадры, так и воспитать лояльность кадрового состава, что особенно важно для торговых организаций, где важным капиталом организации является портфель клиентов, связанных с конкретным специалистом. Программа подготовки кадрового резерва для торговой организации включает в себя восемь ключевых этапов: выявление перечня кадровых позиций торговой организации, для которых требуется подготовка резерва; определение требуемого числа резервистов в торговой организации в соответствии со стратегией и планом развития компании; определение навыков отвечающих специфике торговой организации и требуемой должности, которые должны быть сформированы у резервистов; разработка, утверждение руководством и внедрение в деятельность торговой организации положения о кадровом резерве; отбор кандидатов подходящих для включения в кадровый резерв торговой организации;

реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций отвечающих требованиям торговой деятельности и специфических функций соответствующих должности; проведение аттестации результатов подготовки резервистов; планирование работы подготовленного резерва в соответствии со стратегией и планом развития компании.

### 1.3 Анализ зарубежного опыта в сфере подготовки кадрового резерва

В вопросах формирования кадрового резерва западные компании имеют положительный опыт, и продвижение сотрудников по служебной лестнице является частью общей стратегии их кадровой политики [27, с. 61].

Понятие кадрового резерва не является для России чем-то новым и передовым - на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом. Но нельзя не отметить, что в настоящее время систематическая работа с группой резервистов на государственных предприятиях не проводится, а если и ведется, то носит декларативный характер, поскольку резервисты не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которого они находятся долгие годы. Да и в коммерческих структурах еще не всегда работу с кадровым резервом считают приоритетной задачей [10].

Рассмотрим разработки в сфере кадрового резерва некоторых западных компаний.

Кадровая политика мультинациональной компании British Petroleum (BP) практически целиком основана на кадровом резерве. Процесс его формирования постоянно модернизируется в соответствии с требованиями времени. Для четкого определения количества вовлеченных в программу по подготовке кадрового резерва сотрудников в BP было введено понятие «группа лидеров», включающее 360 топ-позиций компании. План кадрового резерва составляется совместно с центральным HR-департаментом и отделами кадров подразделений BP, после чего отправляется на рассмотрение руководства корпорации. Предложения по 40 -

50 важнейшим позициям рассматриваются лично исполнительным директором корпорации.

План кадрового резерва включает сотрудников, готовых к продвижению «сейчас», «через 2 - 4 года» и «на длительный период» (до 10 лет). Детальный пересмотр составленного плана проводится каждые 2 года при ежегодном обновлении основных сведений. Для эффективной работы с таким объемом информации и наглядного изображения различных возможностей занятия постов в ВР используется многопрофильная информационная система, позволяющая автоматизировать большинство рутинных процессов.

Информация о ключевых позициях не является в корпорации общедоступной. Хотя отдел персонала пристально наблюдает за менеджерами, которые не владеют информацией о планах перестановок при открытии новой вакансии. Но, несмотря на закрытость информации о предстоящих карьерных перестановках, ВР, идя навстречу сотрудникам из кадрового резерва, сообщает им о диапазоне возможных позиций, которые они смогут занять в будущем. Компания считает, что это определяет ее партнерское отношение к каждомуциальному сотруднику. При таком подходе служащий не чувствует себя пешкой в игре своего руководства.

Очень большое внимание в ВР уделяется подготовке молодых специалистов для кадрового резерва. Уже много лет в корпорации используется «Программа индивидуального развития», смысл которой заключается в оценке молодых (27 - 33 года) сотрудников и определении перспектив их карьерного роста. Как правило, это те сотрудники, которые ориентированы на переход из одной сферы бизнеса в другую для наиболее эффективного использования своего потенциала. Им в помощь выделяются руководители, сопровождающие их на пути повышения квалификации, а также разрабатываются тренинги лидерских способностей. После завершения программы молодые специалисты становятся составляющей кадрового резерва корпорации, обеспечивая приток в нее свежих высококвалифицированных сил.

Положительный опыт компании BP состоит в следующем: корпоративная группа лидеров и участники «Программы индивидуального развития» четко определены; региональные отделения корпорации имеют свободу в подготовке кадрового резерва: центральное отделение, хотя и помогает им в этом, не устанавливает жестких рамок; существует развитая система взаимодействующих комитетов, направленных на поддержку кадрового резерва; уменьшается бюрократизация процесса подготовки кадрового резерва за счет усовершенствованной информационной системы, охватывающей все отделы корпорации; тесное сотрудничество между HR-отделами корпорации и входящими в нее предприятиями составляет основу работы с кадровым резервом; устанавливаются развитые связи между кандидатами и непосредственными руководителями, сопровождающими их на всем протяжении подготовки [4, с. 30].

В Prudential - одной из крупнейших финансовых корпораций США - в начале 1990-х гг. планирование резерва производилось с помощью «Обзора карьеры и организации». Несмотря на неоспоримые достоинства данного «Обзора», в нем постепенно стали проявляться уязвимые места. Недостаток регулярности и последовательности, а также то, что планирование кадрового резерва расценивалось как прерогатива исключительно HR-департамента без включения в работу линейного менеджмента, в 1995 г. привели к кардинальному пересмотру системы кадрового резерва.

В своих решениях компания ориентировалась не только на собственный опыт, но и на результаты использования кадрового резерва в других организациях. После тщательного анализа было принято решение организовать планирование резерва как непрерывный процесс сбора информации. Предполагалось, что это даст руководителям возможность обдумать кадровые перестановки и стимулирует корпоративное обсуждение кадрового резерва.

Кадровый резерв построен в Prudential следующим образом. На каждую из приблизительно 80 - 100 топ-позиций определяются 3 - 4 кандидата. Для этого центральный офис рассыпает в структурные подразделения корпорации список

сведений, которые он хотел бы получить о персонале. Руководитель подразделения готовит необходимый пакет, который затем обсуждается руководством подразделения и корпорации. Этот процесс называется «Обзором менеджеров». Его информативной базой служат: обзор бизнес-стратегии, оценка существующих и планируемых потребностей и ресурсов, представление наиболее талантливых сотрудников и план кадровых перестановок. Топ-менеджеры корпорации создают собственные отчеты о своем видении проблемы.

В результате анализируется вся полученная информация, значительное внимание при этом уделяется следующим вопросам:

1. Сколько кандидатов занимают в результате ключевые позиции?
2. Что происходит с персоналом, обладающим высоким потенциалом?
3. Расширяется ли круг упоминаемых кандидатов?

Таким образом, «Обзор менеджеров» представляет собой активное управление продвижением персонала и кадровым резервом.

Положительный опыт компании Prudential: планирование кадрового резерва связано с активным обсуждением и определением слабых и сильных сторон бизнеса компании. Это стимулирует к активному участию в бизнес-процессе всех заинтересованных лиц; работа с резервом ведется под постоянным контролем управляющего компанией и директора по персоналу. Структурные подразделения компании обеспечивают центральный офис аналитической информацией, но при этом имеют свободу в ее подготовке; разработка осмысленной стратегии планового резерва требует постоянных усилий [7, с. 108].

Определенный опыт подготовки резерва управленческих кадров накоплен в Японии. Особый интерес представляет анализ деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента в городе Тигасаки. Выпускникам этой школы предназначено стать политическими и экономическими лидерами Японии в XXI в., т. е. речь идет о подготовке резерва кадров для занятия высших должностей в государстве в стратегической перспективе. Выпускники школы, по мнению ее ректора Ютаки Хисакадо, станут

«осуществлять руководство политикой, экономикой, идеологией, культурой таким образом, чтобы все это соответствовало предназначению Японии главенствовать над миром» [31, с. 89].

Учатся в школе физически здоровые мужчины не старше 25 лет, уже получившие образование в объеме университета или колледжа и имеющие стаж практической деятельности. При отборе учащихся учитываются их личные качества и жизненные устремления, склонность к карьере. Все они выходцы из верхнего слоя общества: сыновья президентов крупных фирм, губернаторов, депутатов парламента.

В школе нет обязательных теоретических дисциплин. Слушатели изучают теорию самостоятельно, поскольку они уже имеют высшее образование. В этой связи на первом курсе их учат методам самостоятельного приобретения знаний. Такой способ приобщения к теоретическим знаниям можно признать весьма рациональным. Научившись самостоятельной работе с литературой, выпускники школы смогут регулярно обновлять свой теоретический багаж.

Для ведения занятий по практической политике, конкретной экономике, идеологии приглашаются руководители политических партий, в первую очередь правящей, президенты фирм и банков, министры, известнейшие журналисты. Чтобы слушатели привыкали к атмосфере международных конференций, лекции и семинары проводятся в помещении с круглым столом, телекамерами и микрофонами [15].

Таким образом, современное кризисное состояние отечественной экономики, что отражается на экономическом положении каждой отдельной организации, важным вопросом деятельности любой организации становится обеспечение максимальной эффективности работы ее персонала. В особенности персонала, к должности которых существуют высокие требования. В этих условиях российским организациям особенно важно использовать и перенимат зарубежный опыт организаций в области развития собственного персонала, так как инвестиции в трудовой капитал организации могут обеспечить ее развитие в

условиях нестабильной внешней среды. Опыт зарубежных компаний, с условием адаптации под отечественные реалии, может быть внедрен в практику отечественных организаций. Поэтому в деятельности российских организаций и практике управления персоналом компаний так важно черпать опыт зарубежных организаций и институтов.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «ЛУЧ. МАГАЗИН СВЕТА»

### 2.1 Характеристика предприятия «Луч. Магазин Света»

Объект исследования «Луч. Магазин Света».

Учредитель организации и генеральный директор: Мальцев Игорь Владимирович.

Сеть магазинов «Луч» включает в себя 5 магазинов:

1. ТЦ «Маяк для дома», ул. Дарвина, д. 2, сектор №124
2. ТК «Прииск», пр-т Победы, д.325, цокольный этаж, сектор №8
3. ТК «Прораб», Свердловский тракт, д. 5, сектор №11
4. ТК «Солнечный», ул. Марченко, д.22, цоколь, сектор №17
5. ТК «Северо-Западный», пр-т Победы проспект, д.325/1, цокольный этаж.

Компания «Луч. Магазин Света» работает на рынке города Челябинска с 2009 года. «Луч. Магазин Света» занимается торговой деятельностью. Компания предлагает своим клиентам следующую продукцию: люстры, светильники, электротовары, лампы и бра.

Миссия компании: обеспечить качественным осветительным оборудованием население и организации Уральского региона и России.

Организационная структура «Луч. Магазин Света» представлена на рис. 1.

Управленческой и текущей деятельностью «Луч. Магазин Света» занимается генеральный директор.

Коммерческий директор вопросами реализации товаров в пяти магазинах. Так же выполняет функции найма и управления персоналом.

В функции бухгалтерии входят задачи ведения бухгалтерского учета в организации, калькулирование себестоимости продукции.



Рисунок 2 –Организационная структура «Луч. Магазин Света»

Как видно из рисунка 2, компания «Луч. Магазин Света» относится к организациям с функциональной департаментализацией, характер передачи полномочий – централизованный, работа между отделами не дублируется, у начальников мало свободы в принятии решений. При этом данное предприятие функционирует достаточно эффективно и имеет хорошие перспективы развития.

Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия «Луч. Магазин Света»

Анализ внутренней среды предприятия «Луч. Магазин Света» был проведен в первую очередь по направлению анализа экономических показателей в динамике за последние 3 года.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия «Луч. Магазин Света». Анализ экономических показателей предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели «Луч. Магазин Света»

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное изменение показателя 2014-2015, руб.	Темп прироста 2014-2015, %	Абсолютное изменение показателя 2015-2016, руб.	Темп прироста 2015-2016, %
Выручка, руб.	10379564	5650016	6460630	-4729548	-45,57	810614	14,35
Себестоимость продукции, руб.	9059548	5316799	5879118	-3742749	-41,31	562319	10,58
Коммерческие расходы, руб.	165726	70054	92066	-95672	-57,73	22012	31,42
Управленческие расходы, руб.	488836	261273	309389	-227563	-46,55	48116	18,42
Прибыль от реализации, руб.	665454	1890	180057	-663564	-99,72	178167	9426,83
Чистая прибыль, руб.	532363,2	1512	144045,6	-530851,2	-99,72	142534	9426,83

Из таблицы видно, что выручка от реализации продукции «Луч. Магазин Света» уменьшилась в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 4729548 руб., то есть темп прироста выручки в 2015 г. составил -45,57%. В 2016 году наблюдается увеличение выручки от продаж на 8106,14 руб. или на 14,35 %. Прибыль от продаж в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 663564 руб. или на 99,72 % за счет снижения доходов, однако в 2016 г. в сравнении с 2015 годом увеличилась на 178167 руб.

В то же время чистая прибыль в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 530851,2 руб. и стала составлять 1512 руб., то есть мы видим, что чистая прибыль в 2015 г. снизилась на 99,72 %. Снижение выручки от продаж повлекло за собой снижение прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Однако в 2016 году чистая прибыль увеличилась на 142534 руб., что в сравнении в 2015 годом обеспечивает многократный прирост показателя.

## **Вывод по оценке экономических показателей и выделение экономической проблемы.**

**Вывод.** В целом, по результату проведенного финансового анализа можно сказать, что негативные тенденции снижения продаж и прибыли, обозначившиеся в 2014-2015 гг., были нивелированы в 2015-2016 гг. и предприятие вновь стало демонстрировать положительную тенденцию по показателям продаж и прибыли.

**Выделяемая проблема.** Причиной сильного экономического спада в 2014-2015 гг. можно считать снижение покупательской способности населения вследствие значимого изменения курса национальной валюты в указанный период. Развернувшийся кризис привел к тому, что потребители, относящиеся к низко - и среднеобеспеченным слоям населения, составляющие основную массу клиентов «Луч. Магазин Света», снизили объемы приобретения осветительного оборудования, вследствие общего снижения покупательской способности. Предотвращением подобной ситуации в будущем может стать выходом на элитные рынки, потребители на которых отличаются большей емкостью покупательской способности и менее подвержены влиянию негативной экономической ситуации.

Кроме того, для анализа внешней и внутренней среды организации «Луч. Магазин Света» были проведены

1. STEEP-анализ.
2. Анализ 5 сил Портера.
3. Построение Матрицы БКГ.
4. Анализ по модели 7С МакКинси.
5. SNW-анализ
6. SWOT-анализ

**Анализ внешней среды «Луч. Магазин Света» проведен методом STEEP -анализа.**

Анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие аспекты:

Социальный (S) – изучение социальной компоненты макроокружения

направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования.

Технологический (T) – позволяет увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации сбыта продукции, прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы. В осветительной технике такой тренд – умная осветительная техника управляемая дистанционно, пультом или приложением на телефоне по связи Bluetooth или wi-fi. Проблемой, однако, является то, что подобные приборы все чаще заказывают через сервисы интернет из Китая (например, через «Aliexpress»), которые предлагают крайне широкий ассортимент и низкие цены.

Экономический (E) – включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны.

Экологический (E) – экологическая ситуация в РФ также оказывает своё влияние на деятельность «Луч. Магазин Света», имея в виду воздействие следующих неблагоприятных факторов: благоприятный для отрасли тренд на энергосберегающие осветительные приборы, что требует за частую обновления осветительной техники (в частности при переходе на светодиодное освещение); отсутствие в нашей стране развитой системы утилизации бытовых отходов, как следствие загрязнение окружающей среды. Особую опасность представляют энергосберегающие лампы, содержащие инертный газ. Их утилизация должна быть налажена особым образом в специальные урны, как в западных странах – однако в России это не развито.

Политико-правовой (L) – анализ правового регулирования, предполагающих изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений.

Проведенный STEEP-анализ на «Луч. Магазин Света», позволяет изучить влияние каждого фактора на:

- внутреннюю деятельность организации;
- рынки компании;
- отрасль, в которой функционирует компания, т.е. влияние STEEP - факторов на пять факторов конкуренции.

Применительно для компании «Луч. Магазин Света» STEEP-анализ рассмотрен в таблице 2.

Таблица 2 – STEEP-анализ «Луч. Магазин Света»

Возможности	Угрозы
<b>Социальные:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение общего уровня покупательской способности;</li> <li>– потребительские вкусы общества.</li> </ul>	<b>Социальные:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– падение рождаемости и рост смертности (демографический сдвиг из-за длительного периода кризиса, что в будущем отразится на покупательской способности населения);</li> <li>– падение доходов населения в связи с развитием кризиса.</li> </ul>
<b>Технологические:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрение современных технологий (умные осветительные системы, новые виды осветительных приборов).</li> </ul>	<b>Технические:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заказ новых осветленных приборов через интернет-сервисы, что возможно благодаря их компактности и меньшей стоимости при заказе из Китая (например, умные лампочки, свет которых регулируется через телефон)</li> </ul>
<b>Экономические:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рост доступности кредитных средств;</li> <li>– преодоление кризиса в экономике РФ;</li> <li>– рост доходов населения.</li> </ul>	<b>Экономические:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– падение курса рубля (в следствии падения цен на нефть);</li> <li>– усиление экономического кризиса в следствии усиления станционного давления;</li> <li>– усиление инфляционных процессов.</li> </ul>
<b>Экологические:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие в России энергосберегающих технологий (переход на более дорогие энергосберегающие осветительные системы, замена традиционных осветительных систем на экономичные светодиодные)</li> </ul>	<b>Экологические:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие развитой системы утилизации бытовых отходов, как следствие загрязнение окружающей среды (особую опасность представляют энергосберегающие лампы, содержащие инертный газ – их утилизация должна быть налажена особым образом, как в западных странах – однако в России это не развито).</li> </ul>
<b>Правовые:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– позитивные изменения налогового законодательства местные налоги;</li> <li>– программы поддержки малого бизнеса.</li> </ul>	<b>Правовые:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– негативное изменение налогового законодательства местные налоги;</li> <li>– ужесточение нормативной среды</li> </ul>

Также проведем количественный анализ для выявления более четкого влияния каждого фактора (таблица 3).

Таблица 3 – Количественный STEEP-анализ

№	Факторы	Знак влияния (+/-)	Кач. оценка	Балльная оценка	Вес фактора	Важн. фактора
	Социальные факторы					
1	потребительские вкусы общества	+	сущест	5	0,05	0,25
2	изменение численности населения	-	слаб.	2	0,17	-0,34
3	изменение доходов населения в связи с развитием кризиса	-	сильное	7	0,12	-0,84
	Технологические факторы					
4	заказ новых осветленных приборов через интернет-сервисы	-	сущест	3	0,1	-0,3
5	внедрение современных технологий	+	значит	4	0,1	0,4
	Экономические факторы					
6	развитие кризиса в экономике РФ;	-	значит	4	0,13	-0,52
7	доступность кредитных средств;	+	сущест	4,2	0,03	0,126
8	изменение доходов населения.	-	сущест	4,5	0,04	-0,18
9	изменение курса рубля	-	значит	6,5	0,1	-0,65
10	усиление инфляционных процессов.	-	сущест	5	0,07	-0,35
	Экологические факторы					
11	развитие в России энергосберегающих технологий.	+	сущест	4	0,06	0,24
12	отсутствие развитой системы утилизации бытовых отходов, как следствие загрязнение окружающей среды.	-	слаб.	1	0,07	-0,07
	Политико-правовые факторы					
13	изменения налогового законодательства местные налоги;	+	значит.	6	0,07	0,42
14	программы поддержки малого бизнеса	+	сущест.	5	0,07	0,35
15	ужесточение нормативной среды	-	слаб.	2	0,05	-0,1

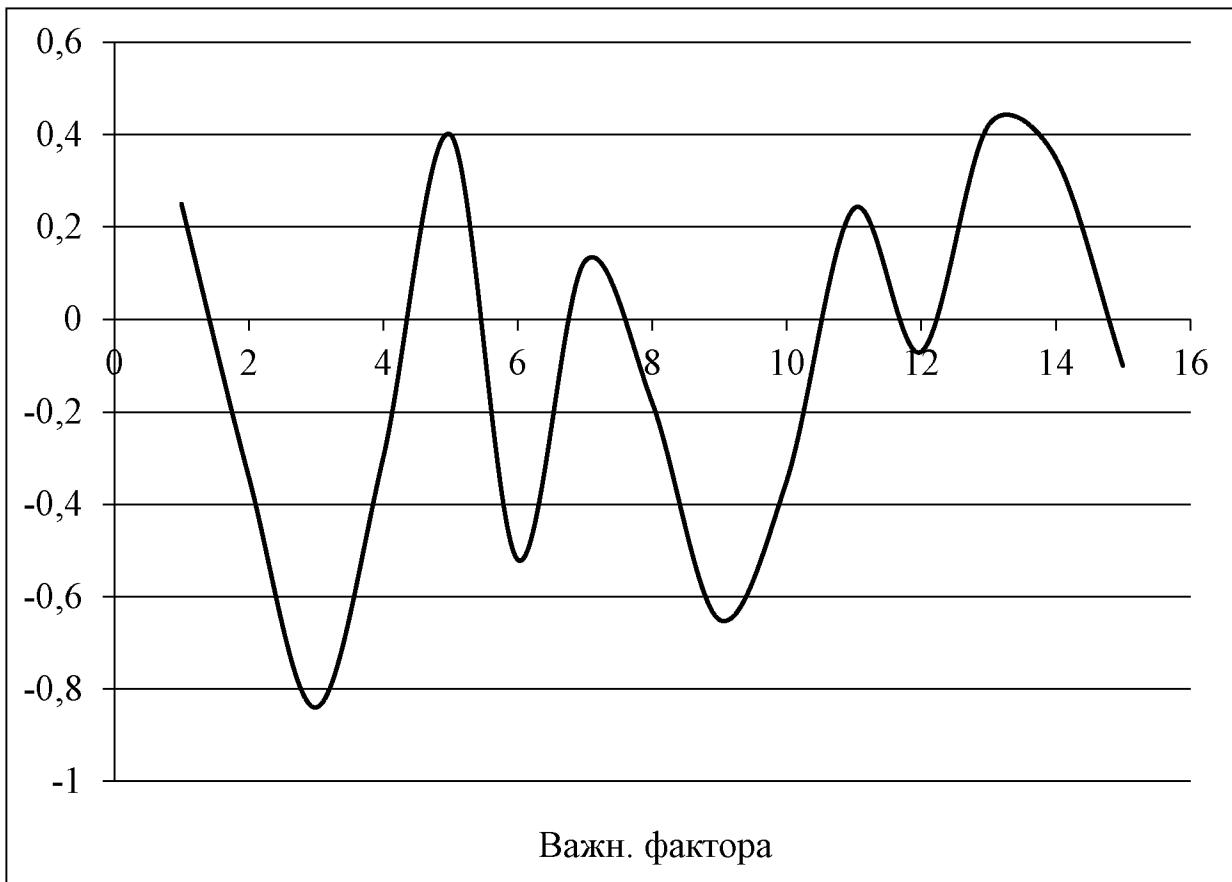


Рисунок 3 – Профиль внешней среды предприятия

По результатам количественного анализа можно сделать вывод, что самое большое отрицательное внимание оказывает изменение доходов населения в связи с развитием кризиса, а самое положительное оказывает фактор программы поддержки малого бизнеса.

**Анализ конкурентной среды был произведен через анализ 5 сил Портера.**

Анализ пяти сил Портера представляет собой инструмент диагностики конкурентных условий рынка по отношению пяти конкурентных сил (рисунок 4):

1. Рыночная власть покупателей.
2. Рыночная власть поставщиков.
3. Угроза вторжения новых участников.
4. Угроза появления товаров-заменителей.
5. Внутриотраслевая конкуренция.



Рисунок 4 – Влияние 5 сил конкуренции Портера на «Луч. Магазин Света»

Для анализа конкурентной среды «Луч. Магазин Света» в рамках анализа 5 сил конкуренции Портера мы применим балловую методику оценки (таблица 4-8).

Таблица 4 – Анализ пяти сил конкуренции Портера «Луч. Магазин Света» - Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей</b>			
Товары-заменители с соответствующими ценовыми и качественными параметрами (для торговой организации товары заменители фактор малосущественный, так как компания всегда может включить новые товары в свой ассортимент либо переориентировать торговлю в целом)	Не существуют	Только вышли на рынок, их доля незначительна	Существуют, занимают большую часть рынка
		2 (с точки зрения анализа предприятия торговли – речь идет о услуге-заменителе, в частности заказ осветительного оборудования через интернет-сайты)	
Балловая оценка для анализа «Луч. Магазин Света»		2	
Результат оценки	1 балл соответствует низкому уровню угрозы	2 балла соответствуют среднему уровню угрозы	3 балла соответствуют высокому уровню угрозы

Таблица 5 – Анализ пяти сил конкуренции Портера «Луч. Магазин Света» - Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции</b>			
<b>Количество участников</b>	Низкий уровень – от 1 до 3 участников	Средний уровень – от 3 до 10 участников	Высокий уровень – больше 10 участников
			3
<b>Степень дифференциации товара на рынке</b>	Товары предприятий значительно отличаются между собой	Стандартный товар на рынке имеет дополнительные преимущества	Предприятия продают стандартный продукт
			3
<b>Темп роста объема рынка</b>	Высокий	Средний	Стагнация объема рынка
		2	
<b>Ограничение в росте цен</b>	Лояльная ценовая конкуренция, есть возможность для повышения цен для покрытия затрат и увеличения прибыли	Возможность повышения цен для покрытия растущих затрат	Жесткая ценовая конкуренция, повышение цен невозможно
		2	
<b>Балловая оценка для анализа «Луч. Магазин Света»</b>	10		
<b>Результат оценки</b>	<p>4 балла соответствуют низкому уровню угрозы</p> <p>5-8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы</p> <p>9-12 баллов соответствуют высокому уровню угрозы</p>		

Таблица 6 – Анализ пяти сил конкуренции Портера «Луч. Магазин Света» - Оценка угрозы входа на рынок новых участников

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Оценка угрозы входа на рынок новых участников</b>			
<b>Экономия за счет масштаба (с точки зрения увеличения масштаба торговли)</b>	Существует	Существует у нескольких участников рынка	Отсутствует
		2 (осветительное оборудование товар, который не так часто приобретается и увеличение масштабов торговли требует расширение рынка)	
<b>Наличие крупных участников</b>	80% рынка находятся в руках 2-3 крупных участников	50% рынка находятся в руках 2-3 крупных участников	Крупные участники отсутствуют
			3

Продолжение таблицы 6

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Дифференциация товара</b>	Все ниши заняты участниками	Есть микро-ниши	Низкий уровень разнообразия
		2	
<b>Уровень и срок окупаемости затрат на вход в отрасль</b>	Высокий – срок окупаемости более 1 года	Средний – срок окупаемости от 6 до 12 месяцев	Низкий – срок окупаемости от 1 до 3 месяцев
		2	
<b>Возможность доступа к каналам распределения</b>	Ограничен	Требует умеренных капиталовложений	Открыт
			3
<b>Государственная политика</b>	Отрасль полностью регулируется государством	Отрасль на низком уровне регулируется государством	Отсутствуют ограничения со стороны государства
			3 (за исключением общей нормативной базы юридических лиц и коммерческих организаций)
<b>Темп роста отрасли</b>	Стагнация	Средний	Высокий
		2	
<b>Готовность участников снижать цены</b>	Участники идут на снижение цен	Крупные участники не идут на снижение цен	Участники не идут на снижение цен
	1		
<b>Балловая оценка для анализа «Луч. Магазин Света»</b>	<b>18</b>		
<b>Результат оценки</b>	<i>8 баллов соответствуют низкому уровню угрозы</i>		
	<i>9-16 баллов соответствуют среднему уровню угрозы</i>		
	<i>17-24 балла соответствуют высокому уровню угрозы</i>		

Таблица 7 – Анализ пяти сил конкуренции Портера «Луч. Магазин Света» - Оценка угрозы ухода потребителей

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Оценка угрозы ухода потребителей</b>			
<b>Количество покупателей с большим объемом потребления</b>	Объем потребления равномерно распределен	Небольшая часть покупателей обеспечивают 50% продаж	Несколько покупателей обеспечивают 80% продаж
	1		
<b>Вероятность переключения потребителя</b>	Уникальный товар, нет аналогов	Стандартный товар, имеет отличительные особенности	Стандартный товар, есть аналоги
			3
<b>Чувствительность потребителя к цене</b>	Не чувствителен	Средний уровень чувствительности	Всегда переключается на товар с более низкой ценой
		2	

Продолжение таблицы 7

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
Удовлетворенность качеством продукта потребителей на рынке	Удовлетворенность качеством	Не устраивают дополнительные характеристики товара	Не устраивают основные характеристики товара
	1		
Балловая оценка для анализа «Луч. Магазин Света»		7	
Результат оценки	<i>4 балла соответствуют низкому уровню угрозы</i> <i>5-8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы</i> <i>9-12 баллов соответствуют высокому уровню угрозы</i>		

Таблица 8 – Анализ пяти сил конкуренции Портера «Луч. Магазин Света» - Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Оценка угрозы со стороны поставщиков</b>			
Количество поставщиков	Большое количество поставщиков	Ограниченнное количество поставщиков	
	1		
Стоимость переключения на других поставщиков	Низкая стоимость – смена поставщика не повлечет значимого изменения цены	Средняя стоимость – смена поставщика может повлечь потерю в скидках, льготные условия оплаты и т.д.	Высокая стоимость – смена поставщика угрожает финансовой стабильности организации
		2	
Объемы поставок	Неограниченные объемы	Ограниченност в объемах	Эксклюзивные поставки
	1		
Приоритетность для поставщика (зависит от того работает ли поставщик только с 1 отраслью, либо на нескольких рынках)	Высокая приоритетность отрасли	Средняя приоритетность отрасли	Низкая приоритетность отрасли
	1		
Балловая оценка для анализа «Луч. Магазин Света»		5	
Результат оценки	<i>4 балла соответствуют низкому уровню угрозы</i> <i>5-8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы</i> <i>9-12 баллов соответствуют высокому уровню угрозы</i>		

По итогу анализа 5 конкурентных сил Портера, можно сделать вывод что на «Луч. Магазин Света» оказывают наиболее сильное влияние следующие конкурентные силы:

1. Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции.
2. Оценка угрозы входа на рынок новых участников.

Сильная угроза среди двух этих факторов являются наиболее распространенными для торговой организации, в силу не столь высокого порога входа

на торговые рынки B2C сегмента и сильной зависимости от ценового фактора в низком и среднем потребительском сегменте.

Выходом для «Луч. Магазин Света» был бы выход на рынок элитных осветительных товаров – в этом случае, при условии закрепления на рынке и формирования клиентской базы, компания значимым образом снизила влияние данных конкурентных сил до средних значений.

В остальном же конкурентная среда работы организации относительно нейтральна.

**Стратегическая позиция «Луч. Магазин Света» проанализирована через построение Матрицы БКГ.**

Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работают организации, является матрица БКГ (рисунок 5), Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих СЗХ – «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки» – и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.



Рисунок 5 – Матрица БКГ

Учитывая, что компания «Луч. Магазин Света» торгует товарами в рамках одного рынка осветительного оборудования, мы будем определять ее место не по типу товара, а в целом к какому типу относится компания в рамках рынка осветительного оборудования. Рынок, который в России развивается относительно других отраслей достаточно быстрыми темпами, но при этом

относится к традиционным и уже известным на рынке товарам. Поэтому на Матрица БКГ их можно представить следующим образом (рисунок 6).

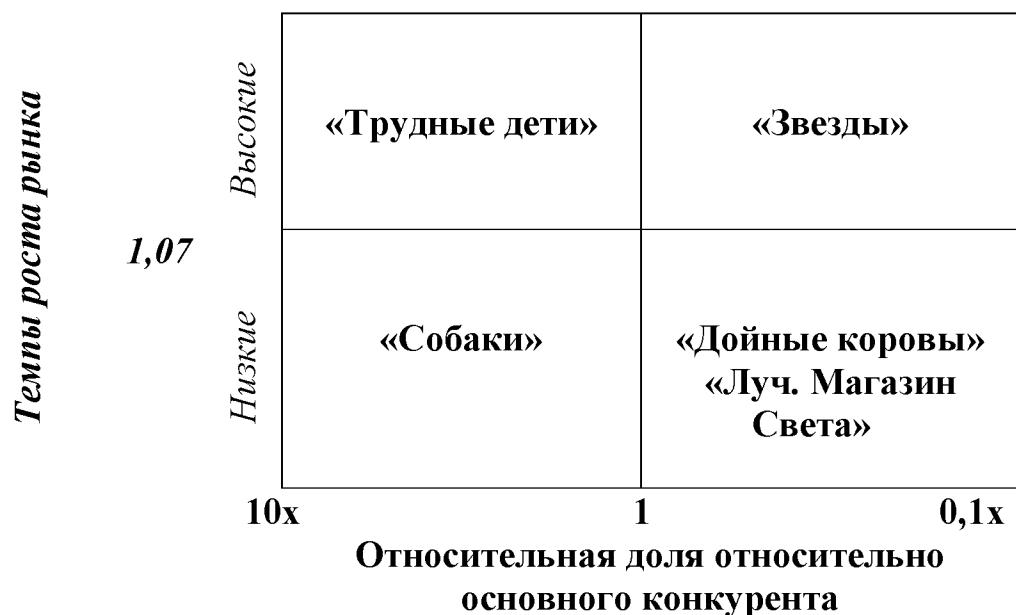


Рисунок 6 – Матрица БКГ «Луч. Магазин Света»

Таким образом, товары «Луч. Магазин Света» находятся в зонах «Дойных коров». Т.е. фирма имеет значимую позицию на рынке осветительного оборудования г. Челябинска и предоставляет традиционные товары, пользующихся постоянным спросом.

**Проведем анализ внутренней среды предприятия через анализ по модели 7С МакКинси.**

Модель «Семь S» была разработана сотрудниками компании «McKinsey» для того, чтобы оценивать эффективность деятельности организации путем наглядного анализа семи основных элементов фирмы: стратегии, навыков, совместных ценностей (корпоративной культуры), структуры, сотрудников, систем и стиля. Название модели связано с тем, что все ее элементы, которые подлежат оценке, начинаются с английской буквы S: Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Staff, Systems, Style.

## **Рассмотрим «Луч. Магазин Света».**

### **Стратегия**

В компании «Луч. Магазин Света» существует разработанная стратегия:

1. Предприятие работает с надежными поставщиками.
2. Предприятие ориентируется не только на физические лица, но и на юридические лица
3. Предприятие поддерживает цены на торгуемую продукцию равные либо ниже цен, предлагаемых конкурентами.
4. Предприятие работает в Уральском регионе, а также близлежащих регионах.

Кроме того стратегия развития компании включает в себя выход на рынки элитных потребителей.

### **Структура**

Организационная структура «Луч. Магазин Света» представлена на рисунке 7. Компания «Луч. Магазин Света» относится к организациям с функциональной департаментализацией, характер передачи полномочий – централизованный, работа между отделами не дублируется, у начальников мало свободы в принятии решений. При этом данное предприятие функционирует достаточно эффективно и имеет хорошие перспективы развития.

Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства.

### **Навыки и умения**

Охарактеризуем навыки, которыми владеют ключевые специалисты компании «Луч. Магазин Света». Навыки и умения ключевые специалистов компании «Луч. Магазин Света» соответствуют функциональным областям и обязанностям сотрудников «Луч. Магазин Света».

Управленческой и текущей деятельностью «Луч. Магазин Света» занимается генеральный директор.

Организационная структура «Луч. Магазин Света» представлена на рис. 7.

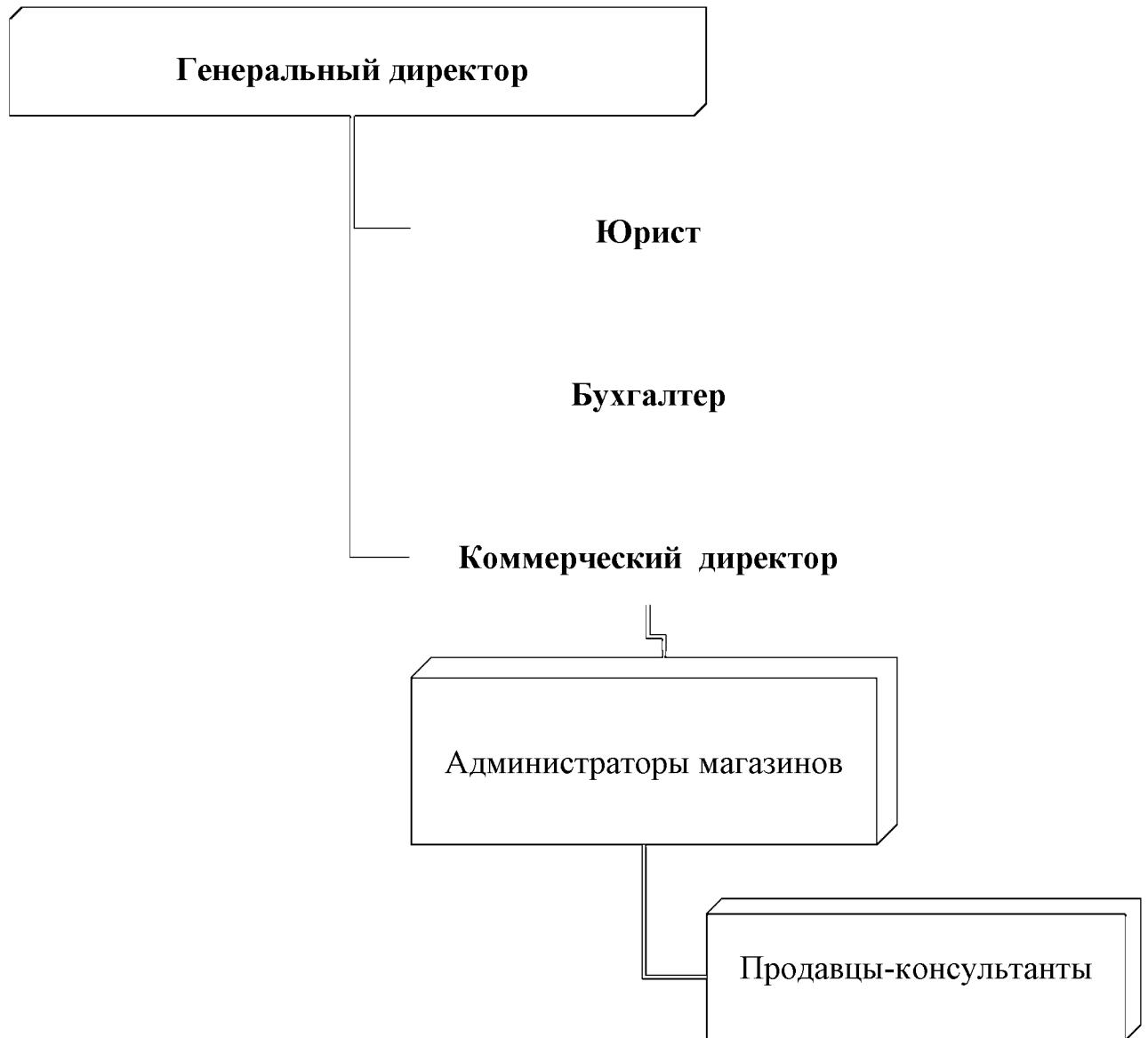


Рисунок 7 – Организационная структура «Луч. Магазин Света»

Коммерческий директор занят вопросами реализации товаров в четырех магазинах. Так же выполняет функции найма и управления персоналом.

В функции бухгалтерии входят задачи ведения бухгалтерского учета в организации, калькулированные себестоимости продукции.

## **Персонал**

Характеристика персонала организации «Луч. Магазин Света» возможна через анализ показателей характеризующих движение, персонала представленный в таблице 9.

Из данных таблицы 9 видно, что в целом движение трудовых ресурсов в «Луч. Магазин Света» в 2016 году носит нисходящий характер в 2015-2016 гг.

Таблица 9 – Показатели движения персонала «Луч. Магазин Света» в период 2013-2016 гг.

Показатель	Значение показателя 2013 г.	Значение показателя 2014 г.	Значение показателя 2015 г.	Значение показателя 2016 г.
Численность персонала на начало года	35	44	46	60
Число сотрудников, проработавших в организации в течение года	18	14	23	18
Численность персонала на конец года	9	12	9	9
Приняты на работу	9	12	9	9
Выбыли всего	0	0	0	0
Выбыли по собственному желанию	16	21	28	42
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	44	46	60	69
Среднесписочная численность	39	46	53	65

Как видно из таблицы 9 – в целом движение трудовых ресурсов организации в 2016 году носит восходящий характер в 2015-2016 гг. В целом коэффициент оборота рабочей силы по увольнению изменялся в отрезке 0,43-0,71 и был на протяжении 2015-2016 гг. выше значения коэффициента приема рабочей силы (0,29), что говорит о том, что в 2015-2016 гг. увольняют меньше сотрудников, чем принято. Коэффициент текучести принимает высокое значение, в особенности в 2013-2015 гг., что связано сначала с процессом развития и становления организации (открытие новых магазинов, формирование рабочего коллектива), в так же в 2014-2015 годах с общей критичностью ситуации сложившейся в этот период в российской экономике в целом. Коэффициент постоянства кадров показывает, какое количество персонала работают на

предприятии постоянно, в течение 2015-2016 года этот показатель составил 52% и 64%, что говорит о том, что в целом предприятие находится постоянно в процессе обновления кадровой структуры. Резюмируя можно сказать, что в организации наблюдается, является достаточно высокий уровень текучести кадров, при низком уровне постоянства кадров.

Более подробно анализ персонала произведен далее в разделе «Кадровый аудит».

### **Система**

«Луч. Магазин Света» как сложная открытая система состоит из подсистем:

1. Логистическая система. Функционирование системы связано со следующими процессами: коммерция планирование торговых операций; деятельность, связанная с хранением и транспортировкой грузов; организация обслуживания клиентов

2. Система сбыта. Функционирование системы связано со следующими процессами: изучение спроса, вопросов ценообразования и рекламы; оценка ожидаемой прибыли и издержек; оценка занимаемой компанией доли на рынке и ее конкурентоспособности.

3. Финансовая система. Функционирование системы связано со следующими процессами: обеспечение формирования налоговой, финансовый учет сокращение непроизводительных расходов; мобилизация доходов; выявление и использование внутрихозяйственных ресурсов; усиление режима экономии в расходовании денежных средств.

4. Система управления кадрами. Функционирование системы связано со следующими процессами: работа с кадрами планирование, найм и размещение рабочей силы; обучение операторов погрузочных машин, сотрудников техноструктуры; обучение сотрудников культуре охраны труда; медицинский контроль водителей и технического персонала; проведение курсов повышения квалификации и корпоративных мероприятий.

## **Стиль**

Стиль работы организации характеризуется через стиль управления, принятый в компании. Это обуславливается высоким значением руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

По результатам беседы с сотрудниками «Луч. Магазин Света» и руководством организации, было определено, что стиль взаимоотношений внутри компании подчиняется строкой иерархии отраженной в организационной структуре, что характерно для стиля управления в организации – бюрократический.

Этот стиль обеспечивает строгое соподчинение сотрудников руководству с одной стороны, но делает организации менее устойчивым изменению внешней среды с другой стороны.

## **Общие ценности**

Ценности организации в первую очередь определяются организационной культурой. Для определения типа культуры воспользуемся типологией Чарлза Хэнди, которая учитывает влияние власти, роли, заданий и личности (рис. 8).

Ориентация на структурированный процесс	Высокая	Культура власти – культура, в которой доминирует руководитель организации, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников.	Культура роли – культура, в которой деятельность сотрудников организации детально формализована и стандартизована.
	Низкая	Культура личности – культура, в которой центральным пунктом является личность.	Культура заданий – культура, в которой основное внимание концентрируется на успешном выполнении поставленных задач или реализации проектов.
	Низкая	Высокая	
	Ориентация на результат деятельности		

Рисунок 8 – Типы организационных культур

Для проведения анализа организационной культуры «Луч. Магазин Света» была использована стандартная анкета (Приложение А). На эту анкету ответили 5 сотрудников «Луч. Магазин Света», работающих на предприятии. Анкетируемые отмечали свое мнение о характеристиках культуры организации в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты обработки анкет в рамках определения типа организационной культуры «Луч. Магазин Света»

Анкета	Число ответов советующих культуре власти	Число ответов советующих культуре роли	Число ответов советующих культуре задания	Число ответов советующих культуре личности
1	2	4	3	1
2	3	5	2	0
3	2	4	3	1
4	3	4	2	1
5	2	3	2	3
Итого	12	20	12	6

Как видно исходя из результатов анкетирования (рисунок 9) , для «Луч. Магазин Света» характерна культура роли.

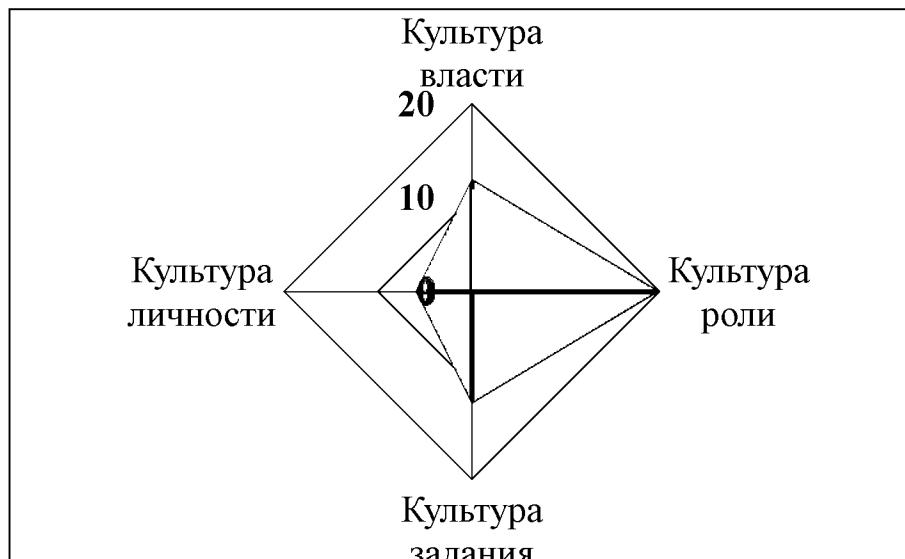


Рисунок 9 – Тип организационной культуры «Луч. Магазин Света»

Культура роли - это культура бюрократического типа, основана на должностных полномочиях, четкой системе норм и инструкций, распределением прав, обязанностей и ответственности членов организации, что обеспечивает ее эффективное существование в течение длительного времени. При этом,

эффективность ролевой культуры в первую очередь зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей.

### **Проведем SNW-анализ «Луч. Магазин Света»**

SNW - это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S - Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W - Weakness - слабая позиция (сторона). Таким образом, при SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

Для получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW- подхода рассмотрим таблицу 11

Таблица 11 – SNW-анализ «Луч. Магазин Света»

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка («*» – желаемое состояние; «x» – текущая оценка)		
	S	N	W
Общая (корпоративная) стратегия	*	x	
Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам	*	x	
Организационная структура	*	x	
Финансы как общее финансовое положение	*	x	
Продукт как конкурентоспособность	*	x	
Структура затрат	*	x	
Дистрибуция как система реализации продукта	*	x	
Информационная технология		*	x
Способность к реализации на рынке новых продуктов	*	x	
Способность к лидерству	*	x	
Уровень продаж	*	x	
Уровень маркетинга		*	x
Уровень менеджмента		*	x
Качество персонала		*	x
Репутация на рынке	*	x	
Отношение с органами власти	* x		
Иновации и исследования			*x
Послепродажное обслуживание		*	x
Корпоративная культура		*	x

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка («*» – желаемое состояние; «x» – текущая оценка)		
	S	N	W
Стратегические альянсы и т.д.		*	x

Как видно в целом оценка методом SNW- подхода «Луч. Магазин Света» показывает, что в целом предприятие занимает низкие позиции в корпоративном развитии. Кроме того не наблюдается значимых стратегических разрывов между текущими оценками факторов и желаемым состоянием.

### **Проведем SWOT-анализ «Луч. Магазин Света».**

Метод оценки внутренних сильных и слабых сторон «Луч. Магазин Света» и открывающихся перед ним внешних возможностей и подстерегающих опасностей известен под названием SWOT-анализа. Этот метод позволяет быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания.

Для наиболее точного выявления плюсов и минусов «Луч. Магазин Света», необходимо провести SWOT- анализ (таблица 12).

Таблица 12 – SWOT - матрица «Луч. Магазин Света»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Наличие договоров с поставщиками оборудования 2. Высокое качество продукции за счет работы с качественными производителями; 3. Наличие постоянных клиентов 4. Стабильное финансовое состояние компании	1. Сильная конкуренция на рынке 2. Исчерпаны возможности для расширения площади существующих магазинов 3. Недостаток квалифицированных управленческих кадров
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Создание кадрового резерва. 2. Выход на новые рынки (рынок товаров люкс-класса) 3. Повышение общего уровня покупательной способности; 4. Переход населения на новые энергосберегающие осветительные приборы (в частности светодиодные), требующие обновление осветительной техники. 5. Внедрение современных технологий (закупка «умными» осветительными приборами, управляемые дистанционно,	11. Рост популярности сервисов интернет доставки из Китая (например «Aliexpress»), которые предлагают крайне широкий ассортимент в том числе осветительной техники (в особенности «умной») и низкие цены, как следствие снижение продаж в «лоу-сегменте»; 12. Падение рождаемости и рост смертности (демографический сдвиг из-за длительного периода кризиса, что в будущем отразится на покупательской способности населения); 13. Падение доходов населения в связи с развитием кризиса.

меняющие свет и прочие функции). 6. Рост доступности кредитных средств; 7. Преодоление кризиса в экономике РФ; 8. Рост доходов населения. 9. Позитивные изменения налогового законодательства местные налоги; 10. Программы поддержки малого бизнеса.	14. Усиление экономического кризиса в следствии усиления станционного давления; 15. Усиление инфляционных процессов. 16. Негативное изменение налогового законодательства местные налоги; 17. Ужесточение нормативной среды сферы общественного питания (лицензирование, санитарные нормы).
--	--

Анализируя расположенные в таблице данные можно сделать вывод, что возможности «Луч. Магазин Света» вполне реализуемы и разработав несколько точных действий, они станут достойными плюсами. Предприятию стоит заняться удовлетворением потребностей клиентов и укреплением своих позиций на конкурентном рынке, а так же ростом прибыли. В рамках исследования ключевой слабой стороной компании является недостаток квалифицированных управленческих кадров. Этот недостаток преодолевается через создание кадрового резерва – как ключевую возможность развития организации.

### 2.3 Кадровый аудит организации «Луч. Магазин Света»

В организации «Луч. Магазин Света» общую политику управления персоналом реализует Коммерческий директор.

Политика в области управления персоналом «Луч. Магазин Света» направлена на создание благоприятных, безопасных условий работы для того, чтобы каждый сотрудник смог раскрыть свой профессиональный потенциал.

Сфера управления персоналом и кадровый потенциал являются стратегическим фактором успеха предприятия и его конкурентоспособность.

Приоритетами политики управления персоналом в «Луч. Магазин Света» считаются:

- квалифицированный отбор персонала на стадии приема с помощью современных средств психологического тестирования, позволяющих максимально оправданно сочетать личностные качества сотрудника с его предстоящим местом работы;

- формирование корпоративной культуры.

Одним из главных направлений реализации стратегических целей, стоящих перед «Луч. Магазин Света» в настоящее время, является отношение к своему персоналу как к основе организации, её главной ценности и источнику благополучия.

Целями в области управления персоналом на «Луч. Магазин Света» являются:

- создание экономических и социальных условий для повышения результативности труда, трудовой активности, развития деловой инициативы;
- реформирование трудовых отношений путем повышения мотивации труда сотрудников, их заинтересованности в качестве выполняемых работ;
- внедрение надежных механизмов соблюдения организацией правовых гарантий, предоставляемых сотрудникам, в том числе по своевременной и полной оплате труда и режиму труда.

Главным критерием отбора является уровень профессионализма квалификации, уровень образования, способность качественно выполнять работу, опыт работы по данной специальности, соответствие профилю той должности, на которую претендует кандидат.

В целях повышения уровня качества управления персоналом в 2016 году Коммерческим директором «Луч. Магазин Света» составлены и реализуются сотрудниками следующие направления совершенствования деятельности организации:

- совершенствование процесса приёма на работу с использованием передовых технологий и отбора персонала на конкурсной основе;
- обеспечение взаимосвязи и сбалансированности плана развития организации в области управления персоналом;
- образовательного уровня персонала;
- снижение уровня текучести в особенности среди молодого персонала.

Так же анализ системы управления персонала показал, что в организации «Луч. Магазин Света» не ведется систематическая работа по адаптации персонала – введение молодого сотрудника происходит стихийно. Существуют отдельные элементы адаптации как первичное формальное ознакомление с перечнем обязанностей при приеме на работу, возможное наличие не регламентированного по процедуре испытательного срока и не регламентированное подобие системы наставничества, которая не проработана и строится на традиции, а не регламентированной технологии. Поэтому на предприятии существует значительные резервы и возможности по оптимизации работы предприятия за счет совершенствования процесса трудовой адаптации персонала предприятия. Прежде всего, необходимо рассмотреть кадровые ресурсы исследуемой организации.

Для характеристики кадровых ресурсов организации рассмотрим основные показатели движения персонала «Луч. Магазин Света» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели движения персонала «Луч. Магазин Света» в период 2013-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			
	2013	2014	2015	2016
Численность персонала на начало года	35	44	46	60
Приняты на работу	18	14	23	18
Выбыли	9	12	9	9
в т. ч. по собственному желанию	9	12	9	9
уволены за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Число сотрудников, проработавших в организации в течение года	16	21	28	42
Численность персонала на конец года	44	46	60	69
Среднесписочная численность	39	46	53	65
Коэффициенты:				
- общего оборота	0,71	0,56	0,61	0,43
- оборота по приему сотрудников	0,47	0,31	0,43	0,29
- оборота по выбытию сотрудников	0,24	0,26	0,17	0,14
- текучести кадров	0,24	0,26	0,17	0,14
- постоянства кадров	0,41	0,46	0,52	0,64

Из данных таблицы 13 видно, что в целом движение трудовых ресурсов в «Луч. Магазин Света» в 2016 году носит нисходящий характер в 2015-2016 гг.

В целом коэффициент оборота рабочей силы по увольнению изменялся в отрезке 0,43-0,71 и был на протяжении 2015-2016 гг. выше значения коэффициента приема рабочей силы (0,29), что говорит о том, что в 2015-2016 гг. увольняют меньше сотрудников, чем принято.

В целом коэффициент текучести принимает высокое значение, в особенности в 2013-2015 гг., что связано сначала с процессом развития и становления организации (открытие новых магазинов, формирование рабочего коллектива), в так же с общей критичностью ситуации, сложившейся в этот период в российской экономике в целом. То, что все увольнения классифицируются как увольнения по собственному желанию можно объяснить тем, что в российском менеджменте существует стандартная процедура: предлагать сотрудникам подобные условия увольнения под угрозой отрицательных записей в целом в формате политики общего сокращения издержек.

Коэффициент постоянства кадров показывает, какое количество персонала работают на предприятии постоянно, в течение 2015-2016 года этот показатель составил 52% и 64%, что говорит о том, что в целом предприятие находится постоянно в процессе обновления кадровой структуры. Резюмируя можно сказать, что в организации наблюдается, является достаточно высокий уровень текучести кадров, при низком уровне постоянства кадров.

Анализ состава персонала по критерию образования показал, что предприятие укомплектовано специалистами с высшим образованием, данные специалисты составляют (85%), неполное высшее образование имеют 15% человек. Такой процент квалифицированных специалистов обеспечивает обслуживание клиентов на достаточно высоком уровне.

Проведем возрастной состав персонала. Персонал «Луч. Магазин Света». В таблице 14 представлен анализ возрастного распределения сотрудников

организации. Как видно из таблицы основной костяк организации формируют в основном лица среднего возраста в пределах от 35 сотрудники до 40 лет составляют около 75-80 % от общего числа, остальная же часть сотрудников - сотрудники в возрасте более 40 лет. Данная категория сотрудников отличается низкой степенью коммуникабельности и плохо обучаемы. Персонал компании, который чей возраст превышает 35 лет, с одной стороны обладает богатым опытом и добросовестно выполняют свою работу. Однако в силу возраста данные сотрудники труднообучаемы – это касается инноваций и новых подходов деятельности. Кроме того данную категорию сотрудников сложнее замотивировать в силу сформированной мировоззрения и сниженной активности. В связи с этим, можно сделать что на предприятии существует дефицит молодых сотрудников.

Таблица 14 - Структура персонала по возрасту

Годы	Возраст			
	До 35 лет	35-40 лет	40-50 лет	более 50 лет
2013	0,00%	76,47%	17,65%	5,88%
2014	0,00%	82,05%	12,82%	5,13%
2015	0,00%	82,61%	13,04%	4,35%
2016	0,00%	78,57%	17,86%	3,57%

Таким образом, анализ показал, что в компании трудится подавляющее большинство средневозрастных специалистов. Проблемой данной ситуации является то, что сотрудники возрастной категории свыше 35 лет не отличаются необходимыми навыками коммуникабельности (в частности гибкости в сфере переговоров), сниженнный уровень активности необходимой для руководящих кадров в случае открытия новых филиалов, а так же сниженными навыками обучаемости в силу уже сформированного теоретического и практического опыта.

Анализ системы управления персоналом, что в настоящее время введение сотрудника происходит не системно, на основе сформированных традиций, а не

правил. Тем не менее, нельзя утверждать, что на предприятии «Луч. Магазин Света» нет совершенно никаких действующих элементов адаптации персонала. Процесс адаптации носит стихийный характер и низко регламентирован, что на таком крупном производственном предприятии как «Луч. Магазин Света» является недостатком системы управления персоналом.

Основные недостатки процесса адаптации предприятия это:

1. Система наставничества не развита: новичков закрепляют за условным наставником, но нет ни регламента, ни системы вознаграждения;
2. Не проработана процедура ознакомления сотрудника с организационно-функциональной структурой предприятия;
3. В организации не проводятся собрания персонала под руководством Коммерческого директора для информирования о развитии организации, о достижениях и существующих проблемах.
4. Не существует положения об адаптации.

Для того чтобы разработать меры по совершенствованию процесса адаптации сотрудников на предприятии «Луч. Магазин Света» необходимо непросто изучить текущую ситуацию, но и также выявить состояние социально-психологического климата и то, насколько система адаптации сотрудников удовлетворяет потребностям. Оценить это можно, в числе прочего, через исследование удовлетворенности новых сотрудников процессом внедрения в деятельность организации «Луч. Магазин Света». Кроме того, не маловажным фактором адаптации сотрудника будет оценка качества выстраивания отношений с непосредственным линейным руководством.

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании. В данной работе мы применим одну из вариации реализации подхода к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний: подход оценки эффективности адаптации через удовлетворенность.

Для реализации подхода оценки эффективности адаптации через удовлетворенность, необходимо оценить насколько сложившаяся стихийная система соответствует потребностям предприятия. Для этого была проведена оценка удовлетворенности условия труда и коллектива среди сотрудников предприятия, в количестве 18 человек в 2016 году.

Таким образом, в целях выявления удовлетворенности нового персонала процессом существующей стихийной адаптации, с уродством организации был согласован опрос сотрудников. В частности, были выданы данные о вновь принятых сотрудников за март 2016 года и дано разрешение на проведение опроса в рабочее время.

Цель исследования – выявить степень адаптации новых сотрудников

Время проведения исследования с 6 по 10 марта 2017 года.

Метод исследования – анкетирование, для реализации которого была разработан анкета (Приложение А). Анкетирование проводилось анонимно, отдельные анкеты не предъявлялись Коммерческому директору.

Анкетируемые – 8 сотрудников «Луч. Магазин Света» принятые на работу в течение 2016 года (за данный период – это все сотрудники, которые были приняты на службу в организацию, поэтому выборка в рамках данного исследования является максимальной).

Ключевая гипотеза – результаты анкетирования покажут, что новые сотрудники «Луч. Магазин Света» не в полной мере адаптированы и включены в работу персонала.

Разработанная анкета включала себя 2 блока вопросов – 1-й блок вопросов связан с общей удовлетворенностью сотрудников на предприятии. Результаты обработки 1-го блока высказываний (с 1 по 16 номер) анкеты представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

Критерии удовлетворенности	Полностью довольны, %	Полностью не довольны, %	Затрудняются оценить, %
Взаимоотношениями в коллективе	21	38	41
Результатами своей работы	24	30	46
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	18	22	60
Регламентом работы	36	15	49
Сплоченностью коллектива	16	22	62
Организацией досуга	35	10	55
Предъявляемыми к Вам требованиями	37	5	58
Перспективами своего служебного роста	38	18	44
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	22	6	72

Продолжение таблицы 15

Критерии удовлетворенности	Полностью довольны, %	Полностью не довольны, %	Затрудняются оценить, %
Отношениями с непосредственным руководителем	11	12	77
Взаимодействием с другими магазинами	39	13	48
Справедливостью морального и материального стимулирования	40	11	49
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	37	8	55

Критерии удовлетворенности	Полностью довольны, %	Полностью не довольны, %	Затрудняются оценить, %
Возможностью общения в процессе работы	29	40	31
Бытовыми условиями труда	8	11	81
Размером засотрудной платы	35	19	46

Таким образом, результаты исследования показали, что среди новых сотрудников присутствует неудовлетворенность либо отсутствие удовлетворенности по следующим направлениям:

- взаимоотношения в коллективе,
- сплоченность коллектива,
- отношения с непосредственным руководителем,
- возможность общения в процессе работы,
- бытовые условия труда.

Однако самый важным результатом исследования является крайне высокий процент затруднения почти во всех ответах - это наиболее ярко характеризует тот факт, что спустя месяц работы сотрудники еще не смогли сформировать ясное представление об условиях работы и не являются в полной мере адаптированы к условиям труда.

Прямой руководитель сотрудника – это важнейшее звено управления всей системой менеджмента предприятия – от степени проработки отношений руководитель-подчиненный, в том числе новых сотрудников, зависит эффективность исполнения приказов руководства и эффективность всей работы компании. Поэтому разработанная анкета (Приложение Б) содержит в себе 2-й блок высказываний (с 17 по 23 высказывание).

Следует отметить, что для защиты интересов сотрудников и получения честных ответов на вопросы, сбор информации происходил полностью анонимно, без влияния непосредственного начальника (т.е. администраторов магазинов) и

без его виденья и осведомленности (согласование происходило только с Коммерческим директором), а все заполненные анкеты не передавались в руководству, о чем были уведомлены анкетированные.

Отдел персонала был ознакомлен лишь с результатами анкетирования, без указания того как тот или иной сотрудник заполнил конкретную анкету.

Результаты обработки 2-го блока высказываний (с 17 по 23 номер) анкеты представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

Выражение, с которым предлагалось согласится или не согласится сотрудникам	Полностью согласен	Полностью не согласен	Затрудняются оценить
Мой непосредственный начальник хороший человек	30%	5%	65%
Я подчиняюсь своему непосредственному руководителю в большей степени из-за соблюдения субординации	63%	23%	14%
Выражение, с которым предлагалось согласится или не согласится сотрудникам	Полностью согласен	Полностью не согласен	Затрудняются оценить
Мой непосредственный начальник лучше знает, как мне выполнять работу	21%	15%	64%
Мой непосредственный начальник знает мои нужды и заботится о обо мне	32%	23%	45%
Мой непосредственный начальник сам показывает пример в работе	37%	12%	51%
С моим непосредственным начальником опасно ссориться	67%	7%	26%
Мой непосредственный начальник настоящий профессионал	28%	8%	64%

Рассмотрим, какие проблемы существуют в организации в отношении вхождения в должность сотрудника, для начала своей деятельности и становлении и развития карьерного роста.

Если мы рассматривать проблематику сотрудников, то важной составляющей является вопрос адаптации сотрудников и восприятием сотрудниками общего психологического общего климата на предприятии.

Анализ системы управления персоналом, что в настоящее время введение сотрудника происходит не системно, на основе сформированных традиций, а не правил. Тем не менее, нельзя утверждать, что на предприятии «Луч. Магазин Света» нет совершенно никаких действующих элементов адаптации персонала. Процесс адаптации носит стихийный характер и низко регламентирован, что на таком крупном производственном предприятии как «Луч. Магазин Света» является недостатком системы управления персоналом как видим, большинство опрошенных выполняют распоряжения своего прямого начальника в силу того, что он обладает властными полномочиями («Я подчиняюсь своему непосредственному руководителю в большей степени из-за соблюдения субординации»), что говорит о формализации процесса и не выстроенных за месяц работы социальных связей с прямым начальством. Так же видно настороженный характер взаимоотношений с начальством, связанный с опасением конфликтов.

Таким образом, по результатам исследования можно считать, что ключевая гипотеза подтвердилась: новые сотрудники «Луч. Магазин Света» не в полной мере адаптированы и включены в работу персонала.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В «ЛУЧ. МАГАЗИН СВЕТА»

#### 3.1 Анализ системы подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света»

Анализ экономических показателей «Луч. Магазин Света» показал значимый экономический спад в 2014-2015 гг. связанный со снижением покупательской способности населения вследствие значимого изменения курса национальной валюты в указанный период. В частности, экономический кризис, наиболее тяжелая стадия которого на текущий момент относится именно к этому периоду, привел к тому, что потребители, относящиеся к низко и среднеобеспеченным слоям населения, составляющие основную массу клиентов «Луч. Магазин Света», снизили объемы приобретения осветительного оборудования, вследствие общего снижения покупательской способности. Было определено, что предотвращением подобной ситуации в будущем может стать выходом на элитные рынки, потребители на которых отличаются большей емкостью покупательской способности и менее подвержены влиянию негативной экономической ситуации.

Было определено, что проблемой организации является отсутствие достаточно квалифицированных кадров для работы с элитным сектором клиентуры на рынке осветительных приборов люкс-класса, тогда как в этом секторе вопрос качества обслуживания и личный контакт с покупателей имеет особо важное значение.

Поэтому для решения данной проблемы руководству компании было предложено создать кадровый резерв подготовленных к работе на элитном рынке кадров.

При этом в силу узости целевой аудитории в рамках 1 населенного пункта было решено что филиалы «Луч. Магазин Света» следует открыть в 5 крупнейших городах Челябинской области и Уральского региона: г. Челябинск, г. Екатеринбург, г. Тюмень, г. Магнитогорск, г. Миасс. Эти города относительно близки территориально, что позволит проводить периодические общие собрания

руководителей филиалов без значительных транспортных расходов. Кроме того, выбранные города достаточно крупные и экономически развитые – это означает, что в данных городах достаточно представлена покупательская группа рынка товаров осветительных приборов люкс-класса.

Анализ системы управления персоналом показал, что «Луч. Магазин Света» нет системы подготовки кадров, которую можно было бы проанализировать. Поэтому ниже будет проведен анализ потребностей компании в кадрах и пути прикрытия кадрового дефицита которую руководство «Луч. Магазин Света» рассматривало, а так же итоговый выбор руководства и основные элементы сформированной системы подготовки кадров для решения локальной потребности компании в кадрах.

На момент начала проведения исследования в компании не было разработанной системы кадрового резерва.

Для покрытия кадрового дефицита менеджеров среднего звена (родителей новых филиалов) были рассмотрены 2 варианта:

1. Расширения штата компании за счет найма руководящих кадров;
2. Подготовка руководящих кадров внутри компании.

Поиск новых сотрудников в компании осуществляется через такие сетевые ресурсы поиска персонала как:

1. Зарплата.ру (<https://chelyabinsk.zarplata.ru/>).
2. HeadHunter (<https://chelyabinsk.hh.ru/>).

Как было выявлено в ходе кадрового аудита, представленного выше, в компании не развита система адаптации сотрудника. Поэтому в ходе найма специалистов со стороны, в том числе на руководящие должности, на фоне отсутствия проработанной системы адаптации в организации – работа новых специалистов «с порога» входивших в новую область и организацию была всегда связана с рядом ошибок и не эффективностью труда в первый период деятельности.

Тем не менее, в 2016-2017 году перед руководством организации встал вопрос о пересмотре действующей кадровой политики в отношении подготовки кадрового резерва.

В феврале 2017 года генеральным директором организации Мальцевым Игорем Владимирович был сформирован план развития организации на 2018 г.

Согласно сформированному плану организация формирует новое направление деятельности: открыть 5 салонов свето-осветительной продукции под маркой «Луч» в сегменте товара люкс класса. Ориентировочной датой открытия новых магазинов является – январь 2018 года.

Согласно локальному внутреннему исследованию компании, в г. Челябинске существует дефицит в свето-осветительной продукции в премиум сегменте.

Однако при работе над этим направлением деятельности компания столкнулась с проблемой. Как показало исследование состава кадров организации, представленное выше, основной костяк организации формируют в основном лица среднего возраста в пределах от 35 сотрудники до 40 лет составляют около 75-80 % от общего числа, остальная же часть сотрудников - сотрудники в возрасте более 40 лет.

Проблемой данной ситуации является то, что в них не было нужной коммуникабельности, активности, они были труднообучаемы. Существующие руководители магазинов справляются с возложенными обязанностями и в достаточной мере знают свой ассортимент, однако по характеру поведения и работе с клиентом они не подходят для работы с премиум сегментом.

Перед компанией встала проблема необходимости привлечения сотрудников, имеющих высокие навыки коммуникабельности обучаемых и способных работать в премиум классе.

Для решения данной задачи у предприятия было 2 варианта:

1. Найм молодых специалистов с опытом в продажах в премиум классе.

2. Формирование кадрового резерва для подготовки специалистов подходящих для занятия будущей должности руководителя нового филиала.

Первый вариант имеет следующие недостатки:

1. Возможные потери клиентов вследствие прохождения периода адаптации нового сотрудника. Как уже было отмечено в рамках данного параграфа, работа новых специалистов «с порога» входивших в новую область и организацию была всегда связана с рядом ошибок и не эффективностью труда в первый период деятельности. На рынке премиального сегмента гораздо меньшее число клиентов, чем на рынке среднего и низкого потребительского ценового сегмента. Как следствие повышается ценность работы с каждым потенциальным клиентом, потери же начале работы на должности могут привести к сокращению клиентской базы нового магазина, которые трудно будет восполнить в бедующем за счет уже сформированного мнения потенциальных потребителей.

2. Низкая лояльность новых сотрудников организации – опасность что после формирования клиентской базы за счет ресурсов «Луч. Магазин Света» новые сотрудники перейдут к конкурентам либо займутся индивидуальной деятельностью. На рынке премиального сегмента, в силу более узкого сегмента потребителей и более тесной работы с каждым отдельным клиентом, главным активом становятся сформированные связи и клиентская база. Свойства самого товара могут не оказывать такое значимое влияние, как сформированные связи, качество обслуживание и знание клиентом личности работающего с ним специалиста, так как для премиум сегмент не являются важными ценовые факторы, факторы продолжительности работы товара и прочие факторы, важные для потребителей нижних потребительских сегментов, что привязывают клиентов больше к товару чем к продавцу.

Второй вариант лишен выше указанных недостатков, однако обладает собственными недостатками:

1. Затраты денег связанные с подготовкой кадрового резерва.
2. Затраты времени связанные с подготовкой кадрового резерва.

Тем не менее, для руководства компании недостатки второго варианта – создание кадрового резерва - являются более приемлемыми. Первый же вариант связан с потенциальными угрозами, неприемлемыми для организации.

В результате в компании было решено сформировать кадровый резерв за счет предварительной подготовки специалистов, способных обеспечить продажи в премиум сегменте (рисунок 3.1.)

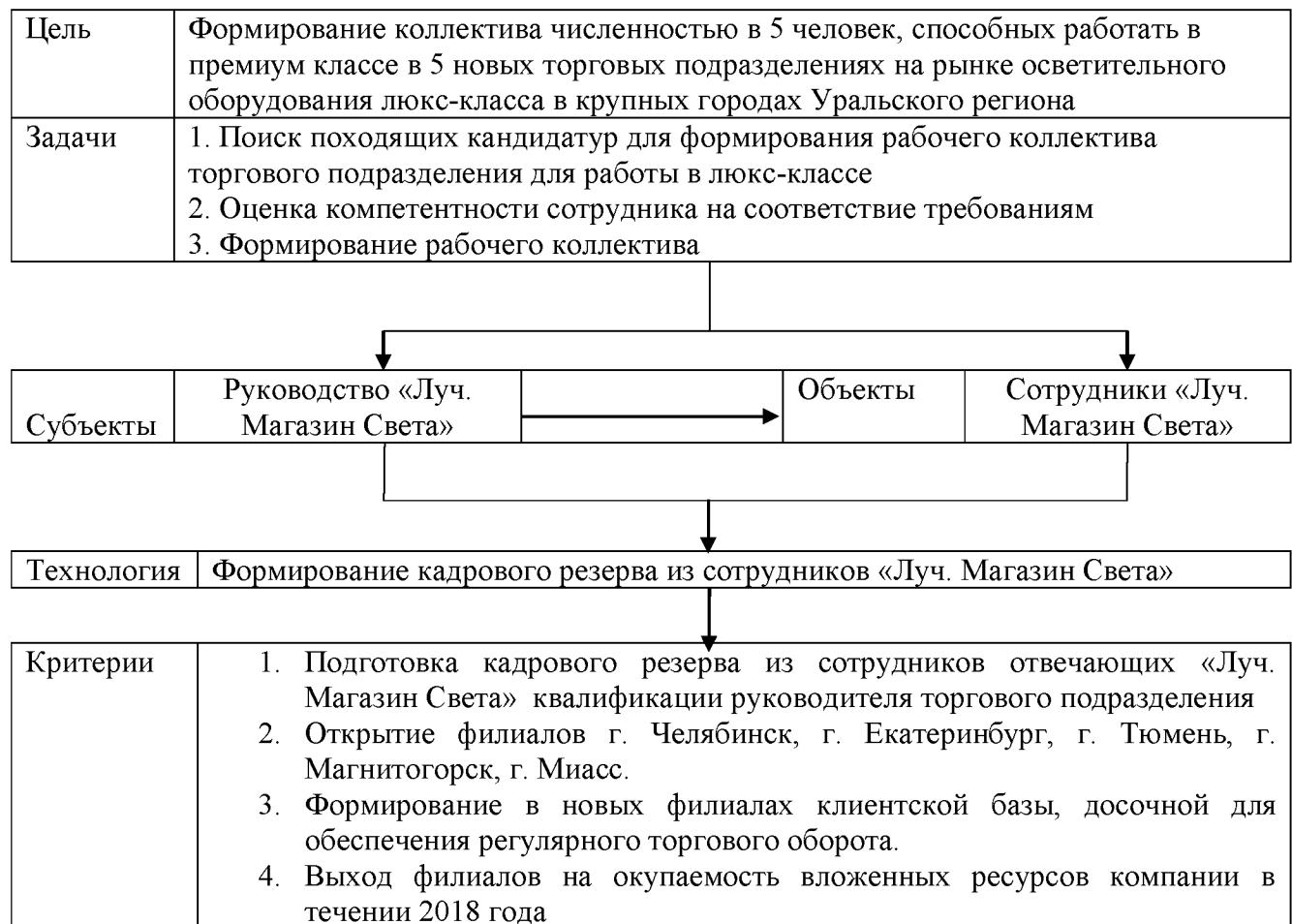


Рисунок 3.1 – Система подготовки кадрового резерва «Луч. Магазин Света»

До момента исследования на предприятии не существовало системы кадрового резерва.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы кадрового резерва в «Луч. Магазин Света»

Для целей подготовки кадрового резерва наиболее подходящим кандидатами для подготовки менеджеров среднего звена, в рамках компании, были признаны 5 сотрудников.

Отобранные сотрудники наняты в начале 2017 года на должность продавцов. Цель формирования системы кадрового резерва на предприятии – подготовка 5 сотрудников к должности руководителей 5 новых отелов «Луч. Магазин Света» по Челябинской области.

Включение сотрудников «Луч. Магазин Света» происходило на основе ряда требований:

1. Опыт работы в продажах не менее 3 лет.
2. Наличие высшего образования в сфере менеджмента и экономики.
3. Опыт работы в организации «Луч. Магазин Света».
4. Возраст до 35 лет.

Так же для включения 5 отобранных сотрудников в кадровый резерв с каждым из кандидатов было проведено собеседование с руководителем «Луч. Магазин Света», показавшая что отобранные сотрудники обладают следующими личностными и профессиональными качествами:

1. Высокие навыки коммуникабельности и обучаемости.
2. Знание товара «Луч. Магазин Света».
3. Знание теоретических аспектов экономики предприятия и менеджмента.

В рамках стратегии расширения деятельности компании «Луч. Магазин Света» и обновления рабочего персонала организации, нанятые сотрудники входили в возрастную категорию 25-35 лет. Новые специалисты были наняты на позиции продавцов и исполняющих обязанности помощника администратора в

существующих торговых точках компании. Администраторы существующих магазинах были прикреплены к сотрудникам в качестве наставников.

Руководство «Луч. Магазин Света» пришло к выводу, что к моменту открытия нового магазина, нанятые сотрудники будут обладать достаточным опытом работы в организации, пройдут адаптационный период и будут иметь временной ресурс для подготовки к формированию коллектива нового салон свето-осветительной продукции под маркой «Луч» в сегменте товара люкс класса в ТРК «Фокус».

Дерево целей проекта представлено на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Дерево целей проекта

Представленное дерево целей проекта отвечает целям и задачам проекта и отражает направления деятельности, в рамках которых следует осуществить работу для реализации проекта.

Описание Поля сил К.Левина. Характеристика движущих и сдерживающих сил на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Анализ поля сил К. Левина

Как видно из схемы, движущими силами проекта является необходимость формирования коллектива способного работать на новом для компании рынке, при этом коллектив должен по итогу подготовки с одной стороны иметь достаточную квалификацию для осуществления требуемой детальности, а с другой отличаться лояльностью по отношению к компании.

Список мероприятий по реализации данного проекта (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
1	Анализ экономических показателей «Луч. Магазин Света» за 2017 годы.	06.03.2017 10.03.2017	4	4	–	Бухгалтер	Определение свободных резервов компании, необходимых для кадровых изменений
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	11.03.2017 14.03.2017	3	6	1	Генеральный директор	Выявление существующих проблем управления персоналом
3	Обоснование проекта подготовки кадрового резерва (подготовка описания и сравнения альтернативных путей формирования требуемого персонала)	15.03.2017 22.03.2017	7	7	2	Коммерческий директор	Описание возможных способов решения ситуации по обеспечению предприятия требуемым персоналом. Подается в виде отчета в свободной форме Генеральному директору. Обязательно должно содержать оценку плюсов и минусов представленных альтернатив. Дальнейшие этапы проекта реализуется в случае если создание кадрового резерва будет определено Генеральным директором как оптимальное

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
4	Подготовка распоряжения о подготовки кадрового резерва «Луч. Магазин Света»	23.03.2017 24.03.2017	1	1	3	Юрист	Подготавливается официальный внутренний документ и подписывается Генеральным директором

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятие	Ответственные лица	Описание
5	Разработка процедуры подготовки кадров персонала	25.03.2017 28.03.2017	3	3	4	Коммерческий директор	Прорабатывается процедура аттестации
6	Разработка программы обучения сотрудников, включенных в резерв по формированию родителей новых подразделений «Луч. Магазин Света» в городах области и региона для работы с клиентами люкс-класса	29.03.2017 31.03.2017	2	2	5	Юрист	Выбираются мероприятия удовлетворяющие задачам подготовки кадрового резерва и соотносящиеся с финансовыми возможностями организации
7	Утверждение сметы программы обучения сотрудников	01.04.2017 03.04.2017	2	2	6	Бухгалтер	Оценка затрат на обучение сотрудников

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
8	Формирование приказа о создании кадрового резерва	04.04.2017 05.04.2017	1	1	7	Юрист	Подготавливается официальный внутренний документ и подписывается Генеральным директором

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
9	Проведение собеседования с кандидатами на включение в кадровый резерв	06.04.2017 08.04.2017	2	4	8	Генеральный директор	Первичный отбор кандидатов среди сотрудников удовлетворяющих требований по возрасту
10	Утверждение состава кадрового резерва,	09.04.2017 10.04.2017	1	1	9	Коммерческий директор	Утверждение состава кадрового резерва
11	Стажировки внутри предприятия	11.04.2017 11.07.2017	91	4	10	Наставники – администраторы магазинов	Прохождение стажировки «Луч. Магазин Света» происходит следующим образом: каждому из 5 сотрудников кадрового резерва назначается наставник из администраторов существующих магазинов; сотрудники кадрового резерва должны выполнять задания наставников и проходить инструктаж на тему особенности управления торговой точкой «Луч. Магазин Света» (список заданий составляется наставником индивидуально исходя из опыта работы в «Луч. Магазин Света» в качестве руководителя торговой точки); в процессе стажировки, сложность поручаемой работы должна увеличиваться – заканчивается стажировка двух недельным исполнением функций руководителя торговой точки под руководством наставников.

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
12	Прохождение сотрудниками, составляющими кадровый резерв, курс обучения «Управление продажами: тактическое, стратегическое, клиентоориентированное»	18.04.2017 21.04.2017	3	3	11	Коммерческий директор	Организатор «Русская Школа Управления» (г. Москва, м. Ботанический сад / м. ВДНХ, ул. Сельскохозяйственная, д. 17, корп. 5, Гостиница Бизнес-Турист). Прохождение сотрудниками входящие в кадровый резерв курса. По результату тренинга сотрудники должны получить сертификат об успешном прохождении курса обучения предъявить его юристу.
13	Формирование наставниками промежуточного отчета о результатах прохождения стажировки	22.04.2017 24.04.2017	2	2	12	Наставники – администраторы магазинов	Контроль хода прохождения стажировки сотрудниками, входящих в программу подготовки кадров
14	Прохождение сотрудниками, составляющими кадровый резерв, тренинга «Тренинг Командный коучинг»	15.05.2017 18.05.2017	3	3	13	Персонал компаний, входящих в кадровый резерв	Организатор: Академия коучинга NB (г. Челябинск). Формирование командного духа среди сотрудников для формирования будущего коллектива

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
15	Прохождение сотрудниками, составляющими кадровый резерв, тренинга «Эффективные продажи товаров класса «premium»	24.05.2017 26.05.2017	2	2	14	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Прохождение сотрудниками входящие в кадровый резерв тренинга. Организатор Тренинговая компания «Омега Трейнинг» (г. Москва, г. Металлистов проспект, 115). По результату тренинга сотрудники должны получить сертификат об успешном прохождении тренинга и предъявить его юристу.
16	Прохождение сотрудниками семинара «Развитие кадрового резерва»	15.06.2017 18.06.2017	4	4	15	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Цель семинара: формирование, обучение и развитие кадрового резерва. Место проведения: ул. Молодогвардейцев 34, офис 232
17	Прохождение сотрудниками семинара «Эффективное управление: подбор, оценка и мотивация персонала»	24.06.2017 25.06.2017	2	2	16	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Цель семинара: овладения методами и технологиями, позволяющими эффективно решать основные задачи в области подбора, оценки персонала в организации, оценки мотивационного потенциала работников и эффективности его использования в организации, Место проведения: Челябинск, ул. Васенко, 63 - 201.
18	Прохождение сотрудниками семинара «Управление персоналом: подбор, мотивация, управление и развитие»	29.06.2017 30.06.2017	2	2	17	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Цель семинара - сформировать необходимые профессиональные и управленческие умения и навыки в сфере управления персоналом. Место проведения: г. Челябинск, пл. Революции, 7, 8 этаж

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
19	Формирование отчета о результатах прохождения цикла семинаров и вебинаров	03.07.2017 07.07.2017			18	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Контроль хода подготовки сотрудников, входящих в программу подготовки кадров. Сотрудники обязаны отразить в отчете какие навыки из изученных в ходе работы на семинарах они планируют применить в ходе дальнейшей работы
20	Прохождение сотрудниками вебинара «Организация работы отдела продаж: как увеличить прибыль»	24.08.2017 25.08.2017	2	2	19	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Цель вебинара: увеличить выручку и прибыль компании за счет повышения эффективности работы отдела продаж. В ходе вебинара-практикума участники разработают план по развитию отдела продаж в своей компании.
21	Прохождение сотрудниками вебинара «Секреты мотивации продавцов»	26.08.2017 28.08.2017	3	3	20	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Цель вебинара: рассказать о движущих мотивах продавцов, об эффективных приемах морального и материального стимулирования, а также о месте связанных с мотивацией решений в общей системе управления продажами.
22	Прохождение сотрудниками вебинара «Работа с возражениями. Как превратить неудачные переговоры в прибыльную сделку»	29.08.2017 30.08.2017	2	2	21	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	На этом вебинаре разбирается пошаговый алгоритм, с помощью которого можно быстро подготовиться даже к самым сложным переговорам.

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
23	Формирование отчета о результатах прохождения цикла вебинаров	31.08.2017 04.09.2017	5	5	22	Персонал компании, входящих в кадровый резерв	Контроль хода подготовки сотрудников, входящих в программу подготовки кадров. Сотрудники обязаны отразить в отчете: какие навыки из изученных в ходе работы на вебинарах они планируют применить в ходе дальнейшей работы
24	Прохождение специально разработанной в рамках данного исследования процедуры «Оставлен за главного».	11.09.2017 13.09.2017	3	3	23	Коммерческий директор	Составление плана мероприятия. Поиск и подготовка специалистов. Реализации мероприятия и анализ отчетов специалистов.
25	Подготовка распоряжения об оценки итогов подготовки кадрового резерва	14.09.2017	1	1	24	Юрист	Подготавливается официальный внутренний документ и подписывается Генеральным директором
26	Разработка процедуры оценки итога подготовки кадрового резерва	15.09.2017 19.09.2017	5	5	25	Коммерческий директор	Прорабатывается процедура оценки кадрового резерва
27	Разработка положения об оценке итогов подготовки кадрового резерва	20.09.2017	1	1	26	Юрист	Процедура оценки сотрудников закрепляется внутренним документом организации

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Ответственные лица	Описание
28	Оценка персонала, составляющего кадровый резерв, на соответствие критериям	21.09.2017 24.09.2017	4	8	27	Коммерческий директор	Реализация процедуры и
29	Подготовка отчета о результатах оценки персонала	25.09.2017 27.09.2017	3	3	28	Коммерческий директор	Генеральному директору предоставляется отчет об итогах подготовки сотрудников
30	Принятие решения по результату оценки о формировании кадрового резерва руководителей новых подразделений «Луч. Магазин Света» в городах области и региона для работы с клиентами люкс-класса	28.09.2017	1	1	29	Генеральный директор	Принимается решение на основе отчета и личной беседы с сотрудниками и степени готовности сотрудников к работе руководителей новых филиалов «Луч. Магазин Света» для работы с клиентами люкс-класса. В случае положительного решения компания начинает формировать торговые площадки для назначения сотрудников на новое место работы

Раскроем подробно содержание ключевых мероприятий, образующих ядро подготовки кадрового резерва:

- Стажировки внутри предприятия
- Курс обучения «Управление продажами: тактическое, стратегическое, клиентоориентированное» [17].
- Прохождение тренинга Тренинг «Тренинг Командный коучинг» [25, с. 9].
- Прохождение тренинга «Эффективные продажи товаров класса «premium» [21].
- Прохождения цикла семинаров [8].
- Прохождения цикла вебинаров [39].
- Прохождение специально разработанной в рамках данного исследования процедуры «Оставлен за главного».

Рассмотрим подробнее содержание каждого из элементов обучения:

#### **Стажировки внутри предприятия.**

Срок прохождения: 11.04.2017-11.07.2017.

Под стажировкой понимают освоение профессиональных навыков в целом. Когда молодой сотрудник осваивает специальность, выполняя те или иные рабочие задания. Под руководством наставника. В работающей компании.

Такой метод обучения очень действенен. Он позволяет сразу окунуться в атмосферу трудовой деятельности. Научится взаимодействовать с коллегами в коллективе. Приучится брать на себя ответственность. Одновременно, в период стажировки, есть возможность присмотреться к человеку. Оценить, способен ли он влиться в компанию, разделять её ценности, быть ответственным и целеустремленным работником.

Прохождение стажировки «Луч. Магазин Света» происходит следующим образом:

- каждому из 5 сотрудников кадрового резерва назначается наставник из администраторов существующих магазинов;

- сотрудники кадрового резерва должны выполнять задания наставников и проходить инструктаж на тему особенности управления торговой точкой «Луч. Магазин Света» (список заданий составляется наставником индивидуально исходя из опыта работы в «Луч. Магазин Света» в качестве руководителя торговой точки);
- в процессе стажировки, сложность поручаемой работы должна увеличиваться – заканчивается стажировка двух недельным исполнением функций руководителя торговой точки под руководством наставников.

### **Курс обучения «Управление продажами: тактическое, стратегическое, клиентоориентированное»**

Организатор «Русская Школа Управления» (г. Москва, м. Ботанический сад / м. ВДНХ, ул. Сельскохозяйственная, д. 17, корп. 5, Гостиница Бизнес-Турист).

Срок прохождения: 18.04.2017 г. -21.04.2017г.

Стоимость тренинга: 40 715 руб.

Этот курс ориентирован на руководителей отделов продаж. Полученные знания помогут оптимизировать бизнес-процессы отдела, управлять выполнением планов продаж и увеличить эффективность персонала для быстрого развития всей компании

Семинар является авторской программой Русской школы управления, входит в цикл «Обучение руководителей компаний», направлен на комплексную подготовку руководителя компании в сфере сбыта. Сбытовые методы позволяют прогнозировать результаты продаж, контролировать выполнение планов, повышать клиентоориентированность. Все в комплексе дает участнику представление об эффективной службе продаж, способной не только справляться с поставленными внутри отдела задачами, но также контактировать с другими подразделениями и работать на общую стратегию. Программа будет интересна: руководителям, собственникам компаний, руководителям сбытовых подразделений.

## **Тренинг «Тренинг Командный коучинг».**

Организатор: Академия коучинга NB (г. Челябинск). Тренер: Юлия Булгакова, ведущий тренер Международного Эриксоновского Университета коучинга, сертифицированный коуч по стандартам ICF. Место прохождение

Срок прохождения: 15.05.2017 г.- 18.05.2017 г.

Стоимость тренинга (для коллектива): 26000 руб.

Аудитория тренинга: лидеры бизнеса, руководители всех уровней (руководители отделов, менеджеры среднего звена, топ-менеджеры), которым необходимо использовать потенциал и ресурсы проектной команды для эффективного достижения целей компании.

Цели и задачи тренинга:

- Повышение личной эффективности и улучшение результатов работы.
- Умение расставлять приоритеты и оптимизировать используемые человеческие ресурсы.
- Управлять командными процессами – стимулирование инновационного мышления через динамические паттерны групп, команд и организаций.
- Навыки создания совместного видения и плана действий.
- Навыки вовлечения сотрудников в проектную работу.
- Работа с ресурсами собственного стиля руководства.
- Освоение новых методов управления проектными командами.
- Навыки повышения мотивации сотрудников для достижения корпоративных результатов.
- Навыки повышения инициативности сотрудников и способы достижения поставленных целей.

## **Тренинг «Эффективные продажи товаров класса «premium»**

Организатор Тренинговая компания «Омега Трейнинг» (г. Москва, г. Металлистов проспект, 115).

Срок прохождения: 24.05.2017 г.-26.05.2017 г.

Стоимость тренинга: 30500 руб.

Цели тренинга: Освоить навыки уверенной работы с элитными клиентами и представителями их интересов. Отработать умение использовать все ресурсы для эффективных продаж.

Сотрудники салонов продаж элитных товаров продают больше, чем дорогой товар. Клиенты покупают у них свою значимость и индивидуальность. Грамотный продавец должен уметь выяснить - какое место в системе ценностей может занять данный товар, какие первичные потребности и более глубокие должен удовлетворить тот или иной товар, как соотнести стоимость товара с его ценностями. На эти и другие вопросы взаимодействия с клиентами участники тренинга смогут легко найти ответ после посещения данного тренинга.

Программа тренинга:

Тема 1. Какие бывают продавцы. Что мешает осуществлять успешные прямые продажи. Ресурсы для успешных продаж.

Тема 2. Основа для успешных продаж.

Мой любимый продавец. Навыки и компетенции успешного продавца.

Продажа - три в одной.

Тема 3. Что продаём. Свойства и выгоды товара. Цена и ценность товара.

Тема 4. Кому продаём. Типы клиентов.

Тема 5. Как продаём. Что такое позиционирование. Типы продаж.

Тема 6. Невербальные и паравербальные инструменты общения. Глаза.

Голос. Улыбка, мимика. Руки, жесты, позы.

Тема 7. Речь. Активное слушание. Вопросы - типы и техники. Приёмы убедительной речи.

Тема 8. Осуществление первого контакта. Выбор контактного лица, если покупатели пришли семьёй, группой, со специалистом. Чем мотивировать клиента к диалогу. Начало общения с клиентом, способы вхождения в контакт. Говорим на языке клиента. Использование пространства торговой точки.

Тема 9. Выяснение потребностей, предпочтений клиента. Поиск неудовлетворённостей существующим положением. Определение главного источника неудовлетворённости (основной потребности). Предложение клиенту оптимального варианта.

Тема 10. Презентация товара. Правила презентации. Формула ВИЖД. Принцип ХПВ. Подводные камни в проведении презентации.

Тема 11. Работа с возражениями. Природа и конструкция возражения. Распределение возражений по типам. Виды возражений по цене. Профилактика возражений. Методики преодоления возражений.

Тема 12. Правила завершение контакта, оформления сделки. Правила завершения контакта в зависимости от решения клиента. Как информировать о дополнительных сервисах. Правила работы с информацией о цене. Как озвучивать скидки, бонусы. Процедура оформления сделки. Правила прощания с клиентом. Самое главное в продаже общение с покупателями, что увеличивает количество успешных продаж.

### **Прохождение цикла семинаров.**

В рамках подготовки кадрового резерва 5 сотрудникам включенный в кадровый резерв предстоит пройти цикл семинаров. Цикл семинаров нацелен на формирование навыков эффективного руководства, развитие навыков подбора и работы с персоналом для дальнейшего успешного формирования команды в новых филиалах организации.

В целях экономии средств компании и времени сотрудников – выбраны семинары, проходящие в г. Челябинск

Цикл включает прохождение 3 семинара:

1. Семинар «Развитие кадрового резерва». Даты проведения: 15.06.2017-18.06.2017. Стоимость на 1 участника 9 700,00 руб.

2. Семинар «Эффективное управление: подбор, оценка и мотивация персонала». Даты проведения: 24.06.2017-25.06.2017. Стоимость на 1 участника 3 491,25 руб.

3. Семинар «Управление персоналом: подбор, мотивация, управление и развитие». Даты проведения: 29.06.2017-30.06.2017. Стоимость на 1 участника 7 275,00 руб.

Итоговая стоимость участия в курсе вебинаров для 5 сотрудников – 122 255 руб.

Раскроем краткое содержание семинаров.

Семинар «Развитие кадрового резерва».

Цель семинара: формирование, обучение и развитие кадрового резерва.

Место проведения: г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев 34, офис 232

Программа:

1. Развитие управленческих способностей Введение в управленческую позицию:

- Руководство персоналом
- Управление по целям
- Формирование команды
- Стимулирование сотрудников

2. Личная эффективность и деловое общение.

- Личная эффективность в деловом общении
- Тайм-менеджмент
- Стресс-менеджмент
- Эффективное убеждение и противостояние манипуляциям
- Принятие управленческих решений

Обучающая компания: Паритет-Профит, центр консалтинга, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев 34, офис 32

Семинар «Эффективное управление: подбор, оценка и мотивация персонала».

Цель семинара: овладения методами и технологиями, позволяющими эффективно решать основные задачи в области подбора, оценки персонала в организации, оценки мотивационного потенциала работников и эффективности его использования в организации.

Место проведения: г. Челябинск, ул. Васенко, 63 - 201.

Программа семинара-тренинга:

Тема 1. Система подбора и адаптации персонала в организации:

- Этапы работы по подбору персонала на вакантную должность. Цели подбора в рамках общей стратегии управления персонала. Анализ потребности в персонале.

- Методы поиска персонала на рынке труда. Особенности поиска персонала. Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Категории персонала и методы их подбора.

- Техника проведения интервью при приёме на работу. Метапрограммы в подборе персонала.

- Адаптация персонала. Адаптация персонала: условия проведения успешной адаптации, процедура адаптации, сроки адаптации.

Тема 2. Оценка персонала в организации: современные методы и эффективные технологии их реализации:

- Место оценки персонала в кадровой работе. Алгоритм планирования оценки персонала. Типичные ошибки, допускаемые при проведении оценки/аттестации персонала в организации.

- Обзор современных методов оценки персонала: экспресс-диагностика, анализ документов (анализ биографических фактов), собеседование, анкетирование, кейсовый ряд (анализ Case Study), экспертная оценка, психологическое тестирование, игровая диагностика, наблюдение, метод 360

градусов, центры экспертной оценки и центры развития персонала (assessment center).

- Технологии оценки персонала: Методика оценки непосредственных подчинённых. Методика оценки и мотивирования подчинённых: управление по целям. Оценка деятельности и личной эффективности ключевых сотрудников предприятия.

### Тема 3. Управление мотивацией персонала в организации

- Мотивация персонала: основные идеи и подходы.
- Факторы, влияющие на эффективность системы мотивации и оплаты труда.
- Анализ мотивации: построение мотивационных профилей, тестовые методики.
- Мотивационный аудит как комплексный инструмент повышения эффективности организации. Методы диагностики мотивации персонала.
- Основные составляющие нематериальной мотивации персонала. Феномены внутренней и внешней мотивации. Моральная мотивация. Учёт психологических факторов. Самомотивация.
- Основные положения оценки и мотивации персонала на основе KPI. Определение показателей KPI, связанных с выполнением общей стратегии.
- Корпоративная культура как основа нематериальной мотивации в условиях перемен.

Обучающая компания: Общество «Знание» России - Челябинск, Челябинск, ул. Васенко 63, офис 306

Семинар «Управление персоналом: подбор, мотивация, управление и развитие».

Цель семинара - сформировать необходимые профессиональные и управленческие умения и навыки в сфере управления персоналом.

Место проведения: г. Челябинск, пл. Революции, 7, 8 этаж

- 1. Программа тренинга по управлению персоналом**
2. Понятие организационных стратегий. Грамотная стратегия управления персоналом, как ключевой фактор успеха предприятия.
3. Практическое упражнение «Шесть основных политик управления персоналом».
4. Политика мотивации
  - Что такое мотивация
  - Различные подходы к мотивации (Мюлленс, Маслоу, Найдриксон)
  - Политика в сфере оплаты труда (грейдовые системы Хей, Мерсер)
  - Основные типы гибких схем оплаты труда
  - Не денежная мотивация. Опыт лучших компаний
  - Оценка эффективности политики мотивации
4. Корпоративная культура
  - Понятие корпоративной культуры
  - Действия по формированию корпоративной культуры
  - Внутренний PR
  - Кодекс корпоративного поведения (этический кодекс)
  - Практическое упражнение, фильм «Корабли» на определение корпоративных ценностей
5. Политика отбора и найма персонала
  - Практическое упражнение «Распределение функциональных обязанностей между линейным руководителем и службой управления персоналом в процессе найма кандидата»
  - Основные стадии технологии рекрутмента и методы найма
  - Работа над кейсом «Технология интервью с кандидатом» (система STAR и проективные методики)
  - Оценка эффективности политики найма
6. Оценка деятельности и управление по целям (МВО)

- Этапы планирования эффективной аттестации
  - Различие оценки деятельности и аттестации
  - Как правильно составить оценочную форму, разбор примеров
  - Оценка деятельности линейных руководителей на основании выполнения целей МВО и ключевых компетенций
  - Планирование карьеры
  - Кадровый резерв и варианты карьерного и профессионального роста. Опыт лучших компаний
  - Организационные решения по итогам оценки деятельности
7. Политика обучения и развития персонала
- Понятие обучения и развития персонала предприятия
  - Этапы формирования эффективной программы обучения
  - Формы, методы и принципы обучения и развития персонала
  - Риски и примеры типичных ошибок руководителя
  - Оценка эффективности обучения.

Обучающая компания: Уральская школа бизнеса, Челябинск, 454091, г. Челябинск, пл. Революции, д. 7, 8 этаж (БЦ «Скиф»).

### **Прохождения цикла вебинаров.**

В рамках подготовки кадрового резерва 5 сотрудникам включенный в кадровый резерв предстоит пройти цикл вебинаров. Цикл вебинаров нацелен на формирование навыков эффективных продаж и развития навыков работы с клиентами.

Обучающая компания «Финконт», Учебно-методический центр, Москва: ул. Бауманская, д. 6, стр. 2, бизнес-центр «Виктория Плаза», 9 этаж, 901, 904, 905, 909 офисы; г. Санкт-Петербург, Центр, бизнес-центр «Мариинский», наб. реки Мойки, д. 58, офис 507, 5-й этаж.

Цикл включает прохождение 3 вебинаров:

1. Вебинар «Организация работы отдела продаж: как увеличить прибыль».

Даты проведения: 24 августа 2017 – 25 августа 2017. Стоимость на 1 участника 12 920,00 руб.

2. Вебинар «Секреты мотивации продавцов». Даты проведения: 26 августа 2017 – 28 августа 2017. Стоимость на 1 участника 4 300,00 руб.

3. Вебинар «Работа с возражениями. Как превратить неудачные переговоры в прибыльную сделку». Даты проведения: 29 августа 2017 – 30 августа 2017. Стоимость на 1 участника 7 231,00 руб.

Итоговая стоимость участия в курсе вебинаров для 5 сотрудников – 122 255 руб.

Раскроем краткое содержание вебинаров.

Вебинар «Организация работы отдела продаж: как увеличить прибыль».

Цель вебинара: увеличить выручку и прибыль компании за счет повышения эффективности работы отдела продаж. В ходе вебинара-практикума участники разработают план по развитию отдела продаж в своей компании.

Цель вебинара: увеличить выручку и прибыль компании за счет повышения эффективности работы отдела продаж. В ходе вебинара-практикума участники разработают план по развитию отдела продаж в своей компании.

Программа вебинара раскрывает следующие темы и вопросы:

- Как можно расти на падающем рынке.
- Этапы развития отдела продаж – на каком этапе развития находится Ваш отдел продаж?
- Как подобрать оптимальную «конфигурацию» отдела продаж, идеально подходящую для Вашего продукта, вида продаж, стратегии продаж и ситуации на рынке?
- Малобюджетные способы увеличения продаж.
- Какие образом повысить привлечения новых клиентов за счет многоходовых продаж.

- Как сегментировать клиентскую базу и выделить сегменты с высоким потенциалом?
- Каким образом сформировать товарное предложение и комплексные решения для перспективных сегментов?
- Как выстраивать работу с клиентами разных сегментов?
- Организация клиентской базы данных: инструмент хранения информации или планирования?
- Как распределить клиентскую базу между менеджерами по продажам?
- Зачем учитывать в продажах жизненный цикл клиента.

### Вебинар «Секреты мотивации продавцов».

Цель вебинара: рассказать о движущих мотивах продавцов, об эффективных приемах морального и материального стимулирования, а также о месте связанных с мотивацией решений в общей системе управления продажами.

Программа вебинара раскрывает следующие темы и вопросы:

- Основные движущие мотивы, заставляющие человека выбирать профессию продавца.
- Как руководителю почувствовать себя в шкуре продавца
- Что наполняет карман продавца? Две стороны материального стимулирования.
- Место мотивации в методологии управления продажами Sales Drive Management.
- Кейсы: основные ошибки в формировании системы материальной мотивации.
- Рецепты морального стимулирования.

Задачи вебинара:

- Добиться роста продаж.
- Повысить заинтересованность менеджеров по продажам.
- Выбрать эффективные инструменты материального вознаграждения.

- Разобраться с логикой морального стимулирования.
- Понять, какие управленческие решения необходимы для выстраивания эффективной мотивации.

Вебинар «Работа с возражениями. Как превратить неудачные переговоры в прибыльную сделку».

На этом вебинаре вы разберете пошаговый алгоритм, с помощью которого можно быстро подготовиться даже к самым сложным переговорам.

Программа вебинара раскрывает следующие темы и вопросы:

- Пошаговый алгоритм, с помощью которого вы сможете быстро подготовиться к сложным переговорам за 30 минут.
- Что делать, если вам отказывают на встрече?
- Разбор 5 эффективных способов работы с возражениями.
- На что обязательно нужно обращать внимание при переговорах с инвестором?
- Лучший способ провести сложные переговоры.
- Как влиять на людей, не прибегая ко лжи и обману.
- Секретные техники эффективных переговоров.

**Прохождение специально разработанной в рамках данного исследования процедуры «Оставлен за главного».**

В рамках данного исследования была специально разработана нестандартная процедура подготовки кадрового резерва.

После прохождения предыдущих этапов подготовки, сотрудники, составляющие кадровый резерв, «помещаются» в искусственно созданную стрессовую ситуацию на предприятии.

В день проведения мероприятия администраторы информируют подчиненных им сотрудников входящих в кадровый резерв, что по причине болезни не могут выйти на работу и назначают их на должности исполняющих обязанности руководителя торгового подразделения.

Затем магазин посещает 3 категории посетителей, являющимися нанятыми специалистами:

1. Посетитель «Богатый клиент», требующий найти ему эксклюзивное предложение по, которое не представлено товарным ассортиментом (специалист должен демонстрировать демонстративно надменное поведение, в слух обозначать что его финансовый статус выше финансового статуса сотрудников магазина). Цель: оценка способности работать с потребителями люкс-сегмента.

2. Посетитель «Хулиган», который должен сломать заранее оговоренную с руководством компании единицу продукции (бюджет на эту часть процедуры – 5000 руб.) и при обнаружении данного факта проявить вызывающее поведение (оскорбление персонала магазина, использование ненормативной лексики), после чего скрыться. Цель: оценка поведения в стрессовой ситуации.

3. Посетитель «Капризная дама», которая должна требовать от продавца консультаций и отвлекать от прочих клиентов, вызывающие вести себя и требовать особого обслуживания. Цель: оценка работы с клиентами, имеющими высокие требования к обслуживанию, и оценка навыков разрешения конфликтных ситуаций.

Планируется, что 3 клиента будут сыграны в один день для каждого из 5 сотрудников входящих в кадровый резерв. Специалисты должны: поочередно посетить торговые точки, после посещения каждой точки составить краткий очерк о поведении сотрудника и направить его руководителю компании (краткий очерк специалист должен набрать в портативном мобильном средстве связи и выслать на электронную почту руководителя компании). Планируемый гонорар одного специалиста – 20 000 руб.

Расходы по мероприятию включают: 3 гонорара специалистов (60 тыс. руб.) и расходы на запланированные потери продукции компании в размере 5 единиц продукции ценой в 5 тыс. руб. (25 тыс. руб.). Итого расходы составят 85 тыс. руб.

Итогом поведения мероприятия будет формирование мнения у руководителя о способности сотрудников, формирующих кадровый резерв справляться с кризисными ситуациями.

Таким образом, разработанный комплекс подготовки кадрового резерва позволяет сформировать у отобранных сотрудников необходимый набор качеств и профессиональных навыков, необходимых для руководителя торгового подразделения «Луч. Магазин Света». Это позволит компании успешно запустить работу в новых филиалах и обеспечить высокие значения торгового оборота в будущем.

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света»

На основе составленной программы обучения были скалькулированы основные затраты на обучение сотрудников входящих в кадровый резерв числом 5 человек «Луч. Магазин Света» (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Эксплуатационные затраты при осуществлении проектных мероприятий по проекту совершенствования системы подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света»

Мероприятие	Стоимость	Сумма, руб.
Курс обучения «Управление продажами: тактическое, стратегическое, клиентоориентированное (г. Москва)	Затраты на 1 сотрудника включают: 1. Стоимость курса: 40 715 руб. 2. Проживание в Хостеле 3 ночи 2 000 руб. 3. Билеты на самолет (лоукост) 7000 руб. Затраты на подготовку коллектива из 5 сотрудников составят: $(40715+3*2000+7000)*5=268575$ руб.	268575
«Тренинг Командный коучинг» (г. Челябинск)	Стоимость коллективного тренинга 26000 руб.	26000
Прохождение тренинга «Эффективные продажи товаров класса «premium» (г. Москва)	Затраты на 1 сотрудника включают: 1. Стоимость тренинга: 30500 руб. 2. Проживание в Хостеле 2 ночи: 2000 руб. 3. Билеты на самолет (лоукост): 7000 руб. Затраты на подготовку коллектива из 5 сотрудников составят: $(30500+2*2000+7000)*5=207500$ руб.	207500

Продолжение таблицы 3.2

Мероприятие	Стоимость	Сумма, руб.
Прохождение цикла семинаров	Затраты на подготовку коллектива из 5 сотрудников составят: $(9700+3491,25+7275)*5=102331,25$ руб.	102331,25
Прохождения цикла вебинаров	Затраты на 1 сотрудника включают: $12\ 920,00+7\ 231,00+4\ 300,00=24\ 451,00$ руб. Затраты на подготовку коллектива из 5 сотрудников составят: $24\ 451,00*5=122255$ руб.	122255
Специально разработанная в рамках данного исследования процедура «Оставлен за главного»	Затраты: 3 гонорара специалистов (60 тыс. руб.) и расходы на запланированные потери продукции компании в размере 5 единиц продукции ценой в 5 тыс. руб. (25 тыс. руб.)	85000
Итого		811661,25

Таблица 3.3 - Инвестиционные затраты при осуществлении проектных мероприятий по проекту совершенствования системы подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света»

Мероприятие	План реализации	Стоимость	Сумма, руб
Поездка в Москву для заключения договора на курс обучения «Управление продажами: тактическое, стратегическое. Клиентоориентированное.»	1-5 апреля 2017 года.	Затраты на 1 исполнительное лицо включают: 1. Билеты на самолёт (лоукост) 9000 руб. 2. Проживание в Хостеле 4 ночи 3000 руб. 3. Премия исполнительному лицу 20000 руб.	32000
Поездка в офис г. Челябинск на заключение договора тренинга по командному коучингу	2-3 мая 2017 года.	Затраты на 1 исполнительное лицо включают: 1. Проезд на такси (лидер) 1000 руб. 2. Премия исполнительному лицу 2000 руб.	3000
Поездка в Москву для заключения договора на прохождение тренинга «Эффективные продажи товаров класса «premium»	1-5 июня 2017 года.	Затраты на 1 исполнительное лицо включают: 1. Билеты на самолёт (лоукост) 9000 руб. 2. Проживание в Хостеле 4 ночи 3000 руб. 3. Премия исполнительному лицу 20000 руб	32000

Продолжение таблицы 3.3.

Мероприятие	План реализации	Стоимость	Сумма, руб
Закупка канцелярии для оформления всех мероприятий	2-4 августа 2017 года.	Покупка бумаги 1 пачка – 400 руб, упаковка ручек – 250 руб, упаковка ластиков – 300 руб, упаковка скрепок – 50 руб, 5 степлеров – 1500 руб.	2500
Затраты на электроэнергию при использовании принтеров и компьютеров для составления программ обучения	1-3 сентября 2017 года.	Счёт за потребление электроэнергии составил: 4500 руб.	4500
		Итого:	74000

Как видно в проекте отсутствует закупка оборудования и прочие инвестиционные затраты, потому все затраты по проекту признаются эксплуатационными. Так же прочие, не связанные с затратами на образование мероприятия, не выходят за пределы полномочий ответственных лиц, потому эти работы учитываются в их ежемесячных окладах и не требуют отдельной оплаты и отдельного учета.

Для наглядности составим итоговый бюджет реализации мероприятий по месяцам (Таблица 3.4):

Таблица 3.4 – Итоговый бюджет проекта по месяцам

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Апрель 2017	32000	268575	300575
Май 2017	3000	233500	236500
Июнь 2017	32000	102331,25	134331,25
Август 2017	2500	122255	124755
Сентябрь 2017	4500	85000	89500
Итого	74000	811661,25	885661,25



Рисунок 3.3 – динамика затрат

Таким образом итоговые затраты на подготовку 5 сотрудников составят 811 661,25 руб. (питание и проезд на выездных занятиях оплачиваются за счет собственных средств сотрудника по письменному согласию сотрудника).

По завершению курса подготовки сотрудников и открытия 5 новых филиалов в Челябинской области и Уральском регионе планируется назначение сотрудников составляющих кадровых резерв на менеджеров среднего звена – руководителями торговых точек (в задачи назначенных менеджеров будет входить набор и обучение персонала, а так же запуск работы новых филиалов).

В качестве текущего контроля работы сотрудников планируется проведение ежемесячных собраний с руководителями новых филиалов с руководством компании, призванные решать общие проблемы, а так же для проведения отчетов новыми руководителями о ходе работы филиалов, для оценки успешности их обучения и работы на руководящих должностях.

Сформуем рекомендации для оценки итогов прохождения подготовки кадрового резерва «Луч. Магазин Света».

Оценка результатов подготовки кадрового резерва формирует заключительную часть цикла подготовки. Чтобы сделать результаты подготовки более наблюдаемыми руководству компании «Луч. Магазин Света»

рекомендуется определить те количественные и качественные показатели, которые должны измениться в результате тренинга. А именно:

1. Представление отзывов руководителей курсов и семинаров об активности и успехов сотрудника.
2. Предоставление отчета наставников о ходе прохождения стажировки.
3. Собеседование с Генеральным директором и приглашенным специалистом, работающим в премиум классе, для оценки квалификации сотрудника.
4. Назначение испытательного срока в 3 месяца.

Таким образом, в рамках исследования были сформулированы рекомендации для оценки итогов прохождения курса обучения молодым сотрудника «Луч. Магазин Света» для принятия на должность руководителя нового салона свето-осветительной продукции под маркой «Луч» в сегменте товара люкс класса в ТРК «Фокус».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель. Достижение цели было реализовано через решение следующих задач:

1. Раскрыты теоретические основы подготовки кадрового резерва.
2. Проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности предприятия «Луч. Магазин Света».
3. Разработаны рекомендации по совершенствованию процесса подготовки кадрового резерва в «Луч. Магазин Света».

В ходе решения поставленных в рамках исследования задач, были сделаны выводы, отражающие итог каждого структурного раздела исследования:

1. Кадровый резерв является важным инструментом как получения для современной организации квалифицированных и профессиональных сотрудников, так выстраивания среди персонала организации лояльности по отношению к компании и мотивации к эффективному труду. Это связано с тем, что у сотрудников организации появляется четкое понимание карьерного пути организации, что с одной стороны заставляет продуктивных и талантливых работников оставаться в организации (несмотря на возможные локальные проблемы развития или более оплачиваемые позиции в других организациях), а с другой стимулирует к эффективной работе. Реализация инкремента кадрового резерва требует от руководства организации реализации более продуманного комплекса управления персоналом – планирование карьеры, планирование распределения ресурсов и саму необходимость резерва. Процесс подготовки кадрового резерва становится приоритетным стратегическим императивом эффективно развивающихся организаций. Создавать подготовленных и квалифицированных специалистов, подготовленных к занятию специализированных позиций в организации, позволяют организациям создавать у своих сотрудников уверенность в своем карьерном росте в организации. Это воспитывает как лояльность сотрудников организации, так и мотивирует

сотрудников, как потенциальным увеличением дохода, так и понимаем направления своего развития в организации. В нашей стране подход к выявлению внутренних ресурсов для привлечения кадров к квалифицированным должностям имеет глубокую историю. Так еще в советский период процесс подготовки резерва кадров занимал важное место в системе управления персоналом. Сегодня же крупные и средние отечественные организации все чаще внедряют механизм кадрового резерва в свою систему управления кадрами. Набор персонала для высококвалифицированных кадров может строиться как на базе внутренних источников и внешних источников. Кадровый резерв относится к внутренним источникам набора персонала. Внешние источники позволяют привлечь квалифицированный персонал уже имеющий необходимый опыт деятельности, однако такие сотрудники не отличаются высоким уровнем лояльности и с высокой долей вероятности могут покинуть компании в случае получения более выгодного предложения. Кроме того внешне привлеченные сотрудники не всегда имеют опыт работы в конкретной сфере или на конкретном рынке, что иногда является проблемой. Внутренние же источники позволяют привлечь собственных сотрудников к более высоким должностям, что повышает их мотивацию, лояльность и преданность. Так если внешний специалист будет работать в рамках своих обязанностей и своих представлений о справедливом объеме работы за предлагаемую оплату труда, то внутренний сотрудник может показывать более высокие показатели производительности труда за счет высокой внутренней мотивации и чувства благодарности работодателю за предоставленный шанс. Создание кадрового резерва предполагает планомерную подготовку внутренних кадров к занимаемой должности, что выгодно отличает его от внутреннего конкурса и совмещения обязанностей, когда у работодателя нет четкой уверенности, что выбранный внутренний сотрудник советует требованиям должности. Тогда как кадровый резерв хоть и требует планирования и более затратный, позволяет использовать внутренние резервы более эффективно. И дает представление внутренним сотрудникам о перспективе работы в организации еще до появления вакансии, то есть еще до момента перемещения сотрудника на

должность оказывает позитивное влияние на мораль в коллективе организации. Создание кадрового резерва имеет свою специфику в торговой организации. Грамотно подготовленная и реализованная программа подготовки кадрового резерва на торговой организации позволяет как подготовить квалифицированные кадры, так и воспитать лояльность кадрового состава, что особо важно для торговых организаций, где важным капиталом организации является портфель клиентов, связанных с конкретным специалистом. Программа подготовки кадрового резерва для торговой организации включает в себя восемь ключевых этапов. Первый этап «Выявление перечня кадровых позиций торговой организации, для которых требуется подготовка резерва». Второй этап «Определение требуемого числа резервистов в торговой организации в соответствии со стратегией и планом развития компании». Третий этап «Определение навыков отвечающих специфике торговой организации и требуемой должности, которые должны быть сформированы у резервистов». Четвертый этап «Разработка, утверждение руководством и внедрение в деятельность торговой организации положения о кадровом резерве». Пятый этап «Отбор кандидатов подходящих для включения в кадровый резерв торговой организации». Шестой этап «Реализация программы развития профессиональных и управлеченческих компетенций отвечающих требованиям торговой деятельности и специфических функций соответствующих должности». Седьмой этап «Проведение аттестации результатов подготовки резервистов». Восьмой этап «Планирование работы подготовленного резерва в соответствии со стратегией и планом развития компании». Современное кризисное состояние отечественной экономики, что отражается на экономическом положении каждой отдельной организации, важным вопросом деятельности любой организации становится обеспечение максимальной эффективности работы ее персонала. В особенности персонала, к должности которых существуют высокие требования. В этих условиях российским организациям особенно важно использовать и перенимать зарубежный опыт организаций в области развития собственного персонала, так как инвестиции в трудовой капитал организации могут обеспечить ее развитие в

условиях нестабильной внешней среды. Опыт зарубежных компаний, с условием адаптации под отечественные реалии, может быть внедрен в практику отечественных организаций. Поэтому в деятельности российских организаций и практике управления персоналом компаний так важно черпать опыт зарубежных организаций и институтов.

2. Объект исследования «Луч. Магазин Света». «Луч. Магазин Света» представляет собой сеть магазинов «Луч» включает в себя 4 магазина: ТЦ «Маяк для дома», ул. Дарвина, д. 2, сектор №124; ТК «Прииск», пр-т Победы, д.325, цокольный этаж, сектор №8; ТК «Прораб», Свердловский тракт, д. 5, сектор №11; ТК «Солнечный», ул. Марченко, д.22, цоколь, сектор №17. Компания «Луч. Магазин Света» работает на рынке города Челябинска с 2009 года. «Луч. Магазин Света» занимается торговой деятельностью. Компания предлагает своим клиентам следующую продукцию: люстры, светильники, электротовары, лампы и бра. По результату проведенного финансового анализа можно сказать, что негативные тенденции снижения продаж и прибыли, обозначившиеся в 2014-2015 гг., были нивелированы в 2015-2016 гг. и предприятие вновь стало демонстрировать положительную тенденцию по показателям продаж и прибыли. В организации «Луч. Магазин Света» общую политику управления персоналом реализует Коммерческий директор. Политика в области управления персоналом ика «Луч. Магазин Света» направлена на создание благоприятных, безопасных условий работы для того, чтобы каждый сотрудник смог раскрыть свой профессиональный потенциал. Анализ трудовых ресурсов в «Луч. Магазин Света» показал, что в 2016 году носит восходящий характер в 2015-2016 гг. В целом коэффициент оборота рабочей силы по увольнению изменялся в отрезке 0,43-0,71 и был на протяжении 2015-2016 гг. выше значения коэффициента приема рабочей силы (0,29), что говорит о том, что в 2015-2016 гг. увольняют меньше сотрудников, чем принято. В целом коэффициент текучести принимает высокое значение, в особенности в 2013-2015 гг., что связано сначала с процессом развития и становления организации (открытие новых магазинов, формирование рабочего коллектива), в так же в 2014-2015 годах с общей критичностью ситуации

сложившейся в этот период в российской экономике в целом. То, что все увольнения классифицируются как увольнения по собственному желанию можно объяснить тем, что в российском менеджменте существует стандартная процедура: предлагать сотрудникам подобные условия увольнения под угрозой отрицательных записей в целом в формате политики общего сокращения издержек. Коэффициент постоянства кадров показывает, какое количество персонала работают на предприятии постоянно, в течение 2015-2016 года этот показатель составил 52% и 64%, что говорит о том, что в целом предприятие находится постоянно в процессе обновления кадровой структуры. Резюмируя можно сказать, что в организации наблюдается, является достаточно высокий уровень текучести кадров, при низком уровне постоянства кадров. Кроме того, анализ показал, что в компании трудится подавляющее большинство средневозрастных специалистов. Предприятие укомплектовано специалистами с высшим образованием, данные специалисты составляют (85%), неполное высшее образование имеют 15% человек. Такой процент квалифицированных специалистов обеспечивает обслуживание клиентов на достаточно высоком уровне. Однако в отношении обслуживания клиентов существует проблема нехватки персонала нет молодых сотрудников до 35 лет. Проблемой данной ситуации является то, что в них не было нужной коммуникабельности, активности, они были труднообучаемы. Было проанализированы проблемы, которые существуют в организации в отношении вхождения в должность молодого сотрудника, для начала своей деятельности и становлении и развития карьерного роста. Анализ системы управления персоналом, что в настоящее время введение молодого сотрудника происходит не системно, на основе сформированных традиций, а не правил. Решением выявленной ситуации, было бы реализация следующих мероприятий: регламентирование процесса адаптации сотрудника в документарном виде; закрепление через регламентирующий документ системы наставничества новых сотрудников; проведение с новыми сотрудниками собраний для ознакомления с успехами деятельности организации.

3. Согласно сформированному плану организация формирует новое направление деятельности: открыть салон свето-осветительной продукции под маркой «Луч» в сегменте товара люкс класса в ТРК «Фокус». Согласно локальному внутреннему исследованию компании, в г. Челябинске существует дефицит в свето-осветительной продукции в премиальном сегменте. Перед компанией всталася проблема необходимости привлечения молодых сотрудников, имеющих высокие навыки коммуникабельности, в силу возраста обучаемых и способных работать в премиум классе. Для решения данной задачи у предприятия было 2 варианта: найм специалиста имеющего опыт в продажах в премиум классе; подготовка кадрового резерва. Предприятие выбрало второй вариант. Был разработан план обучения, затраты на обучение по которому составят 811661,25 руб. По завершению курса подготовки сотрудников и открытия 5 новых филиалов в Челябинской области и Уральском регионе планируется назначение сотрудников составляющих кадровых резерв на менеджеров среднего звена – руководителями торговых точек (в задачи назначенных менеджеров будет входить набор и обучение персонала, а также запуск работы новых филиалов).

1. Представление отзывов руководителей курсов и семинаров об активности и успехов сотрудника.

2. Предоставление отчета наставников о ходе прохождения стажировки.

3. Собеседование с Генеральным директором и приглашенным специалистом, работающим в премиум классе, для оценки квалификации сотрудника.

4. Назначение испытательного срока в 3 месяца.

Таким образом, в рамках исследования были сформулированы рекомендации для оценки итогов прохождения курса обучения молодым сотрудника «Луч. Магазин Света» для принятия на должность руководителя нового салона свето-осветительной продукции под маркой «Луч» в сегменте товара люкс класса в ТРК «Фокус».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г.: одобр. Советом Федерации 26 декабря 2001 г. Текст Кодекса по состоянию на 30 декабря 2016 г.
2. Авленцев, С.М. Теоретические и методические основы экономической оценки трудового потенциала/ С.М. Авленцев, – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 462 с.
3. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента/ Л.Н. Албастова.- М.: «Издательство ПРИОР», 2013. - 374с.
4. Астаршев, Ю.К. Управление персоналом: основы построения системы стимулирования/ Ю.К. Астаршев. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 192 с.
5. Аширов Д.А Управление персоналом/ Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко. - М.: МИЭИФП, 2014 -193с
6. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
7. Басовский Л.Е. Организация труда/ Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 222 с.
8. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство / А.В.Батаршев.- М.: Дело, 2012.- 496 с.
9. Бурашников, Ю.М. Управление персоанлом/ Ю.М. Бурашников, А.С. Максимов.-2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2013. -234 с.
10. Бурлаков, Н.И. Стратегический менеджмент/ Н.И. Бурлаков. – 4-е изд., перераб и доп. – СПб.: Питер, 2015. – 496 с.
11. Виханских, О.С Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханских, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2012. - 528 с.
12. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент/ Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011. – 441с
13. Грищенко, С.В. Управление персоналом современной организации:

Учеб.-практ. Пособие/ С.В. Грищенко. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2011. – 368 с.

14. Дятлов, В.А. Управление персоналом/ В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: ПРИОР, 2012. – 434с.
15. Евдокимов В.В. Управление персоналом / В.В. Евдокимов. - Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2011. - 279 с.
16. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.Г. Зайцев – СПб.: Северо-Запад, 2013. – 482 с.
17. Зубкова, А.Ф. Деловая оценка персонала/ А.Ф. Зубкова, Г.Э. Слезингер. – М.: Экономика, 2013. – 376 с.
18. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления/ Д. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2011. – 451с.
19. Каверин, С.В. Управления персоналом/ С.В. Каверин.- М.: Ин-т психологии РАН, 2014. - 159 с.
20. Казначевская, Г.Б. Менеджмент/ Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – Изд. 2-е доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 384 с.
21. Управление персоналом организаций: Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с.
22. Калинина В.М. Оценка персонала/ В.М. Калина. – М.: Академия РЭУ, 2013. – 429 с.
23. Куранин, В.А. Стратегический менеджмент/ В.А. Куранин. – М.: Спектр, 2011. – 496 с.
24. Макарова И.К. Управление персоналом / И.К. Макарова. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2013. – 98 с.
25. Радченко Л.А. Организация управления персоналом/ Л.А. Радченко. – М.: Дело, 2014. – 453 с.
26. Раздорожный А.А. Восемь правил эффективной организации труда/ А.А. Раздорожный. – М.: Экзамен, 2010. -151 с.
27. Рошин, С. Ю. Экономика труда: учебное пособие / С.Ю. Рошин. – М.: Москва, 2013. – 426 с.

28. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2013.- 402с.
29. Сербиновский, Б.Ю. Управления кадрами / Б.Ю. Сербиновский. – М: Питер, 2012. – 558 с.
30. Сартан, Г.Н. Новые технологии управления персоналом: учебник / Г.Н. Сартан. – СПб.: Изд-во «Речь» , 2012. – 423с.
31. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2012. - 237с.
32. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. – М.: Дело. 2013. – 272 с.
33. Шекшня, С. В. Управление персоналом в современной организации: учебное пособие / С.В. Шекшня. – 4-е изд. – М.: 2012. – 432с.
34. Лопарева Д.А. Из опыта зарубежных компаний в области кадрового резерва. <http://hr-portal.ru/article/iz-opyta-zarubezhnyh-kompaniy-v-oblasti-kadrovogo-rezerva>
35. Практика подготовки кадров торговых организаций. <http://asi.ru>
36. Официальный сайт Магазина Света «Луч» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.e-luch.ru>
37. Официальный сайт «Русская Школа Управления» [Электронный ресурс] // URL: <https://uprav.ru>
38. Официальный сайт Академии коучинга NB (Челябинск). [Электронный ресурс] // URL: <http://coachnb.ru/>
39. Официальный сайт Тренинговой компании «Омега Трейнинг» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.omeg.biz>
40. Официальный сайт профессионального образовательного проекта «Образование» [Электронный ресурс] // URL: <http://eduuhh.ru/online/vebinar/management>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анкета для исследования типа организационной культуры компании «Луч. Магазин Света»

Уважаемые сотрудники «Луч. Магазин Света»! В рамках анонимного исследования организационной культуры в компании просим Вас заполнить анкету.

В каждом вопросе анкеты выбирается 1 вариант.

1. Основное дело руководства – это...

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Направлять работу и повышать эффективность
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные
- Г. Частые и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем
- В. Показателях сбыта продукции
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на повышение
- В. Личных оценках
- Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная

В. Децентрализованная и линейно-штабная

Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

А. Доминирование и подавление сопротивления

Б. Рациональность и поддержание порядка

В. Защита интересов членов организации

Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении

Б. Получать удовлетворение от работы

В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело

Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

А. Взаимных интересах и общности

Б. Сотрудничестве

В. Конкуренции

Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. Власть в основном основана на:

А. Компетентности, опыте и знаниях

Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок

В. Должностной позиции

Г. Способности и желании помогать другим людям

10. Людей поощряют в основном за:

А. Способность добиваться результата и побеждать

Б. Следование правилам и процедурам

В. Помощь другим людям

Г. Вклад в достижение целей организации

Спасибо за участие в анкетировании!

Ключ к тесту, для целей интерпретации ответов  
(не для демонстрации анкетируемым сотрудникам)

№	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В

## Приложение Б

### Анкета для исследования удовлетворенности условиями работы вновь принятого персонала «Луч. Магазин Света»

Анкета №\_\_\_\_\_

Уважаемый сотрудник Магазина Света «Луч»! Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование микроклимата климата в трудовом коллективе. Для ответа на вопросы необходимо:

- внимательно прочитать утверждения;
- выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению вариантов поставить знак «+» или «х» в соответствующей утверждению ячейку;

Прочтайте и выразите свое мнение

Высказывание	Согласны ли Вы с утверждением				
	Полностью не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь	Скорее согласен	Полностью согласен
1. Я доволен/довольна взаимоотношениями в коллективе					
2. Я доволен/довольна результатами своей работы					
3. Я доволен/довольна отношением коллег к выполнению своих обязанностей					
4. Я доволен/довольна регламентом работы					
5. Я доволен/довольна сплоченностью коллектива					
6. Я доволен/довольна организацией досуга					
7. Я доволен/довольна предъявляемыми к вам требованиями					
8. Я доволен/довольна перспективами своего служебного роста					
9. Я доволен/довольна равномерностью распределения нагрузки на сотрудников					

Высказывание	Согласны ли Вы с утверждением				
	Полностью не согласен	Скорее не согласен	Затруд- няюсь	Скорее не согласен	Полностью согласен
10. Я доволен/довольна отношениями с непосредственным руководителем					
11. Я доволен/довольна взаимодействием с другими магазинами					
12. Я доволен/довольна справедливостью морального и материального стимулирования					
13. Я доволен/довольна обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере					
14. Я доволен/довольна возможностью общения в процессе работы					
15. Я доволен/довольна бытовыми условиями труда					
16. Я доволен/довольна размером засотрудной платы					
17. Мой непосредственный начальник хороший человек					
18. Я подчиняюсь своему непосредственному руководителю в большей степени из-за соблюдения субординации					
19. Мой непосредственный начальник лучше знает, как мне выполнять работу					
20. Мой непосредственный начальник знает мои нужды и заботится о обо мне					
21. Мой непосредственный начальник сам показывает пример в работе					
22. С моим непосредственным начальником опасно ссориться					
23. Мой непосредственный начальник настоящий профессионал					

Спасибо за участие в анкетировании!