

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

_____ / И.В. Резанович

«__» _____ 2018 г.

Подготовка start-up команд для торговых организаций
(на примере АО «ТАНДЕР»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1119 ВКР

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

Руководитель
степень, звание
_____ / М.А. Гнедкова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ– 583
_____ / Н.А. Шевченко
«__» _____ 2018 г.

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

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ START-UP КОМАНД ДЛЯ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
1.1 Сущность подготовки start-up команд.....	4
1.2 Особенности процесса подготовки start-up команд для торговых организаций.....	13
1.3 Анализ зарубежного опыта подготовки start-up команд для торговых организаций.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО ТАНДЕР ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ	
2.1 Характеристика предприятия АО Тандер Челябинский филиал.....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия АО «ТАНДЕР».....	35
2.3 Кадровый аудит АО «ТАНДЕР» Челябинский филиал.....	46
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДГОТОВКИ START-UP КОМАНД ДЛЯ АО «ТАНДЕР»	
3.1 Анализ существующей системы по открытию торговых объектов в АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала.....	54
3.2 Предложения по совершенствованию системы подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала.....	57
3.3 Расчет стоимости по проекту подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Тест Белбина	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бизнес-процесс открытия магазина	95
ПРИЛОЖЕНИЕ В Бизнес-процесс подготовки start-up команды	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Дерево целей.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Диаграмма Ганта	98

ВВЕДЕНИЕ

Специфика современной жизни требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, дабы обеспечить эффективное использование редких наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований. Чтобы принять оптимальное управленческое решение в условиях жесткой конкурентной борьбы, предприятию нужно располагать огромными объемами коммерческой информации. На крупных предприятиях процесс исследований происходит именно таким образом, а малые предприятия не располагают необходимым потенциалом и средствами на проведение различных исследований. Существует тенденция преобладания малого предпринимательства, занятого в торговле (этот сектор занимает почти половину всего малого бизнеса), где не уделяется должного внимания научному обоснованию и исследований их деятельности [4].

Цель проекта заключается в проведении анализов внешней и внутренней среды, определения экономических проблем и разработки способов решения путем качественного формирования start-up команды, для конструктивного выполнения технологий и стандартов организации сотрудниками магазинов. А также, разработать совершенно новый бизнес – процесс для АО «ТАН-ДЕР» Челябинского филиала по подготовке start-up команд с составлением бюджетов на затраты.

Актуальность работы заключается в том, что проблема управленческого состава не мало важно влияет на работу персонала, конфликты, не решенные между персоналом и администратором, во многом влияют получению результата работы. Управленческий состав в основном не имеет должной квалификации. Именно поэтому необходимы start-up команды для эффективного использования ресурсов компании [17].

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ START-UP КОМАНД ДЛЯ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Сущность подготовки start-up команд

Основополагающим фактором, способствующим повышению эффективности деятельности организации и личностному развитию, является управленческая команда. Именно команда способствует оптимизации управления деятельностью персонала и эффективному применению психологических ресурсов, которые обуславливаются:

С одной стороны, деятельностно ориентированной сплоченностью, опосредуемой согласованностью приоритетов стратегических интересов, а также особенностями проявления «ценностных ориентаций в управленческой деятельности» и «ценностных регуляторов организационного поведения;

С другой стороны – формально- динамическими свойствами индивидуальности, проявляющимися в специфике реализации поведенческих актов;

С третьей – темпераментом, определяющим как предрасположенность к решению определенного типа задач (выполнению определенных видов работ) и доминирующую мотивацию эмоциональной сферы психики, так и типичные межличностные отношения, которые способствуют успешному взаимодействию в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых [7].

Все это позволяет Личности, прежде всего, успешно самореализоваться (в том числе и с учетом проявления собственных особенностей в командной работе в качестве члена команды), а также успешно реализовать индивидуальный подход к участникам командной деятельности, обуславливающий продуктивную работу каждого [7].

Для формирования такой команды важно выполнить ключевые условия.

Во-первых, создать предпосылки к образованию деятельностно ориентированной сплоченности, то есть согласовать приоритеты стратегических интересов на интегрированном и дифференцированном уровнях. Выявить особенности проявления "ценностных ориентаций в управленческой деятельности» и «ценностных регуляторов организационного поведения». Сформулировать общие правила командного взаимодействия [1].

Во-вторых, выявить для каждого участника командной деятельности (или кандидата в члены команды) специфику реализации поведенческих актов и подтип темперамента. Вместе взятые, они определенным образом влияют на характер межличностных отношений и опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективного ведущего и продуктивного ведомого.

В-третьих, распределить командные роли и сопутствующие им функции с учетом ресурсов (как личностных, так опосредованных межличностными отношениями) каждого члена команды [1].

Таблица 1.1– Понятие start-up команд различными авторами

Автор	Понятие
Ицхак Адизес	Команда сильна и жизнеспособна, если ее члены представляют разные стили, но действуют заодно. Согласно «витаминной» теории Адизеса для того, чтобы принимать решения, которые сделают компанию результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, нужна команда менеджеров, которые дополняют и уравнивают друг друга. Каждый из них обязан блестяще выполнять одну из четырех функций, при этом остальные функции должны быть как минимум мало-мальски развиты. Другими словами, компании требуется РАЕІ.
Майерс Бриггс	Команда - трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.
Стив Бланк	Термин «стартап» (startup), в переводе означающий «начало процесса» или «старт».
Ученые МГУ О.А.Волкогорова и А.Т.Зуб	Команда – группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Проанализировав понятия start-up в таблице 1.1, мы можем сделать вывод, что star-up команда – это высококвалифицированная группа людей, нацеленная на эффективный и краткосрочный результат.

Деятельность команды и поведение каждого ее участника осуществляется на основе определенных «предписаний» - правил работы, которые представляют собой совокупность добровольно принятых членами команды неписаных принципиальных положений и важнейших норм. С помощью этих правил обеспечивается внутренняя организация команды, «разделение труда», координация, согласование и единство действий, четкая система контроля. Правила служат для регулирования внутри командных отношений, деятельности и поведения членов команды [29].

В качестве характеристик, присущих команде, можно отметить следующие:

- единство целей членов команды. Сотрудники должны понимать командную цель одинаково, чтобы «не тянуть в разные стороны» при ее реализации;
- умение и желание работать. Представляется, что первому – «умению работать» еще можно научить. А вот без «желания работать» даже профессионал не внесет существенного вклада в деятельность команды. «В команде должны работать те люди, которые хотят в этой жизни чего-то достичь. К сожалению, по статистике 40% людей, живущих в России, ничего не хотят достигать. Для них самое главное – защититься от каких-то неблагоприятных воздействий. На умном языке это называется мотивация избегания... Каждый новый человек, который приходит к нам, должен гореть на работе, принести какие-то новые навыки и умения для компании, проявлять разумную активность и заинтересованность в общем успехе» [11];

- умение и желание общаться друг с другом. Это необходимо для того, чтобы при решении определенных задач члены команды понимали друг друга и быстро договаривались;

- отношения партнерства и доверия друг к другу. В этой характеристике понимание роли каждого члена команды для реализации общего дела представляется чрезвычайно важным;

- сплоченность. Сплоченность характеризует степень приверженности к команде ее членов. Принято считать, что группа, в том числе и команда, удовлетворяет человека до тех пор, пока он полагает, что «выгоды» от членства в ней не просто превалируют над «издержками», но превалируют в большей степени, чем это могло быть в какой-либо другой группе или команде. В сплоченной команде сотрудники готовы поддерживать «своего» члена команды и отстаивать общие интересы команды всегда и везде [11].

- обратная связь. Устойчивая обратная связь позволяет членам команды осознавать, как их воспринимают коллеги и окружающие.

Каждая команда проходит основные этапы своего развития, имеет свой жизненный цикл. Выделяют следующие этапы (рисунок 1.1) формирования команды [13]:



Рисунок 1.1 – Этапы формирования команды

Рассмотрим этапы, представленные на рисунке 1.1

- Формирование (притирка). На этом этапе члены команды при ведущей роли менеджера узнают друг друга, обмениваются информацией, формулируют задачи команды. В общении проявляется вежливость, выжидательная позиция и независимость. Взаимоотношения при этом отличаются осторожностью и тревожностью [13];

- Бурление (ближний бой). Члены команды конкурируют за относительное влияние, дискутируют в направлениях развития. Начинается критика существующих и поиск новых форм работы. Между участниками команды возможны напряженные отношения. Нередко происходят столкновения по поводу функций и ответственности членов команды [13];

- Нормирование (согласие и гармония). Команда начинает совместное движение к выработанным общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил, начинают «работать» групповые нормы, определяющие поведение членов команды. Сотрудничество становится все более эффективным, растет сплоченность команды, что положительно сказывается на результатах совместной деятельности [13];

- Функционирование (зрелость). На этой стадии развития команда добивается самой высокой производительности труда. Работа членов команды постоянно обсуждается, происходит обмен друг с другом информацией, каждый член команды отчитывается за свои действия и поведение. Команда способна решать даже сложные задачи [13];

- Расставание (расформирование). Ничто в мире не вечно, рано или поздно «умирают» даже самые успешные команды [13].

Исследователи еще не пришли к единой типологии команд, но большинство из них выделяет два вида команд [15]:

А) Кросс-функциональная команда: формируется из представителей различных подразделений внешнеторговой компании, фокусируется на решении одной задачи и существует до момента выполнения задания.

Классическими примерами кросс-функциональной команды являются команда внешнеторговой организации, создаваемая в целях проведения переговоров с зарубежными партнерами. Эта команда носит временный характер, который определяется сущностью переговорного процесса с представителями какой-либо зарубежной фирмы и заключением внешнеторгового контракта. К кросс-функциональной относятся также команды, которые или создают что-либо новое для организации (например, проектная команда), или имеют дело с проблемами и задачами, которые решаются через анализ, контроль и выработку рекомендаций для компании (например, команда по аудиту) [15].

Б) Интактная команда: формируется из представителей одного функционального подразделения внешнеторговой организации, выполняет множество различных задач и существует длительное время. Такая команда не является специальной, а составляет постоянную часть организации и осуществляет процесс выполнения повторяющихся работ. Примером интактной команды может служить отдел развития, когда его руководитель изначально подбирает себе сотрудников с учетом требований командной работы, или Совет директоров корпорации.

Интактная команда близка к значению start-up команд, так как цель start-up команд осуществлять качественное выполнение бизнес процессов компании длительное время [15].

Среди факторов, влияющих на эффективность команды выделяют следующие: размер группы; состав; групповые нормы; сплоченность; групповое единomyслие; конфликтность; статус членов группы; роли членов группы. Рассмотрим некоторые из них:

1. Размер. На этапе формирования команды проекта руководителю следует учесть такие факторы как количество сотрудников в команде проекта и роли, которые должны выполняться в команде для успешной работы. Средняя численность команд в США и Канаде – 8-10 человек, в некоторых случаях доходит до 18 [9].

Подобный размер команд соответствует и результатам исследований российских ученых, занимающихся теорией малых групп. Так, по мнению профессора Э.А. Уткина, оптимальное количество членов группы – 5 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек; Количественный состав от 2 до 7 человек эффективной малой группы рассматривается в работах Э.М. Короткова, А.Н. Силина и В.Н. Машкова.

2. Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения [9].

Одна из лучших работ по теме формирования успешной команды принадлежит М. Белбину, который в течение девяти лет проводил исследования в Кембридже. Исследователи во главе с Белбиным определили следующие роли в команде: исполнитель, координатор, формирователь, генератор идей, разведчик, оценщик, коллективист, доводчик [7]. Тест Белбина в приложении А.

По результатам исследования Белбин вывел факторы формирования успешной команды:

- Руководитель команды

Личность руководителя команды, несомненно, ключевой фактор успешности команды. Он чувствует, когда нужно взять на себя ответственность и принять важное решение, а когда дать возможность принять его коллективно.

- Генератор идей

Успешной команде нужен креативный и умный сотрудник. Если он еще обладает аналитическими способностями и разносторонними талантами, то это дает большое преимущество команде. Предпочтительно чтобы генератор в команде был один.

- Команда равных по интеллекту

Наилучших результатов добивались команды, состоявшие из одного генератора идей с высоким интеллектом, Руководителя, который обладал интеллектуальными способностями чуть выше средних, и достаточно умного Аналитика. Интеллект остальных членов компании был чуть ниже среднего уровня. Данная формула успешной команды была подтверждена Белбиным на практике [7].

- Команды, в которых присутствуют все роли

Наличие сотрудников, выполняющих все выделенные Белбиным роли, повышает возможности команды. Они дополняют друг друга и создают сбалансированность [7].

Какова же оптимальная численность команды? Казалось бы, ответ прост – восемь, по одному человеку на каждую роль. Однако на практике у Белбина получилось, что наиболее оптимальная численность команды – шесть человек. Оказалось, что для исполнения восьми командных ролей не нужно восемь человек, т.к. возможно совмещение ролей. Минимальное же число членов команды, необходимое для исполнения всех командных ролей, – четыре. При проведении исследований команды М. Белбин заметил, что на ту или иную роль могут претендовать люди определенных типов, например, моти-

ватор – это всегда экстраверт. Поэтому при решении вопроса о том, кто в вашей команде, какую роль будет выполнять, очень важно учитывать психотипы людей. В этом руководителю проекта поможет методика типирования MBTI [7].

Методика позволяет определить предпочтения каждого человека по четырем аспектам, а затем содействовать наилучшему применению этих предпочтений в жизни и работе [7].

Создание команды - дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознать цель, поставленную перед коллективом; оптимально. Когда в формировании цели участвует вся команда [19];

- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;

- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды [19].

- все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании плана работы каждого члена команды;

- как в любом коллективе обязанности каждого участника команды уточняются, но достаточно гибко. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно меняется;

- подбор участников командного коллектива осуществляется, в первую очередь, по психологической совместимости; управление командой осу-

ществляется коллективно. За руководителем закрепляется функция координации и представления ее интересов в компании [19].

Вывод по параграфу сущность подготовки start-up команд. В данном параграфе были рассмотрены следующие понятия:

1. Определение start –up;
2. Жизненный цикл команды;
3. Роли в команде.

1.2 Особенности процесса подготовки start-up команд для торговых организаций

При подготовке start-up команд для торговых организаций необходимо учитывать, что в команде должны быть эксперты своего дела, которые будут работать в следующих направлениях [25]:

- Адаптация персонала;
- Обучение персонала;
- Развитие персонала;
- Контроль исполнения технологических процессов и стандартов компании.

Рассмотрим подробнее каждое направление:

Адаптация персонала

Адаптация персонала– взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально- психологических, организационно- административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [24].

Выделяют два направления адаптации: первичную и вторичную. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью [24].

Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон [24].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки пер-

сонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации [17].

Обратимся к опыту европейских компаний, которые раньше других в мире подсчитали, что качественно проведенная адаптация сотрудников, повышает многократно результаты работы новичков.

Компания "Кельт" - французский производитель и поставщик коньяков, обучает каждого нового сотрудника работе всей компании. Наставничество в компании "Кельт" активно применяется для всех офисных сотрудников. На первые шесть месяцев работы в компании каждый новичок получает отдельного наставника, который полностью несет за него ответственность. Задача наставника: научить новичка его новой работе и дать полное представление о компании – адаптировать к работе в компании профессионально и социально. Каждый месяц планируется обязательная встреча наставника и ученика – для обсуждения достигнутых результатов, прогресса в адаптации к компании. Компания "Кельт" оплачивает расходы наставника на проведение таких встреч в ресторане, в начале и в конце адаптационного периода. Наставник отчитывается о достигнутых результатах владельцу или генеральному директору компании через 3 и через 6 месяцев, после начала работы с новичком. Это не формализованные процедуры, они не описаны на бумаге [14].

Можно предположить, что неформальный подход успешной европейской компании к адаптации персонала очень эффективен на практике. Во-первых, новый сотрудник, получив представление о работе компании в целом, легче становится членом команды (не просто винтиком машины). У новичка формируется очень полезное чувство причастности к работе всей компании. Во-вторых, описанная выше методика позволяет снять стресс, существующий у каждого человека, впервые приходящего на новое место работы. Наставник

помогает и новичку, и коллективу привыкнуть друг к другу, понять профессиональную пользу нового сотрудника, сконцентрироваться только на позитивных идеях [14].

Таким образом, адаптация вновь принятого персонала эффективна для бизнесов, работающих в разных отраслях промышленного производства, торговли и сферы услуг.

Обучение персонала

Определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства российских организаций, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые [5].

Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами [10].

Обучение персонала — плановые действия организации по обучению работников типам поведения, связанным с выполнением рабочих заданий. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги. Безусловно, ведь задача любой компании — не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех компании на рынке напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Поэтому обучение персонала остается важной составляющей для многих компаний. Организация должна быть заинтересована в развитии персонала, что предполагает его обучение. Работодатель определяет необходимость обучения работников для нужд организации. Он организует професси-

ональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации сотрудников, обучение их вторым профессиям в организации или в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования. В процессе обучения работник получает знания, необходимые ему для выполнения новых функций на рабочем месте. Приобретаются умения, означающие способность выполнять обязанности, которые закреплены за работником на рабочем месте. Вырабатываются навыки применения полученного знания в практической деятельности работника [18].

Для рассмотрения вопроса об опыте обучения персонала необходимо рассмотреть японский метод.

В основе системы управления развитием персонала преимущества японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план не просто декларации, а реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение, удовольствие.

Кроме того, высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания и навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда. Для более четкого восприятия и ясного понимания этого принципа его можно назвать принципом развития.

С применением в системе управления компанией принципа развития достаточно легко реализуются такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в компании, непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост и другие. Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты: полное включение работника во все цели компании; понимание работником всех

трудностей своей работы; предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю; наличие у работника всей полнотой необходимой для работы информации; приобретение работником в глазах коллектива и в своих собственных определенной значимости для компании, осознание при этом своей причастности к общему делу и меры своей ответственности [9].

Основной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации». Именно поэтому иногда отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Развитие персонала

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Ученые определили требование непрерывного развития персонала – полное раскрытие личного потенциала работников и рост их способности вносить вклад в деятельность организации.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров [25].

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

- бурное развитие новых информационных технологий;

- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов [23].

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации [25].

Развитие способствует:

- раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления;

- предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения;
- снижению текучести кадров;
- повышению качества трудовой деятельности;
- формированию и закреплению организационных ценностей;
- облегчению делегирования полномочий и преобразований;
- улучшению морально-психологического климата и т. п.

Поэтому, осуществляя развитие персонала, надо определить:

- чего хочет компания и какой персонал для этого необходим;
- какова ситуация сейчас;
- насколько персонал подвержен обучению;
- поможет ли обучение улучшить результаты деятельности работников;
- способна ли фирма наладить обучение и развитие персонала.

Международная практика показывает, что на развитие персонала необходимо

тратить 5-10% фонда заработной платы.

В крупных западных фирмах деятельность по развитию персонала включает:

- выработку его стратегии;
- прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, карьеры и профессионального роста;
- профессиональную ориентацию;
- организацию адаптации;
- обучение, тренинги, повышение квалификации, самообразование;
- работу с кадровым резервом;
- изобретательство и рационализаторство;
- совершенствование личностных качеств работников [16];

Ответственность за развитие несет администрация, линейные руководители (их обязанность быть, с одной стороны, образцами для подчиненных в этой области, а с другой грамотно направлять их усилия), а также сами работники. Условиями успеха программ развития являются участие высшего руководства, учет философии и целей фирмы, связь со стратегией и бизнес-планированием, тщательное планирование [16].

Контроль исполнения технологических процессов и стандартов компании

Контроль представляет собой одну из важных функций в менеджменте. Как неотъемлемая часть деятельности организации контроль является непрерывным процессом, который строится на трех основных этапах:

- выработки стандартов деятельности организации, подлежащих контролю;
- измерения и анализа ее результатов, полученных в результате контроля;
- корректировки хозяйственных, технологических, организационных и других процессов деятельности организации в соответствии со сделанными выводами контроля. Первый этап - выработка стандартов, демонстрирует органическую связь функций планирования и контроля. Данные стандарты согласуются с методологией управленческого учета предприятия, а именно [6]:

- внешними стандартами и нормами;
- внутренними (корпоративными) стандартами;
- стандартами на функциональность бизнес-процессов предприятия.

Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. В свою очередь эти цели формируются из процесса планирования и стратегий организации.

Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, должны характеризоваться наличием временных рамок и конкретных критериев (например, производительность труда к определенному времени должна быть повышена на 10%). Т.е. критерии, результативность которых оценить трудно, должны

быть выражены косвенными показателями (например, удовлетворенность работой можно оценить показателем текучести). Однако косвенные показатели должны быть обстоятельно взвешены, так как на них могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные [22].

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, а также насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии дается оценка, как реальности выработанных стандартов, так и масштабов отклонений, которые служат основой для принятия соответствующих управленческих решений. Это наиболее заметный этап всей системы контроля.

На третьем, заключительном этапе контроля, менеджер должен провести корректировку в хозяйственной, технологической, организационной, финансовой и других видах деятельности организации и в зависимости от полученной информации пересмотреть стандарт либо в сторону повышения или понижения, либо — стабилизации контролируемого показателя [22].

Во всех случаях сотрудники организации должны знать, что их ошибки или достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и осуществляет контроль, со всей очевидностью послужат основанием для распределения вознаграждений или наказаний [6].

Система контроля должна быть экономичной, чтобы выгоды, приносимые контролем, превышали затраты на его проведение. В этой связи необходимо широко использовать эффективные средства контроля.

Чрезмерный контроль над людьми, тем более из недоверия, следует избегать. Для максимально расширения полномочия людей в процессе выполнения своих обязанностей и проверять лишь самое важное - результаты.

С другой стороны, продолжительное отсутствие контроля также является неблагоприятным признаком, свидетельствующим о безразличном отношении руководства к людям, делам организации или подразделения, что неминуемо вызывает обратную реакцию.

Возложение на конкретное лицо или группы лиц функций контроля требует от них не только формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к ним коллег и подчиненных [6].

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами, к которым можно отнести:

- охват основных сфер деятельности организации и процессов, протекающих в ней;

- непрерывность, обусловленная соответствующим характером производственной и хозяйственной деятельности (в ряде случаев контроль может осуществляться эпизодически);

- привлечение к осуществлению контроля всего персонала организации или его значительной части;

- наличие четкой стратегической направленности, задаваемой основными приоритетами развития организации;

- увязка с процессом планирования и преобразований в организации, ее структуре, системе управления;

- гибкость, приспособление к происходящим изменениям, что обеспечивает его высокое качество и действенность;

- своевременность, позволяющая устранять нарушения, прежде чем они примут опасные размеры;

- ориентированность на конкретные результаты, повышение эффективности и качества работы фирмы, поддержку нового;

- экономичность, предполагающая, что выгоды, приносимые контролем, должны превышать затраты на его проведение (противное свидетельствует о том, что он не улучшает степени владения руководством реальной ситуацией);

- индивидуализированность, нацеленность на конкретные процессы, результаты, лиц (требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе);

- максимальная прозрачность, открытость, гласность, объективность, доброжелательность, исключение слежки за людьми, поиска козлов отпущения, создание благоприятного морально- психологического климата;

- соответствие характеру контролируемого процесса;

- регулярное подведение итогов контроля, своевременное проведение корректирующих мероприятий, поощрение отличившихся и наказание нерадивых [27].

Вывод по параграфу 1.2:

Для эффективной работы start-up команд и достижения целевых показателей, команды работают с направлениями, связанные с адаптацией, обучением и развитием персонала. Командам необходимо уметь правильно организовывать работу сотрудников, ставить цели, показывать выгоду сотрудников за выполнение работ, устанавливать взаимоотношения.

1.3 Анализ зарубежного опыта подготовки start-up команд для торговых организаций

Многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики start-up команд считают начало промышленной революции, когда потребность промышленности в образовании стала очевидной и необходимой.

Это объясняется тем, что образование является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности как стран в целом, так и отдельных фирм, а также и тем, что именно образование является одним из краеугольных камней в предлагаемой концепции рабочих команд [2].

В конце 40-х годов появились группы рабочих, которых по ряду признаков можно было отнести к современному понятию start-up команды. Так, в Южном Йоркшире на шахте в 1949 году была создана первая самоуправляемая start-up команда. Эти факты свидетельствуют против широко известного мнения о приоритете японских фирм в этом направлении, хотя несомненно, что многие идеи теории start-up команд, скорее всего, заимствованы из японского менеджмента. Например, идея внутригрупповой ротации рабочих возникла в Японии в 50-х годах двадцатого столетия на некоторых передовых заводах сталелитейной промышленности [2].

В 60-х годах внимание специалистов в области менеджмента стало смещаться в сферу качества трудовой жизни, на вопросы удовлетворения потребностей через деятельность в организации. Очевидно, эта тенденция и привела к созданию в 1962 году в одном из подразделений фирмы Procter&Gambel самоуправляемой start-up команды (self-managed teamwork). В конце шестидесятых годов первые самоуправляемые рабочие команды появились в Швеции в фирме Volvo [12].

Несмотря на некоторые ранние попытки внедрения start-up команд и их успешные результаты деятельности, до 1980-х годов start-up команды не имели особого успеха среди широкого круга компаний. В то же время нельзя не отметить и неудачный опыт внедрения start-up команд. Так, например, фирма DEC в 1980 году активно пропагандировала свои успехи по развитию start-up команд на одном из своих предприятий в штате Коннектикут, однако

несколько лет спустя это предприятие было закрыто. Анализу неудачной работы start-up команд посвящено достаточно много работ [12].

80-е годы можно считать этапом становления теории и началом активного применения start-up команд.

Переломным этапом в процессе внедрения start-up команд принято считать 1987 год, когда Центр эффективной работы организаций (Center for Effective Organizations) Университета Южной Каролины представил первый обзор 500 ведущих компаний, в котором среди прочих данных приведен анализ применения на практике start-up команд [12].

Можно привести большое количество примеров удачного использования start-up команд на практике:

На 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих start-up команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих start-up команд.

Предприятия корпорации Xerox, использующие start-up команды, на 30 % более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации. На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену [12].

Накопленный опыт в теории и практике менеджмента, его интеграция в рамках теории start-up команд позволяют сегодня говорить о формировании нового направления в теории и практике менеджмента - инвестиции в человеческие ресурсы, основой которого может стать динамическая сетевая структура организации, состоящая из самоуправляемых start-up команд.

Так же несколько примеров других организаций повысивших свою эффективность за счет применения коллективного труда:

- Корпорация AT&T Credit Corporation использовала высокоэффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое [26].

- В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн дол., сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.

- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20% [26].

- Компания Eli Lilly использовала команды высокой эффективности для вывода на рынок нового лекарственного препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании.

- Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.

- Корпорация Knight-Ridder применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд.

- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.

- Компания Weyerhaeuser использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок

повысилась с 85 до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности [26].

Вывод по параграфу: Зарубежный опыт показывает, что создание start-up команд эффективно работает не только для развития собственных компаний, но и позволяет созданию отдельных start-up команд для развития бизнеса.

Вывод по 1 Главе: В данной главе мы изучили понятие start-up команды. В первом параграфе были рассмотрены существующие теоретические знания по данному вопросу, а также этапы развития start-up команд.

Во втором параграфе рассмотрели особенности работы start-up команд и основные направления, такие как адаптация, обучение, развитие и контроль исполнения технологических процессов, стандартов компании.

В третьем параграфе мы сравнили зарубежный опыт работы start-up команд.

Изученные понятия и методы помогут нам разработать конкретные мероприятия во второй главе.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО ТАНДЕР ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ

2.1 Характеристика предприятия АО Тандер Челябинский филиал

Описание деятельности АО «ТАНДЕР»

Сеть магазинов «Магнит» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в разных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики [21].

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 30 сентября 2017 года сеть компании включает 15 697 торговые точки, из них: 11 743 — в формате «магазин у дома», 236 гипермаркетов, 196 магазинов «Магнит Семейный» и 3 522 — «Магнит Косметик». Выручка компании за 2016 год составила 1,07 триллиона рублей.

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 664 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг — от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северокавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших насе-

ленных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек [21].

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 36 распределительных центров и 36 автотранспортных предприятий. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает около 6 000 автомобилей. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет более 280 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года» [21].

История развития компании.

1994 – 1998

- Основание компании по продаже бытовой химии С.Н.Галицким
- Тандер становится одним из ведущих официальных дистрибьютеров бытовой химии и косметики в России
- Принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания

1998 – 2001

- Открытие первого продуктового магазина в Краснодаре
- Эксперименты с форматом
- Магазины объединены в розничную сеть «Магнит»

2001 – 2005

- Стремительное региональное развитие: 1 500 магазинов на конец 2005 года
- Принятие МСФО
- Строгий финансовый контроль
- Мотивационная система оплаты труда

2006 – 2009

- Лидер российского продуктового ритейла по количеству покупателей

IPO в 2006 году

- Начало строительства гипермаркетов

- В Совет Директоров избран независимый директор

- Учрежден Комитет по аудиту

- Разработан и введен свод правил корпоративного поведения

SPO в 2008, 2009 годах

- 24 гипермаркета открыто в 2007-2009 годах

- 636 магазинов у дома открыто в 2009 году (общее количество магазинов на 31 декабря 2009 года составляет 3 228)

2010 – 2012

- Открытие первого магазина «Магнит Косметик» 20 декабря 2010 года

- Начат проект по освоению нового направления деятельности – выращиванию овощей. В 2011 году был собран и реализован первый урожай огурцов и помидоров, выращенных в собственном тепличном комплексе компании

- Поставлен внутренний рекорд по капитализации бизнеса, стоимость акций компании на Лондонской бирже в конце 2012 года превысила 21 млрд. долл.

2013 – 2015

- В 2013 году розничная сеть «Магнит» становится абсолютным лидером российского ритейла. Впервые за 15 лет после открытия первого магазина «Магнит» стала крупнейшей компанией не только по количеству магазинов, торговых площадей, темпам роста и эффективности, но и по объему продаж.

- 5 марта 2014 — «Магнит» отмечает 20-летие компании.

- В 2015 году «Магнит» входит в тройку крупнейших частных компаний России. Компания также обеспечивает самый большой прирост рабочих мест в 2014 году.

- 3 ноября 2015 —В Краснодаре открывается самый большой гипермаркет сети.

2016

- Компания обновила концепцию магазинов формата «у дома». Первая торговая точка в редизайне открылась в Краснодаре.

- На работу в компанию принят тысячный сотрудник с ограниченными физическими возможностями.

- «Магнит» стал одним из первых российских ритейлеров, который предоставил покупателям возможность оплачивать товар с помощью мобильных устройств Apple [21].

- Рассмотрим организационную структуру отдела «Продаж» Челябинского Филиала АО «ТАНДЕР» (рисунок 2.1).

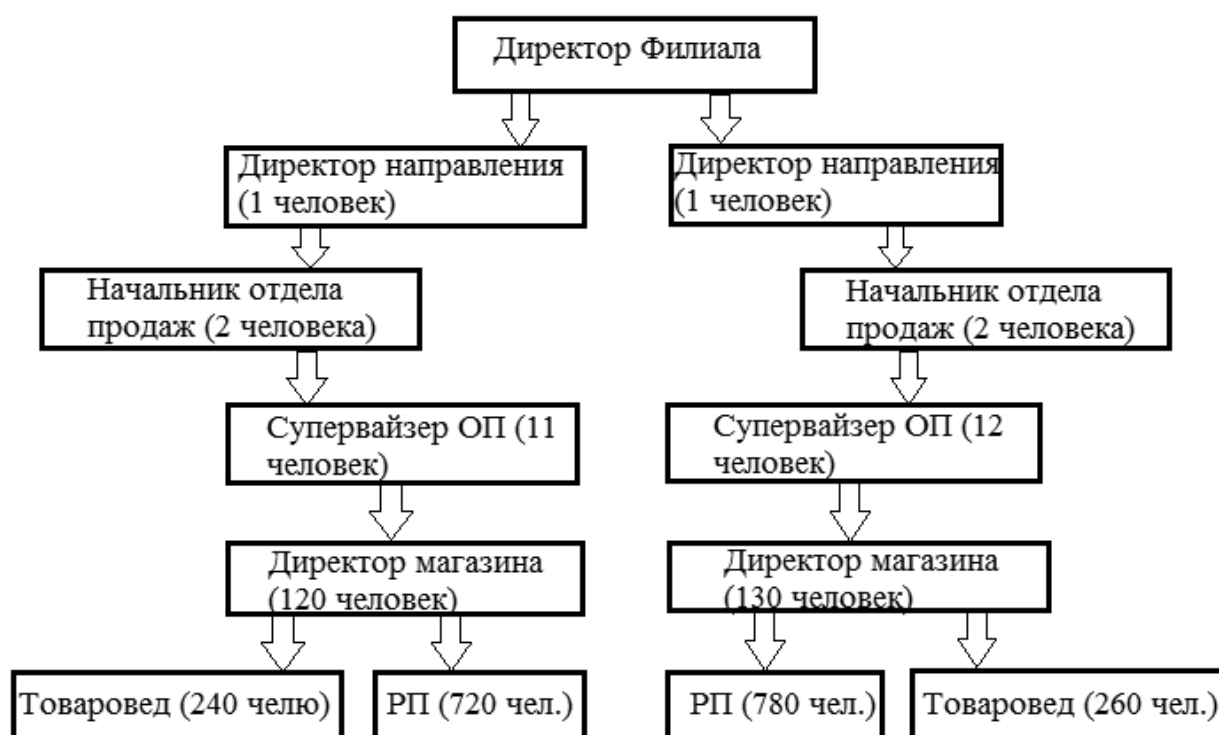


Рисунок 2.1 – Организационная структура отдела «продажи»

Челябинского филиала АО «ТАНДЕР»

Миссия компании: Мы работаем для благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологии и достойно вознаграждая сотрудников [21].

Цель компании: Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правового порядка и приоритетов потребителей.

Стратегия развития компании:

- Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;

- Развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов "магазин у дома", "гипермаркет", "Магнит Семейный" и "Магнит Косметик";

- Формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;

- Внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности [21].

Основная проблема стратегии работы компании АО «ТАНДЕР» - это «Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России», которая влияет на финансовое состояние компании в целом.

За последние три года Компания активно развивалась, ежегодно, только по Челябинскому Филиалу было открыто более 50 магазинов, часть из которых стали неэффективными, вложены средства на осуществления Редизайна (переформатирование) более 35 магазинов [21].

Открытие неэффективных новых магазинов повлекло за собой череду прекращения работы данных объектов с дальнейшим закрытием «навсегда».

Резкий старт открытия новых объектов усложнил подготовку и найм персонала магазинов, в связи с чем, технологические процессы компании выполнялись не качественно, с нарушениями, что повлияло на выполнение планов продаж и выхода новых магазинов на «потенциал».

Рассмотрим экономические показатели в динамике за последние 3 года (таблица 2.1)

Таблица 2.1 –Технико-экономические показатели АО Тандер

Наименование	1 пол. 2015	2 пол. 2015	1 пол. 2016	2 пол. 2016	1 пол. 2017	2 пол. 2017
Выручка от реализации (млн.руб)	1040	1040	1055	1050	1059	1044
Оборот к прошлому году (LFL)	+3,3%	+3,4%	+1,4%	+1,0%	+0,4%	-0,6%
Открытие новых объектов	4	8	19	14	15	16
Закрытие объектов (навсегда)	0	1	4	2	4	3
Потери (% от продаж)	2,17%	2,21%	2,34%	2,31%	2,71%	2,80%
Трафик (чел.) /день	714	731	718	733	707	716
Средний чек (руб.) /день	231,8	244,6	233,1	250,2	230,3	240,5

Исходя из результатов динамики экономических показателей можно сделать вывод, что снижение эффективности резко увеличивается с первого полугодия 2016года и длится до второго полугодия 2017года. Это четко видно, так как открытие новых объектов выросло в среднем на 15-16 объектов за полугодие, а выручка от реализации к прошлым годам заметно снижается (на сколько). Это обуславливается как открытием неэффективных объектов, так и влиянием конкурентной среды.

Вывод по параграфу 2.1

В данном параграфе были представлены цели, миссия, история и стратегические цели, также была обозначена экономическая проблема компании.

Целью работы стала подготовка start-up команд для повышения эффективности новых объектов и подготовки качественной работы персонала магазинов. Подробнее мы рассмотрим данный вопрос далее в дипломной работе.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

АО «ТАНДЕР» Челябинский филиал

Для определения экономической проблемы проведем анализы внешней и внутренней среды (таблица 2.2, рисунок 2.2).

Таблица 2.2 – СТЕР-анализа компании АО «ТАНДЕР»

Факторы	Знак влияния	Вес фактора	Важность фактора	Сила влияния
1 Политические факторы				
1. Отсутствие поддержки со стороны государства	-	0,05	6	-0,3
2. Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	-	0,1	8	-0,8
2. Экономические факторы				
3. Сезонность \ влияние погоды	+/-	0,05	4	+(-)0,2
4. Динамика курса рубля	-	0,08	8	-0,64
5. Инфляция	+/-	0,07	6	+(-)0,42
6. Опасность экономической нестабильности	-	0,09	10	-0,9
7. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	-	0,1	10	-1
8. Рост цен на сырье	+/-	0,09	10	+(-)0,09
3. Социальные факторы				
9. Стабильный и постоянно растущий круг потребителей.	+	0,1	8	+0,8
10. Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	-	0,07	10	-0,7
11. Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России	-	0,07	10	-0,7

Окончание таблицы 2.2

Факторы	Знак влияния	Вес фактора	Важность фактора	Сила влияния
12. Влияние СМИ	+/-	0,08	8	+(-)0,64
4. Технологические факторы				
13 Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	+	0,05	10	+0,5

Рассмотрим факторы, представленные в таблице 2.2:

1. Экономические факторы

- Отсутствие поддержки со стороны государства: Оказывает отрицательное влияние (увеличение транспортных расходов на перевозку товара; введение законопроектов, усложняющих деятельность организации).

- Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции: Проведение проверок со стороны сотрудников полиции, пожарной безопасности, роспотребнадзора. Оказывает отрицательное влияние.

2. Экономические факторы

- Сезонность \ влияние погоды: В связи с неблагоприятными погодными условиями (ливни в летний период времени, снегопады), преграждение путей подхода к организации. Наступление сезона в садовых товариществах. Может оказывать влияние как положительное, так и отрицательное.

- Динамика курса рубля: Увеличение стоимости товара по закупочным ценам. Оказывает отрицательное влияние.

- Рост цен на сырье: Может повлиять как положительно, так и отрицательно, т.к. увеличение цен влияет на средний чек в положительную сторону, трафик покупателей в связи с увеличением цены может упасть.

3. Социальные факторы

- Стабильный и постоянно растущий круг потребителей: Оказывает положительное влияние. Увеличение продаж за счет увеличения количества покупателей.

- Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом: Утеря платежеспособности влияет отрицательно.

- Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России: Дефицит квалифицированных специалистов оказывает отрицательное влияние, в связи с чем, в малых населенных пунктах отсутствуют квалифицированные работники, приходится дополнительно выделять денежные средства на командировочные расходы, затраты на проживание.

- Влияние СМИ: Может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние, в зависимости от транслируемой информации населению.

4. Технологические факторы

- Доступ к технологиям, лицензирование, патенты: Возможность ввода новой продукции на рынок. Оказывает положительное влияние, поэтому, в компании порядка 20% продукции из собственной торговой марки.

Представим окончательные результаты анализа на рисунке 2.2

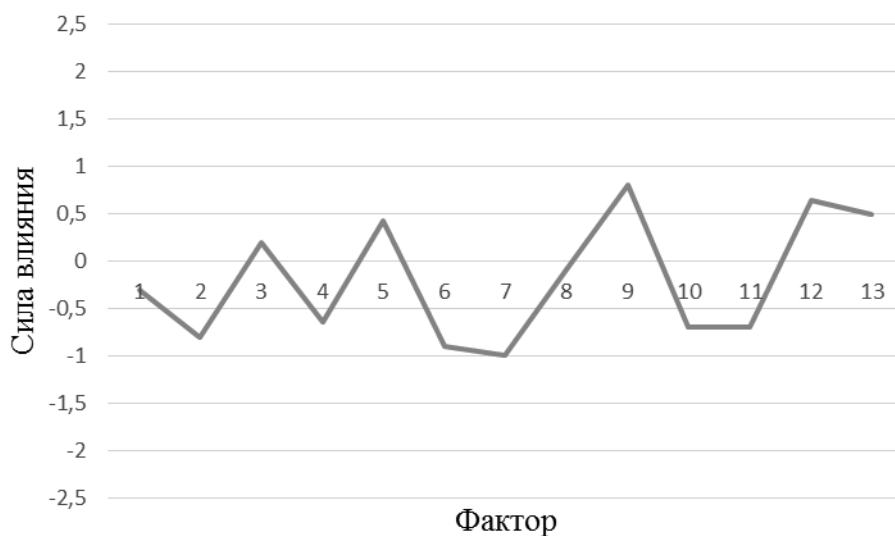


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды

Таким образом, по результатам STEEP - анализа можно сделать вывод, что наибольшими угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, динамика ставки

рефинансирования ЦБ РФ, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России.

Среди возможностей это такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей.

Следующий этап анализа – Анализ 5 сил Портера (рисунок 2.3)

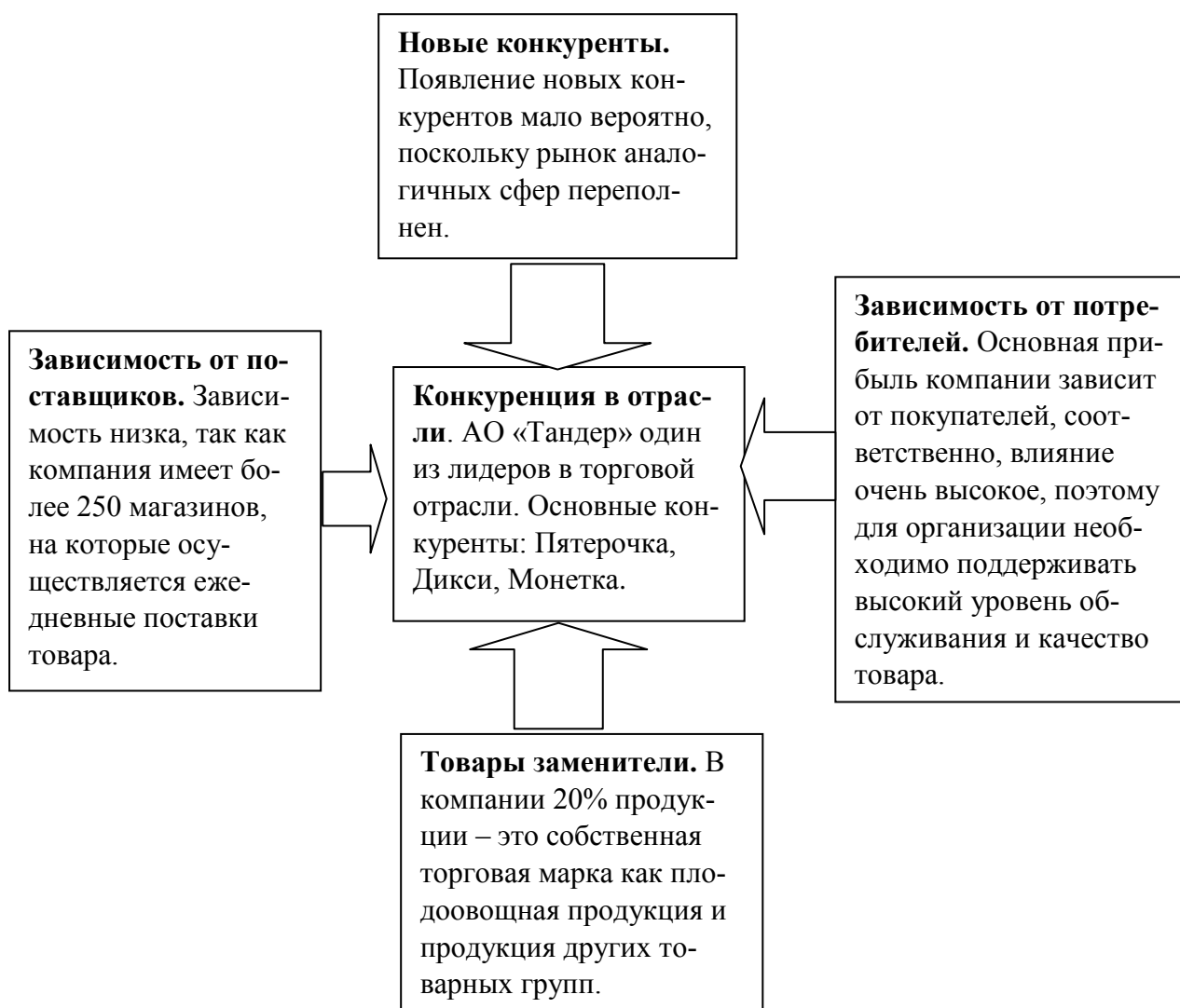


Рисунок 2.3– Модель анализа 5 сил Портера

1) Конкуренция в отрасли. Предприятие постоянно ведет борьбу за привлечение новых потребителей и увеличение клиентской базы. Организация использует все возможные методы. Это хорошее территориальное место расположение для подобного вида деятельность, высокое качество выпускаемой продукции, высокое технологическое оснащение. Так же используются ре-

кламные щиты и постоянное вещание роликов по местному телевидению. Основными конкурентами являются Пятерочка, Дикси, Монетка.

2) Угроза появления новых конкурентов. Так как в настоящий момент в Челябинской области переизбыток разных продуктовых сетей. Это дает нам возможность полагать, что появления новых конкурентов маловероятно, на текущий момент рынок переполнен - это Пятерочка, Дикси, Монетка. В настоящее время в некоторых районах Челябинской области введен запрет на открытие сетевых торговых объектов (Снежинск, Верхний Уфалей).

3) Поставщики. Основными поставщиками товара для ОАО «Магнит» являются такие компании как: «Первый ХК», «ЧГМК», «ЧМЗ», «Балтика», «Кока-Кола», «Колос», «Регата», более 700 наименований товаров собственной торговой марки, что составляет 20% в ассортименте и 12% в общем объеме продаж и другие.

4) Потребители. Из-за сложившихся обстоятельств, в стране в связи с финансовым кризисом. Клиентская база, к которой относятся потребители со средним и высоким уровнем достатка, может пострадать. Что существенно скажется на объеме продаж и соответственно выручке.

5) Товары заменители. Наша организация имеет товары заменители для потребителей с разным уровнем достатка.

Определение ключевых факторов успеха:

- высокий уровень технологической оснащенности
- имидж (деловая репутация) предприятия
- ориентация на потребителя
- территориальное расположение - высокое качество выпускаемой продукции - низкие цены - широкий выбор ассортимента для потребителей с разным уровнем дохода 4.

Заключение о степени привлекательности отрасли:

Сильная позиция:

- Большие объемы продаж;
- Большая доля рынка;

- Стабильный и растущий круг потребителей;

Слабая позиция:

- В настоящее время для организации ОА «ТАНДЕР» самую большую опасность представляет открытие объектов неэффективных сотрудников.

Далее рассмотрим анализы внутренней среды компании АО «Тандер».

БКГ Анализ

Для проведения БКГ анализа необходимо рассмотреть основные группы товара (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные группы

Название группы	Продажи (млн.руб)	Продажи конкурента	Доля продаж
Овощи / Фрукты	67,4	93,2	10,2
Мясная гастрономия	23,4	21,9	7,4
Молочные изделия	54,6	57,8	3,7
Товары группы пикник	17,4	42,5	1,1

Рассмотрим предоставленные данные на (рисунке 2.4). Данная схема отражает объем продаж продукции по определенным группам товара в АО «Тандер» Челябинского филиала в сравнении с конкурентом.

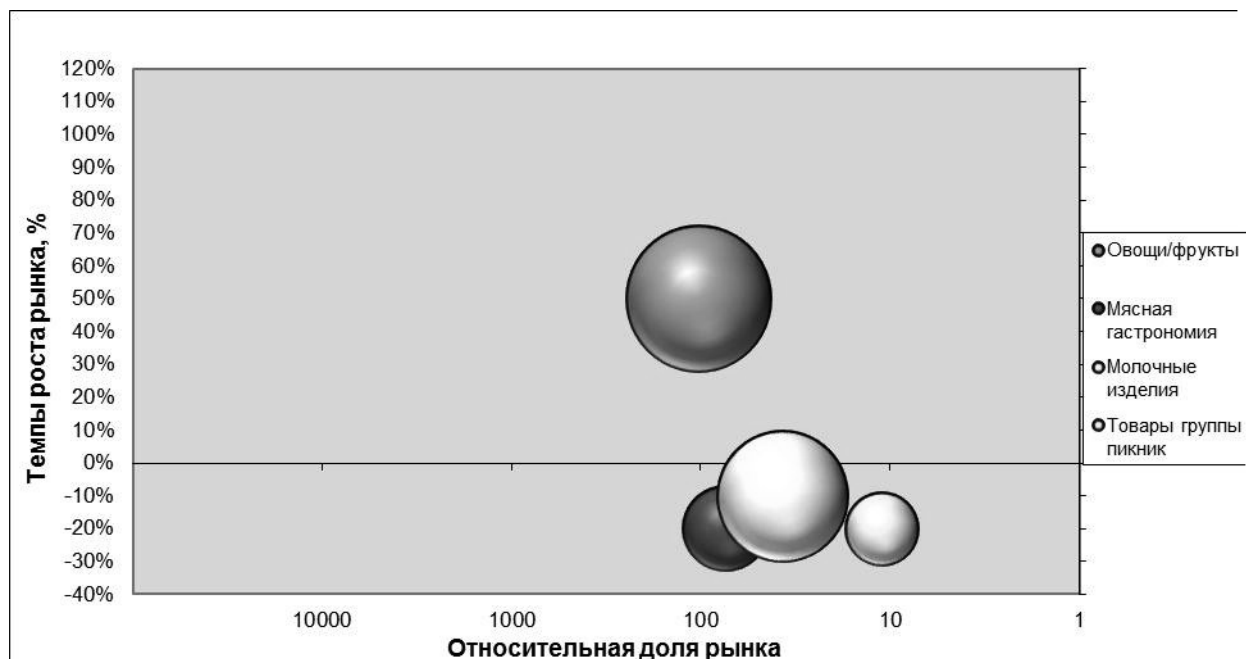


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ

На основании полученных данных:

- с объемом продаж 17,4 и долей продаж 1,1 товары группы пикник занимают позицию «дохлые собаки» и являются самым низко продаваемым продуктом в компании;

- с объемом продаж 54,6 и долей продаж 3,7 молочные продукты занимают позицию «дойные коровы»;

- с объемом продаж 23,4 и долей продаж 7,4 продукты мясной гастрономии занимают позицию «дикие кошки»;

- с объемом продаж 67,4 и долей продаж 10,2 продукты овощи и фрукты занимают позицию «звезды» и являются самым популярным и продаваемым продуктом компании;

Далее рассмотрим внутреннюю среду на основе модели 7S McKinsey.

Модель анализирует семь ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать вывод: на сколько правильно выстроены и налажены внутренние бизнес процессы, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Данные о проведенном анализе отражены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Модель 7S McKinsey на примере

АО Тандер Челябинский филиал

Элемент	Описание
1	2
Жесткие элементы	
Структура	Во главе челябинского филиала отдела продаж стоит Директор филиала, далее по иерархии располагаются Директора направлений, Начальники отделов продаж, Супервайзеры и далее сотрудники магазина: Директор магазина, Товаровед магазина, Продавец. В компании используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора, который осуществляет стратегическое планирование, координирование коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности магазина. Функциональные обязанности: Продавцы, работа которых заключается в непосредственном контакте с покупателями реализуемой продукции, находятся в непосредственном подчинении у администратора торгового зала. Продавцы предлагают и показывают товар покупателям, предоставляют информацию о них, дают консультацию и помощь в выборе новых и сопутствующих товаров.

1	2
Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Основные составляющие стратегические цели компании это: • Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России; • Развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов "магазин у дома", "гипермаркет", "Магнит Семейный" и "Магнит Косметик"; • Формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории; <p>- Внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоит отметить активные действия по открытию новых торговых объектов за последние два года. • Но проведя анализ доходов и расходов компании видно, что открытие большого количества магазинов негативно повлияло на эффективность компании не лучшим образом. Так как 30% магазинов, открытых за последние два года были закрыты навсегда, соответственно все денежные средства, затраченные на открытие магазина (закуп оборудования, ремонт помещения, оплата работы внутренних и внешних сотрудников) не окупились. <p>По Портеру, компания работает по стратегии дифференциации, основа – привлечение большого количества покупателей.</p>
Система управления	<p>В организации системы управления персоналом, включающая в себя подбор, обучение, организацию, контроль труда и заработную плату. Контроль и оценка результатов, выстроена в системе KPI деятельности. Система мотивации разработана таким образом, что Административный состав напрямую влияет на сумму заработной платы отчетного месяца (т.е. при качественной работе и при достижении целевых показателей сотрудники получают максимальную премию). Для рабочего персонала система мотивации разработана таким образом, что достижение максимального уровня заработной платы зависит от командной работы магазина. Организационная культура – культура задачи.</p>
Мягкие элементы	
Система ценностей	<p>Система ценностей в компании представлена в виде норм, стандартов взаимодействия, принципов реализации миссии. Основные принципы заключаются в создании благоприятной атмосферы сотрудников и покупателей в магазинах (дополнительно для покупателей разработана программа «Уважительный сервис» - доброжелательность, спокойствие, готовность помочь.</p> <p>Дополнительно, для сотрудников, ежегодно проводятся конференции, корпоративные мероприятия, организация праздников, награждение сотрудников нагрудными значками за выслугу лет.</p>

1	2
Сумма навыков	АО «Гандер» предъявляет к своим сотрудникам определенный требования: квалификация и профессиональные знания (для всех должностей за исключением рабочего персонала); способность обучаться, предлагать новые идеи (создан сайт «Магнит идея», в случае рассмотрения идеи, на которую компания соглашается, сотрудник отправивший идею получает вознаграждение до 250 000рублей.), проявление лояльности к компании. На предприятии действует система оценки, подтверждение соответствия в должности (проводится ежегодно), проводятся обучения по пожарной безопасности, а также систематически руководители компании организуют тренинги.
Состав работников	В магазинах челябинского филиала работает более 2000 сотрудников. Состав должностей магазина: Директор, Товаровед, Продавец. Функциональные обязанности должностей каждого подразделения одинаковы, поэтому у сотрудников есть возможность работать на любом магазине филиала. В компании используются свои методики отбора, развития, обучения персонала.
Стиль взаимоотношений внутри компании	<p>В компании авторитарный стиль управления. Состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления.</p> <p>Положительные моменты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. не требует особых материальных затрат; 2. позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями. <p>Отрицательные моменты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. подавляет инициативу; 2. требуется тотальный контроль за работой персонала.

Вывод по таблице: наиболее проблемной областью для компании является стратегия. Для того, чтобы предприятие могло достигать поставленных годовых целей и функционировать согласно поставленным приоритетов, необходимо работать над подсистемой персонал, так как от работы персонала зависит выбранная стратегия компании, выполнение и соответствие ценностей, навыки и компетенции, а также работа с продажами в целом. В первую очередь необходимо пересмотреть систему открытия новых объектов при взаимодействии со start-up командами.

Для определения отношения ключевых факторов для компании проведем SNW-анализ. Для данного анализа выберем компанию конкурент «Пятерочка», потому что «Пятерочка» также представляет сеть продуктовых магазинов. Проанализируем данные на рисунке 2.5

Элементы	3	2	1	0	-1	-2	-3
Компетентность компании в данной сфере деятельности	M 5						
Условия труда		M 5					
Мотивация и стимулирование персонала		M 5	5				
Текучесть кадров					M 5		
Квалификация персонала			M 5	5			
Оценка качества работы персонала		M 5		5			
Организация планирования			5	M 5			
Уровень технической оснащенности			5	M 5			
Информационное обеспечение		M 5					
Качество продаваемой продукции		M 5					
Организация маркетинга на предприятии		5	M 5				
Организационная структура предприятия			M 5				
Формирование запасов		5		M 5			
Ассортимент продаваемой продукции	M 5						
Конкурентная позиция		M 5					
Заработанная плата	M 5		5				
Имидж (деловая репутация) предприятия		M 5	5				
Психологический климат в коллективе		M 5		5			
Финансовая устойчивость предприятия		5			M 5		
Ценовая политика			M 5				
Объемы продаж		M 5					
Зависимость от поставщиков			M 5				

АО «ТАНДЕР» - М

«Пятерочка» - 5

Рисунок 2.5 – SNW-анализ АО «ТАНДЕР»

По данным SNW – анализа можно сделать вывод, что наиболее конкурентоспособными факторами для АО «Тандер» являются следующие:

- Мотивация и стимулирование персонала;
- Оценка качества работы персонала;
- Заработная плата;
- Психологический климат в коллективе.

Слабыми сторонами компании являются:

- Организация планирования;
- Уровень технической оснащённости;
- Формирование запасов;
- Финансовая устойчивость предприятия.

Для того, чтобы подвести итог результатов внешнего и внутреннего анализа, оценить взаимовлияние благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды на сильные и слабые стороны предприятия, проведем SWOT-анализ (таблица 2.5)

Таблица 2.5 – SWOT-анализ АО «ТАНДЕР»

	О (возможности) - Доступ к технологиям; - Демографический рост; - Развитие новых форматов магазина	Т(угрозы) - Повышение конкуренции в отрасли - Ужесточение гос.контроля за деятельностью бизнес-субъектов; - Снижение уровня жизни
S (сильные стороны) -Ассортимент продаваемой продукции -Качество продаваемой продукции -Имидж (деловая репутация) предприятия - Заработанная плата	1. Усиление позиций на рынке за счет благоприятного имиджа организации; 2. Расширение ассортимента за счет собственной линии продукции; 3. Развитие новых форматов гипермаркетов и супермаркетов.	1. Сохранение существующих клиентов за счет акций и ассортимента организации; 2. Интеграция с поставщиками и сокращение затрат. 3. Негативное восприятие собственной торговой марки из-за очень низкой цены.
W(слабые стороны) - Текучесть кадров -Формирование запасов -Отсутствие системы наставничества	1. Повышение мотивации и компетентности новых сотрудников за счет создания start-up команд; 2. Повышение лояльности сотрудников к компании.	1. Сокращение персонала и доли рынка. 2. Открытие неэффективных торговых объектов.

Таким образом, можно сделать вывод, что сильными сторонами для предприятия являются компетенция в сфере продаж, работа с маркетинговыми мероприятиями, управление персоналом. Данные сильные стороны не только

удваивают возможности со стороны рынка для предприятия, но и минимизируют потери при появлении предполагаемых угроз.

Слабой стороной для компании является конкурентная среда, финансовая устойчивость предприятия из-за ошибок открытия неэффективных новых объектов и организации планирования.

Вывод по второму параграфу:

1. В данном параграфе были рассмотрены экономические показатели компании АО «Тандер», определено, что в период резкого открытия большого количества неэффективных торговых точек, компания значительно потеряла в прибыли.

2. Были сделаны анализы внешней и внутренней среды, были выявлены сильные и слабые стороны предприятия.

Для того чтобы предприятия могло и дальше развиваться как мультибрендовое, а также открывать эффективные новые торговые точки, необходимо провести кадровый аудит предприятия.

2.3 Кадровый аудит АО «ТАНДЕР» Челябинский филиал

В компании АО «ТАНДЕР» отдел продаж Челябинского филиала представлен в следующих категориях на второе полугодие 2017года: Руководители (1 директор филиала, 2 директора направления, 4 начальника отдела продаж, 23 супервайзера отдела продаж, 253 директоров магазина, 506 товароведов, 1518 сотрудников рабочего персонала).

Проанализируем половозрастную структуру персонала, стаж работы в компании и образование сотрудников магазина (директор магазина, товаровед магазина, рабочий персонал) в динамике трех лет:

Таблица 2.6– Кадровый состав АО «ТАНДЕР» Челябинский филиал

Период	2015год		2016год		2017год	
	Итог	%	Итог	%	Итог	%
Среднесписочная численность, чел.	2134	100%	2060	100%	2175	100%
Директор	194	9,09%	206	10%	229	10,52%
Товаровед	388	18,18%	412	20%	458	21,05%
Рабочий персонал	1552	72,72%	1442	70%	1488	68,42%

По кадровому составу за период трех лет видно, что в процентном отношении должности директора магазина, товароведа и рабочего персонала варьируется не значительно, колебание составляет в среднем 1-2%.

Представим динамику изменения в структуре персонала на рисунке 2.6

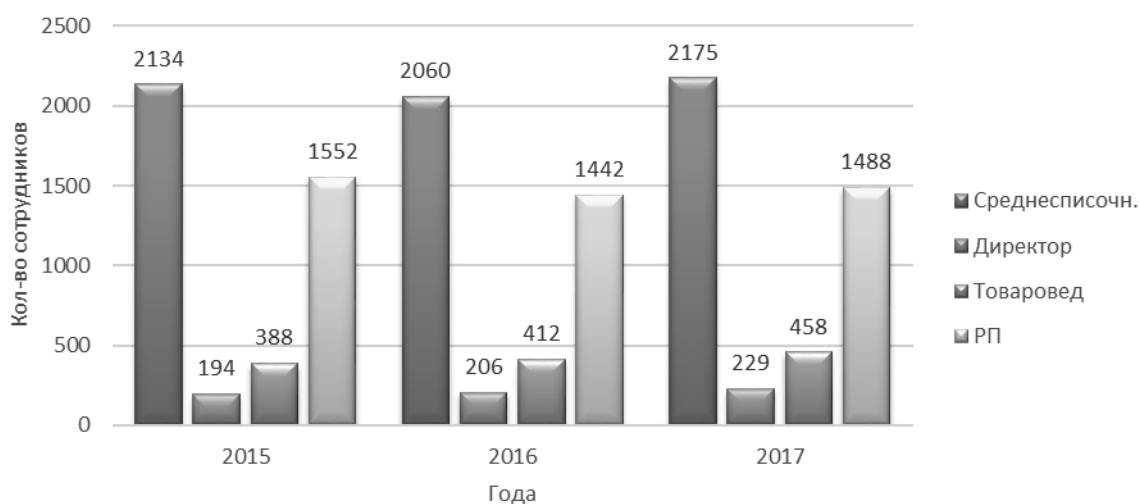


Рисунок 2.6– Кадровый состав АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала

Большую часть коллектива магазинов составляет рабочий персонал, в среднем за три года это 70%, Административный состав составляет 30%, 10% директора магазина, 20% товароведы магазина. По данным таблицы видно, что количество персонала в магазинах за три года изменилось не значительно, динамика меняется в зависимости от открытия объектов.

Но если сравнить количество открывающихся магазинов в период 2016 и 2017 годов и прирост персонала за эти года, то следует, что количество сотрудников в среднем на один магазин сократилось 2 человека, что в свою очередь увеличило нагрузку на персонал магазинов.

Проанализируем кадровый состав компании АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала по возрасту (таблица 2.7, рисунок 2.7).

Таблица 2.7 – Возрастная структура персонала АО «ТАНДЕР»

Год	Должность	Среднесписочная численность, чел.	Возраст				
			18-25	25-30	30-40	40-50	от 50
2015	Директор	2134	17	36	52	69	20
	Товаровед		46	78	103	127	34
	РП		201	305	328	530	188
2016	Директор	2060	24	41	60	63	18
	Товаровед		48	83	121	132	28
	РП		165	297	319	484	177
2017	Директор	2175	36	42	61	71	19
	Товаровед		50	96	130	146	36
	РП		170	316	350	517	135

Из данных таблицы 2.7 наиболее преобладающая возрастная категория составляет 40 – 50 лет, это примерно 25% от среднесписочной численности сотрудников магазинов. Наименее работающих сотрудников компании в возрастной категории от 50 лет, это обуславливается тем, что людям предпенсионного возраста крайне тяжело работать в торговой сфере в виду высокой интенсивности. Большую часть возрастной категории от 50 лет приходится на рабочий персонал.

Рассмотрим динамику возрастной структуры персонала в динамике трех лет (рисунок 2.7).

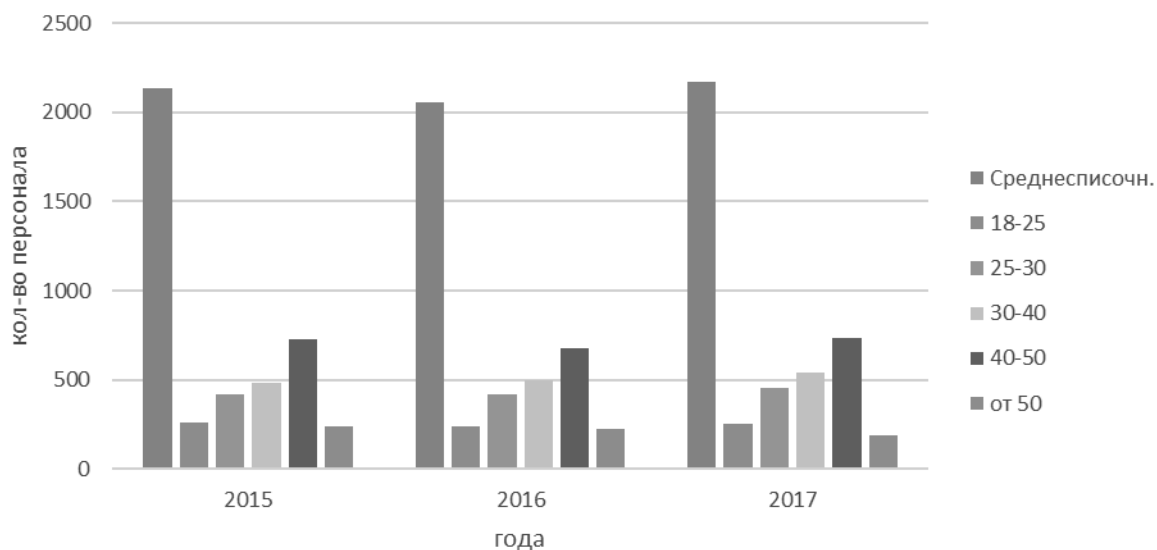


Рисунок 2.7 –Возрастная структура персонала
АО "ТАНДЕР" Челябинского филиала

Большую часть штатной численности сотрудников магазина составляет персонал в возрасте 40-50 лет и 30-40 лет. Меньшую часть персонала приходится на возраст от 50 лет и 18-25 лет.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (Рисунок 2.8).

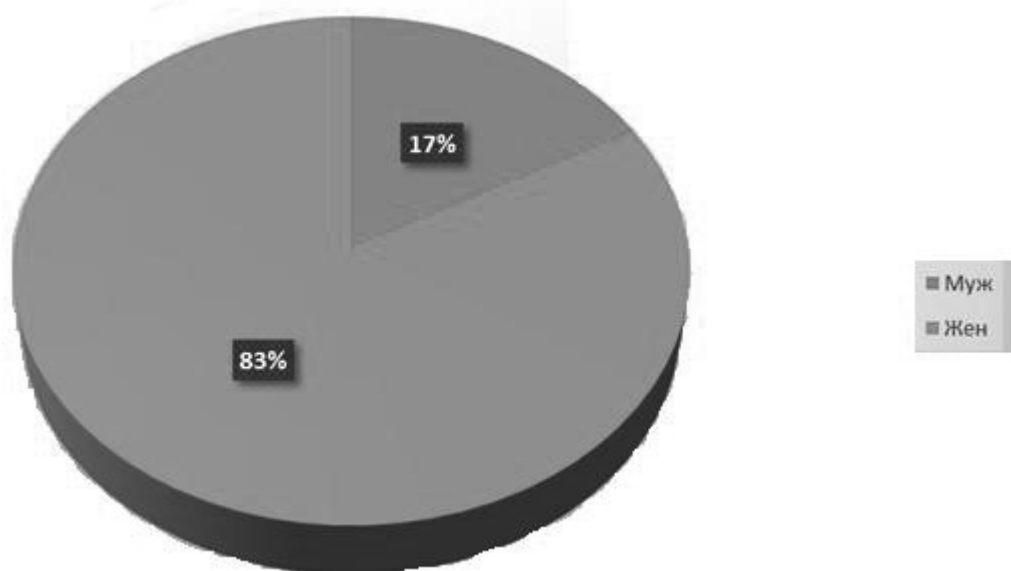


Рисунок 2.8 – Структура персонала по половому признаку АО "ТАНДЕР"

Из рисунка 2.8 мы видим, что преобладание сотрудников женского пола составляет 83%, мужского пола 17%. Это связано со спецификой работы магазинов компании АО «ТАНДЕР» (работа на кассе, выкладка товара).

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы (рисунок 2.9).

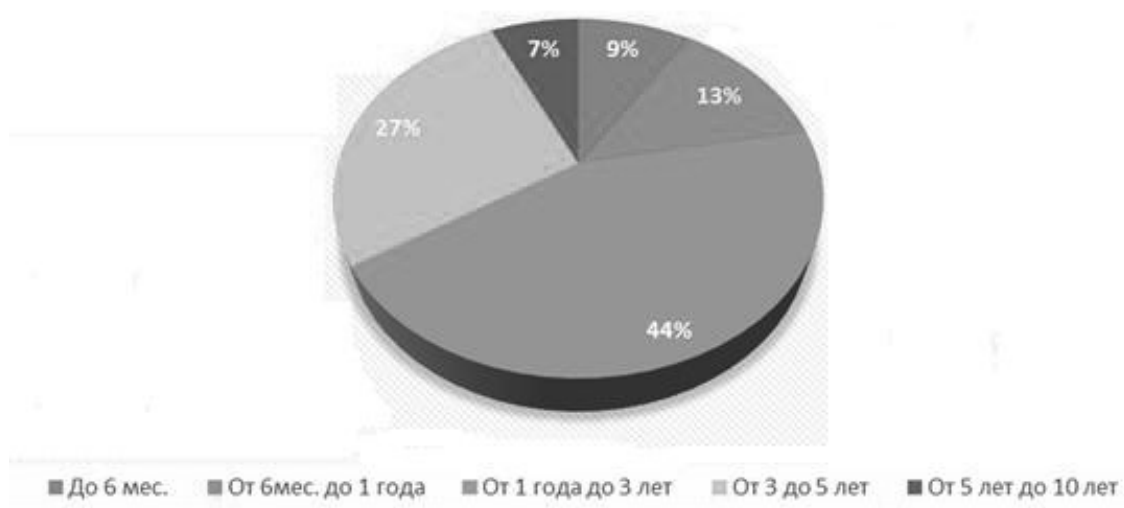


Рисунок 2.9 – Структура персонала по стажу работы

АО «ТАНДЕР» Челябинский филиал

Большая часть сотрудников в компании АО «ТАНДЕР» работает со стажем от 1года до 3 лет и составляет 44%, 27% приходится на сотрудников со стажем от 3 до 5 лет, 13% - от 6 месяцев до 1 года, 9% - от до 6 месяцев и только 7% приходится на сотрудников со стажем от 5 до 10лет.

Рассмотрим состав сотрудников по уровню образования (таблица 2.8, рисунок 2.10).

Таблица 2.8 – Состав сотрудников по уровню образования компании

АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала

Год	Среднесписочное.	Образование					
		Высшее	%	Средне-спец.	%	Среднее	%
2015	2134	389	18%	814	38%	931	44%
2016	2060	360	17%	819	40%	881	43%
2017	2172	416	19%	788	36%	968	45%

Из таблицы 2.9 сделаем вывод, что основная часть сотрудников АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала имеют в среднем за трехлетний период среднее образование 44%, средне специальное 38%, Высшее 17%.

Рассмотрим состав сотрудников по уровню образования компании АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала за 2017 год (рисунок 2.10).

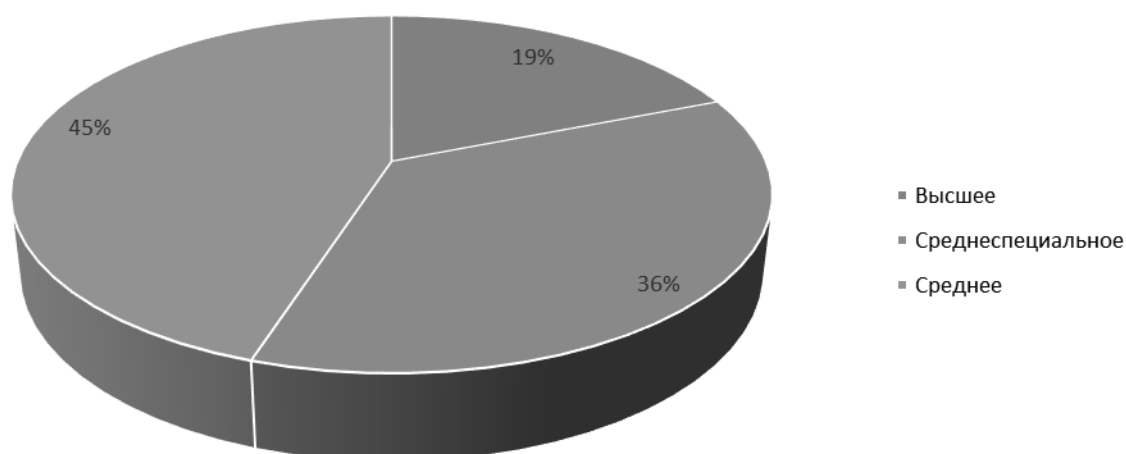


Рисунок 2.10 – Состав сотрудников по уровню образования компании АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала.

По результатам проведенного анализа видно, что 45% сотрудников магазинов имеют среднее образование, 36% имеют средне специальное образование и 19% персонала высшее образование (большая часть приходится на директоров магазина).

Завершающим этапом кадрового аудита проведем анализ текучести персонала компании АО «ТАНДЕР» (таблица 2.9, рисунок 2.11).

Таблица 2.9 – Текучесть персонала АО «Тандер» Челябинского филиала

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017г.
Среднесписочная численность, чел.	2134	2060	2172
Прием на работу, чел.	471	360	714
Увольнение, чел.	516	552	576
Средний коэффициент текучести за месяц, в процентах	2.0%	2.2%	2.2%

Текучесть персонала за период трех лет стабильная, составляет 2.1% в месяц, ежегодно, расторжение трудовых отношений между работником и работодателем составляет от 516 до 576 человек, принимается на работу в среднем 515 соискателей.

Рассмотрим причины увольнения сотрудников компании АО «Тандер» (рисунок 2.11).

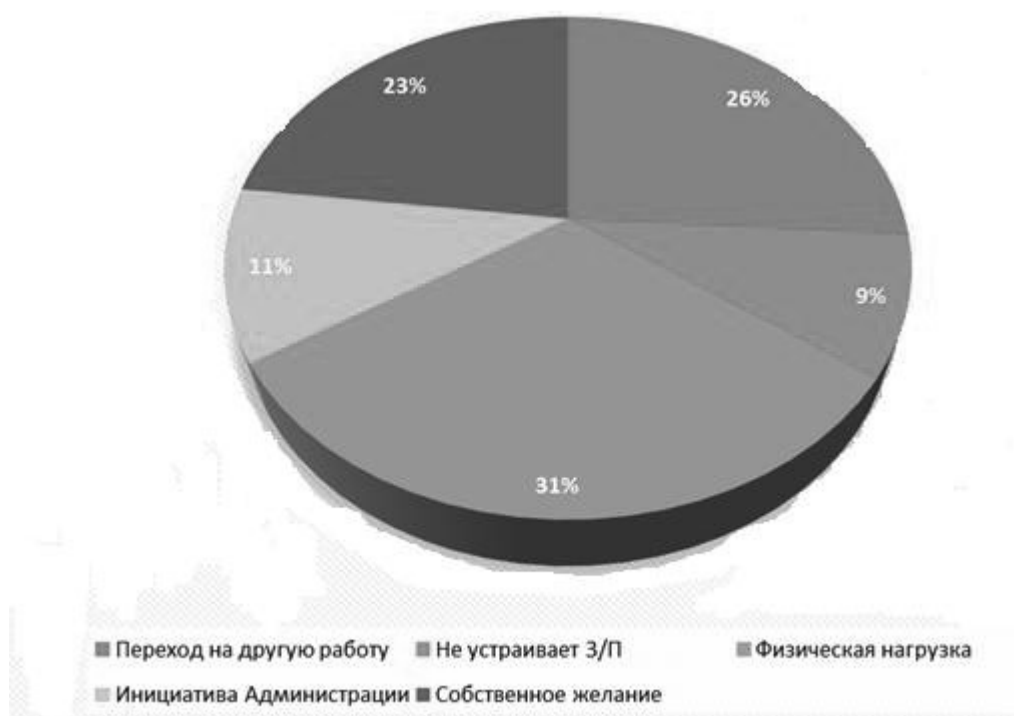


Рисунок 2.11 – Причины увольнения сотрудников компании АО «Тандер» Челябинского филиала.

Из рисунка 10 видно, что основная причина увольнения сотрудников – это увеличенная физическая нагрузка и интенсивность работы в компании, 26% составляет переход на другую работу, 23% – собственное желание сотрудников, 11% – комментарии сотрудников по неудовлетворению заработной платы, 9% – по инициативе администрации (не соответствие занимаемой должности).

Вывод по параграфу 2.3: В данной главе мы рассмотрели кадровое состояние компании АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала, определили возрастную категорию работающих сотрудников, разобрали состав по половому

признаку, по стажу работы, по уровню образования. На основании изученных данных подведем итог по кадровому составу – в компании работа с кадрами осуществляется с незначительными отклонениями, основной персонал со средне специальным образованием в возрастных категориях от 18 до 25 лет (молодой персонал) и от 40 лет, таким образом, персоналу тяжело дается работа в интенсивной сфере, это обуславливается увольнением сотрудников по причине высокой физической нагрузкой.

Текучесть персонала стабильная и составляет в среднем 2% в месяц, что характеризует компанию с положительной стороны, так как компания создает благоприятные условия для своего персонала.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДГОТОВКИ START-UP КОМАНД ДЛЯ АО «ТАНДЕР»

3.1 Анализ существующей системы по открытию торговых объектов в АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала

В предыдущей главе была описана деятельность компании АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала, были рассмотрены основные экономические показатели за период с 2015 по 2016 года, проведены анализы внешней и внутренней среды, проанализирован кадровый аудит компании.

По итогам проведенных анализов было установлено, что эффективность компании снижается за счет резкого открытия новых торговых объектов неэффективными сотрудниками.

Целью данного проекта стала подготовка start-up команд, которая обеспечит высокую конкурентоспособность на рынке, за счет качественного выполнения должностных обязанностей:

1) Обучения персонала работе с технологиями:

- Работа с мишенью местности (расчет клиент цели по секторам мишени, проведение опроса покупателей для определения движения трафика, выявление западающих секторов, мероприятия для увеличения трафика за счет разноса расходно- информационного материала);

- Работа со средним чеком (создание условий для покупателей для наибольшего заполнения потребительской корзины);

2) Создание благоприятной атмосферы сотрудникам магазина, для увеличения лояльности к компании и снижения текучести;

3) Поддержание магазина в конкурентной среде на высоком уровне, за счет приобретенных навыков работы со start-up командой.

Далее рассмотрим существующую систему работы сотрудников компании по открытию новых торговых объектов в Челябинском филиале.



Рисунок 3.1 – Система работы по открытию торговых точек в АО «ТАНДЕР»

Основная цель и задачи текущей системы по открытию торговых объектов заключается в соблюдении сроков, установленных головной компанией и подготовкой торгового объекта к открытию. Основное внимание уделяется:

- Качеству строительных работ, осуществляющих подрядными организациями как внутри магазина, так и снаружи;

- Верной расстановке и сборке торгового оборудования с учетом передачи размеров контура торгового объекта в головную компанию (для составления планограммы торгового зала);

- Взаимодействию с распределительным центром по заказу достаточного объема продукции для ее реализации;

- Организации выхода на помощь персонала с других подразделений для осуществления подготовки торгового зала к открытию магазина (приемка по качеству и количеству привезенного товара, выкладка товара на полочное пространство, расстановка ценников, формирование дополнительных мест продаж);

- Проведению обучения работы выкладке товара по планограммам, согласованным головной компанией с учетом полочного пространства определённой товарной группы.

Хотелось бы отметить, что после открытия магазина работу с персоналом по адаптации, обучению технологическим процессам занимается начальник отдела продаж с интенсивностью посещений один раз в три недели и супервайзер отдела продаж с интенсивностью посещений один раз в неделю, которые в свою очередь являются объектами данной системы по открытию и сопровождению нового торгового объекта. Этого недостаточно для обеспечения качественной работы персонала нового торгового объекта. Ранее была представлена таблица 2.1, в которой были проанализированы экономические показатели в динамике за последние три года, исходя из данных по закрытию торговых объектов «навсегда» видно, что за 2016 год было закрыто 6 объектов, а в 2017 году было закрыто 7 торговых объектов – это обуславливается тем, что стремительный рост открытия магазинов увеличился в 2,5 раза, увеличилась и нагрузка на руководящий состав и соответственно, качество сопровождения персонала магазина снизилось.

На достижения эффективной работы магазина влияет не только качество открытия магазинов, но и работа по адаптации и обучения персонала, работающего на объекте после открытия.

Рассмотрев действующую систему работы сотрудников компании следует перейти к разработке предложений по совершенствованию системы и внедрению подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала.

В данном параграфе мы рассмотрели существующую систему по открытию новых торговых объектов, определили ее особенности, выявили слабые стороны, что в дальнейшем нам позволит усовершенствовать ее для эффективного открытия торговых объектов.

3.2 Предложения по совершенствованию системы подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала

В данном параграфе мы рассмотрим систему подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала. Учитывая недостатки существующей системы по открытию новых торговых объектов, спроектируем новую систему подготовки start-up команд которая позволит осуществлять цели компании: «Выход на потенциал продаж в установленные сроки (в первый месяц – 80%, второй месяц – 90%, третий месяц – 100% и более), за счет качественного отбора кандидатов в start-up команду через оценку ключевых показателей эффективности ранее занимаемых объектов, обучению при вводе в должность и оценке результата по завершению работы периода проекта.

Совершенствованная система подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала представлена на рисунке 3.2.

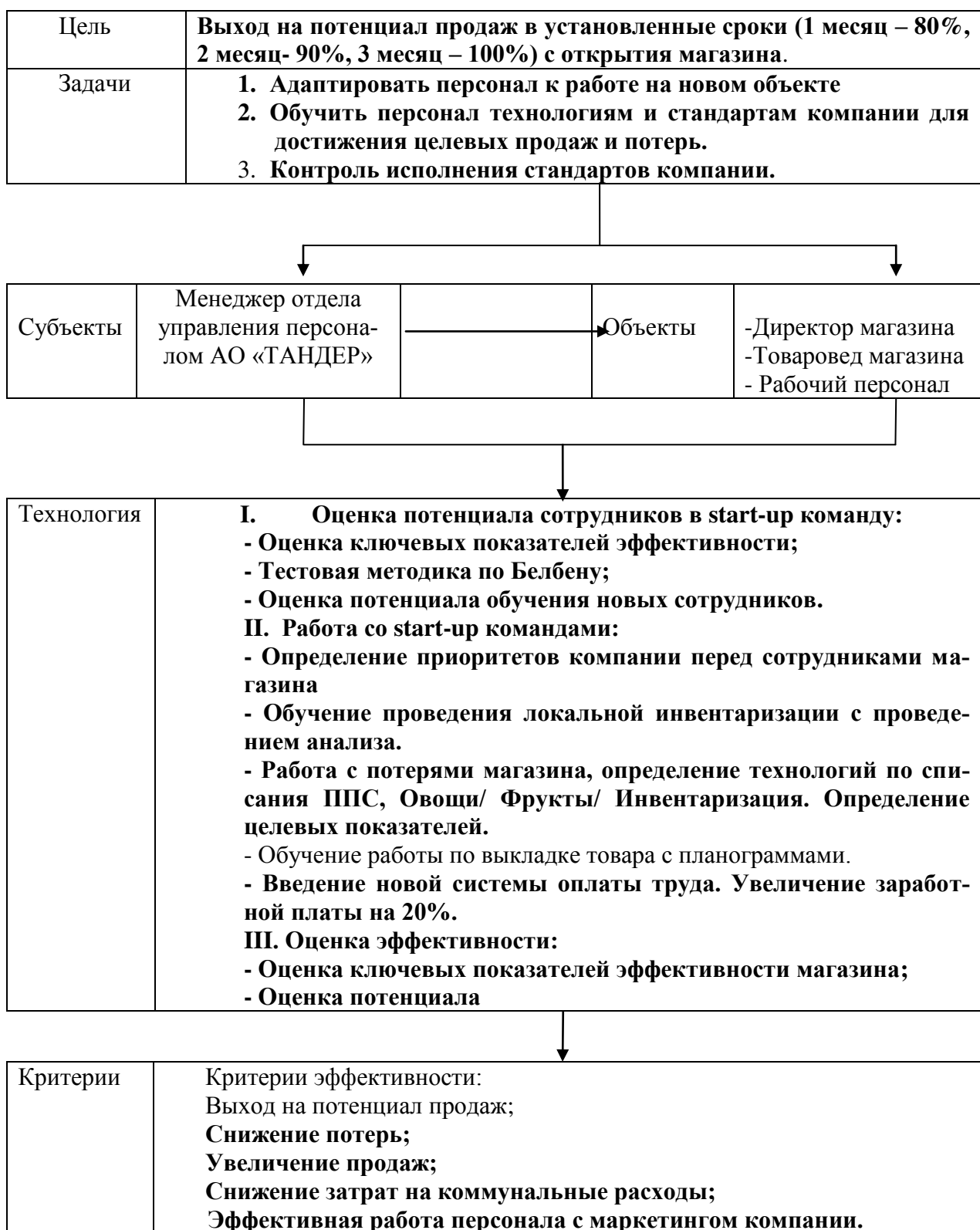


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала

Основная цель создания системы подготовки start-up позволит увеличить эффективность работы персонала и выходом на потенциал продаж в установ-

ленные сроки (1 месяц- 80%, 2 месяц – 90%, 3 месяц – 100%). Достижение данной цели способствует сокращению объектов данной системы, поскольку в ней участвуют только сотрудники магазина. Start-up команда будет осуществлять работу с персоналом по следующим критериям:

- Адаптация персонала;
- Обучение персонала магазина технологиям и стандартам компании для достижения целевых показателей продаж и потерь;
- Контроль исполнения стандартов компании.

Данные направления качественно влияют на достижение целевых показателей компании, так как способствуют эффективному использованию человеческих ресурсов в необходимой сфере деятельности.

Далее рассмотрим технологии формирования и функционала start-up команды:

- Оценка потенциала сотрудников в start-up команду. Отбор кандидатов заключается по результатам ключевых показателей эффективности работы на действующих торговых объектах, проходят тест по методике Белбина (приложение А), для определения роли игры в команде и ключевым в отборе кандидата является способность обучения новых сотрудников.

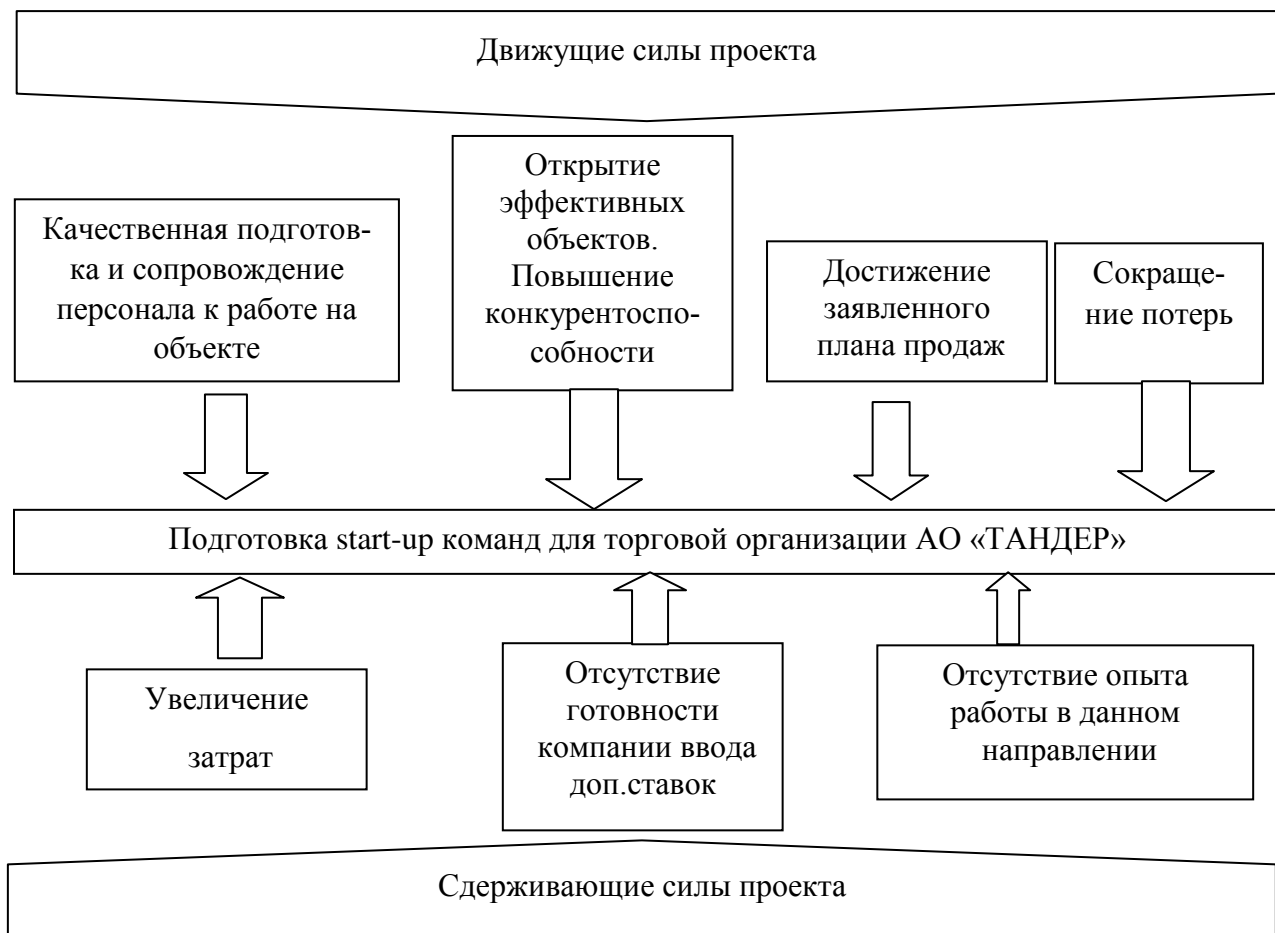
- Работа со start-up командами. Определение приоритетов компании перед сотрудниками нового торгового объекта, обучения технологиям работы компании, такими как: проведение локальной инвентаризации с проведением анализа; работой с потерями и продажами магазина, обучение работы по стандартам выкладки товара.

Введение новой системы оплаты труда для членов start-up команды, которая позволяет увеличить заработную плату на 20%.

- Оценка эффективности. Анализ результата работы команды, достижение цели проекта, и своевременная корректировка в случае отклонений (изменение состава команды, пересмотр функциональных обязанностей).

Таким образом, проектируемая система подготовки start-up команды для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала будет более эффективной в процессе открытия торговых объектов, так как она нацелена на плотное взаимодействие команды start-up с персоналом магазина в процессе его открытия и дальнейшей работы.

На рисунке 3.3 представлено поле сил К.Левина, далее приведено описание этих сил.



- сильное влияние (5 баллов)
- умеренное влияние (3-4 балла)
- слабое влияние (2 балла)

Рисунок 3.3 – Анализ поля сил К. Левина

На рисунке представлены сдерживающие и движущие силы проекта согласно теории К.Левина. Данные силы оказывают разное влияние на проект.

Более подробное описание и рекомендации для сдерживающих сил представлены в таблицах.

Таблица 3.1 – Описание движущих сил проекта

Сила	Описание	Оценка (от 1 до 5)
Движущие силы		
1) Качественная подготовка и сопровождение персонала к работе на объекте	В ходе анализа было выявлено, что для организации, качественная подготовка и сопровождение персонала к работе на объекте является важным.	4
2) Открытие эффективных объектов. Повышение конкурентоспособности	Для компании главной задачей является открытие эффективных объектов. Повышение конкурентоспособности	5
3) Достижение заявленного плана продаж	Достижение заявленного плана продаж является одной из составляющей потенциала	4
4) Сокращение потерь	Сокращение потерь влияет на эффективность компании в целом	4

Вывод по таблице 3.1: Проект по совершенствованию подготовки start-up команд обусловлен потребностью открытия эффективных объектов и повышения конкурентоспособности за счет качественной подготовки персонала к работе на объектах, достижению заявленного плана продаж и снижению потерь. Движущие силы проекта имеют высокие положительные оценки (средний балл 4,25), что позволит в дальнейшем минимизировать риски от сдерживающих сил проекта. Далее рассмотрим описание сдерживающих сил проекта, а также приведем решения, которые, на наш взгляд, могут предотвратить появление рисков.

Таблица 3.2 – Описание и решение сдерживающих сил проекта

Сила	Описание	Оценка (от 1 до 5)	Решение
Сдерживающие силы			
1) Увеличение затрат	Компания на текущий момент переживает финансовый кризис в связи с этим увеличение не предусмотрено.	4	Пересмотр бюджета и достижение согласия на достижение дополнительных средств на подготовку start-up команды
2) Отсутствие готовности компании ввода доп. ставок	Введение дополнительных ставок влечет к дополнительным затратам на разработку мотивации и программ обучения.	4	Программа рассчитана на то, что каждое последующее открытие нового торгового объекта будет эффективным, повлечет за собой отказ от закрытия объектов навсегда.
3) Отсутствие опыта работы в данном направлении	Так как в компании необходимо ввести данную программу, есть степень риска неудачного внедрения.	2	При соблюдении критериев формирования start-up команды есть возможность избежать отсутствия опыта в данном направлении.

Вывод по таблице 3.2: Так как данный проект является новой технологией для компании это влияет качество его внедрения. Руководители должны выбрать и эффективных сотрудников для подготовки команды, так как данный проект выгодный для компании с экономической точки зрения по открытию новых объектов.

Для более эффективного внедрения данного проекта рассмотрим риски, с которыми компания может столкнуться при его реализации. Для этого определим критерии:

Таблица 3.3 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность проявления рисков	0,2 – низкие; 0,4 – средние; 0,6 – высокие.
Серьезность последствий	0,4 – средние; 0,7 – серьезные; 0,8 – очень серьезные; 0,9 – крайне серьезные.

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

Таблица 3.4 – Оценка рисков реализации проекта

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
1	2	3	4	5	6
1	Не исполнение бюджета	При возникновении дополнительных затрат на реализацию проекта.	0,4	0,8	0,32
2	Не соблюдение сроков мероприятий	Мероприятия данного проекта рассчитаны на определенные сроки. Увеличение времени влечет к увеличению затрат.	0,2	0,7	0,14
3	Не согласование проекта руководителями	Проект требует затрат, как трудовых, так и материальных, на которые руководство пойти не всегда готовы.	0,4	0,9	0,36
4	Ошибки формирования состава команды	При формировании ошибка отбора кандидатов в команду.	0,6	0,8	0,48
5	Не готовность персонала быть в команде	Работа рассчитана на разъездной характер, не каждый сотрудник готов пойти на это	0,2	0,4	0,08

Рассмотрев предполагаемые риски, вероятность их проявления и влияние, определим точки контроля компании по минимизации данных рисков. Для этого сформируем карту рисков (рисунок 3.3)

Вероятность	Последствие			
	0,4	0,7	0,8	0,9
0,2	0,08 R5	0,14 R2	0,16	0,18
0,4	0,16	0,28	0,32 R1	0,36 R3
0,6	0,24	0,42	0,48 R4	0,54

Рисунок 3.4 – Карта рисков

Как видно на рисунке 3.4 все отображенные риски влекут за собой последствия для компании и реализации проекта. Ввиду того, что в данном проекте необходимо учесть влияние всех рисков предложим мероприятия по управлению ими:

R1 - Не исполнение бюджета

Для сокращения риска, необходимо максимально развернуто составить бюджет. Так как появление всех не предвиденных и не предусмотренных расходов учесть сложно, необходимо запланировать резервный бюджет (дополнительные средства на непредвиденные расходы). Очень важно установить лимит бюджета, за рамки которого выходить крайне запрещено.

R2 – Не соблюдение сроков мероприятий

Чтобы минимизировать риск несоблюдения сроков, необходимо составить четкий план мероприятий по созданию и реализации данного проекта. Все ответственные лица, которые участвуют в составлении мероприятий, обязаны контролировать его осуществление, оценивать эффективность проекта и при необходимости вносить корректировки.

R3 – Не согласование проекта руководителями

Для согласования проекта необходимо четко определить цель и ключевые показатели работы данного проекта в рамках компании. Обозначить экономическую выгоду результатов работы start-up команды.

R4 – Ошибки формирования состава команды

Данный риск оказывает наибольшее влияние, так как эффективность использования данного проекта будет напрямую зависеть от качества отбора участников команды. Для минимизации данного риска необходимо осуществлять промежуточный контроль работы start-up команды, запрашивать обратную связь у сотрудников магазина, для определения их развития и готовности в последствии эффективно работать на закрепленном торговом объекте, оценивать показатели объекта по промежуточным точкам контроля выхода магазина на потенциал продаж (первый месяц – 80%, второй месяц – 90%, третий месяц – 100%) и поддержание целевых показателей магазина по общим потерям.

R5 – Не готовность персонала быть в команде

Данный риск минимален для проекта, так как в компании АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала работает более 2000 сотрудников, выбор при формировании команды обширный. Ключевым влиянием может последовать работа на различных объектах, для этого необходимо определить мобильный состав команды.

Для того, чтобы учесть все возможные риски, необходимо тщательно проработать каждый из них, определить ответственных за исполнение критериев и контролировать данный процесс.

После минимизации возможных рисков разработаем детальный план мероприятий для успешной реализации проекта. Мероприятия разработаны равномерно, для достижения целевых показателей проекта.

Таблица 3.5 – План мероприятий

№	Название мероприятия	Сроки	Длительность работ, часы	Предшествующие работы	Описание мероприятия	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7
1	Формирование состава проектной группы	01.06.18	1		Определение рабочей группы из числа сотрудников компании для подготовки start-up команды	Начальник отдела управления персоналом
2	Анализ КРІ по магазинам (экономические показатели)	01.06.18	5		Определение возможных кандидатов в start-up команду, учитывая опыт работы	Начальник отдела управления персоналом
3	Анализ внешней и внутренней среды	02.06.18 - 03.06.18	12	1	Определение соответствия целей системы управления персоналом стратегии компании.	Начальник отдела управления персоналом
4	Кадровый аудит	04.06.18-05.06.18	9	2	Анализ динамики показателей движения персонала	Начальник отдела управления персоналом
5	Планирование проведения собеседований	02.06.18	1	1	Составление графика собеседований, информирование участников	Начальник отдела управления персоналом

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
6	Проведение собеседований с потенциальными кандидатами start-up команды	05.06.18-07.06.18	6	4	Оценка KPI кандидатов в start-up команду. Оценка мотивации и потенциала развития персонала. Определение с составом команды.	Начальник отдела управления персоналом
7	Разработка Должностных инструкций и Функциональных обязанностей start-up команды	01.06.18-07.06.18	16		Разработка должностных инструкции и функциональных обязанностей start-up команды (Start-up Директор, Start-up – товаровед, Start-up – продавец).	СВ
8	Согласование и утверждение Должностных инструкций и Функциональных обязанностей start-up команды	08.06.18-14.06.18	5	6	Этапы согласования и корректировки: Начальник отдела управления персоналом, Начальник отдела продаж, Директор направления, Директор филиала. Утверждение Головной компании Должностных инструкций и Функциональных обязанностей start-up команды.	СВ
9	Подготовка методических материалов Должностных инструкций и Функциональных обязанностей для внесения на корпоративный портал	14.06.18-15.06.18	2	7	Соответствие материалов целям проекта.	Начальник отдела управления персоналом

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
10	Разработка программы обучения для сотрудников магазина со стороны start-up команды.	01.06.18-04.06.18	14		Создание пошагового плана работы с приоритетами магазина и технологиями компании.	Начальник отдела обучения персонала
11	Согласование программы обучения	05.06.18-09.06.18	5	9	Согласовать и утвердить программу обучения у Начальника отдела управления персоналом, Начальника отдела продаж, Директора направления, Директора филиала.	Начальник отдела обучения персонала
12	Подготовка методических материалов программы обучения для внесения на корпоративный портал	10.06.18-11.06.18	2	10	Соответствие материалов обучения целям проекта.	Начальник отдела управления персоналом
13	Разработка мотивации для start-up команды	01.06.18-14.06.18	15		Расчет системы оплаты труда для сотрудников start-up команды. Окладная часть, премиальная часть, бонусы.	Менеджер отдела управления персоналом
14	Согласование и утверждение мотивации start-up команды	15.06.18-21.06.18	7	12	Этапы согласования и корректировки: Начальник отдела управления персоналом, Начальник отдела продаж, Директор направления, Директор филиала. Утверждение ГК ДИ и ФО start-up команды.	Менеджер отдела управления персоналом

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
15	Обучение участников start-up команды	10.06.18-15.06.18	18	10	Проведение обучения по плану вывода открывающегося объекта на потенциал продаж. Тестирование.	Начальник отдела обучения персонала
16	Формирование бюджета проекта	12.06.18-13.06.18	8		Определение источников финансирования проекта, учет затрат, расходов. Согласование с финансовой службой.	Начальник отдела управления персоналом
17	Перевод в должность	01.07.18	1		Подписание приказов на перевод в должность в ОУП, ознакомление с ДИ. (За 7 дней до открытия).	Менеджер управления персоналом
18	Ознакомление с местностью расположение магазина	01.07.18-02.07.18	8	16	Оценка актуальности расчета потенциала отделом Развития. Создание «Мишени» работы с местностью.	Супервайзер
19	Расчет потенциала клиент-цели	03.07.18	3	17	Определение целевого показателя трафика магазина	Супервайзер

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
20	Информирование покупателя об открытии	04.07.18-05.07.18	6	18	<p>Осуществление работы по «Мишени» карты местности (разнос расходно- информационных материалов по почтовым ящикам).</p> <p>Работа на трафике в часы пик (устное информирование покупателей об открытии магазина в местах скопления людей, т.е. остановки, перекрестки, а также раздача листовок из рук в руки).</p>	Менеджер управления персоналом
21	Подготовка магазина к открытию	06.07.18-07.07.18	8	19	<ul style="list-style-type: none"> - Обучение персонала работы с планogramмами. -Выкладка товара по планogramмам. - Проверка работы программы ТС - Обучение АММ работы с программой ТС (заведение поставщиков, контроль оприходования товара РЦ, обучение: проведения корректировок; заведение всех типов списания; работа с отчетностью). - Обучения формирование работы с Дополнительными местами продаж согласно маркетинга компании. - Составление и подписание сотрудниками графика работы. 	Start-up Директор, Start-up Товаровед.

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
22	Получение и обработка обратной связи от сотрудников магазина	08.07.18	2	20	Получение информации от сотрудников магазина по качеству взаимодействия start-up команды.	Менеджер отдела управления персоналом
23	Подведение итогов работы первого месяца работы start-up команды	08.08.18	4	20	Оценка эффективности работы start-up команды по показателям эффективности. Выход на потенциал продаж магазина составляет не менее 80%. В случае не выхода на потенциал: - Корректировка работы start-up команды; - Смена состава start-up команды.	Начальник отдела управления персоналом
24	Определение удовлетворенности покупателей	19.07.18- 20.07.18	6		Опрос покупателей по пожеланиям для магазина. Сбор и консолидация информации. Определить потребности и сделать запрос на изменение (ввод дополнительных позиций в ассортимент магазина, установка дополнительного оборудования), то есть учесть пожелания покупателей.	Менеджер управления персоналом

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
25	Подведение итогов работы второго месяца работы start-up команды	08.09.18	4	22	<p>Оценка эффективности работы start-up команды по показателям эффективности. Выход на потенциал продаж магазина составляет не менее 90%.</p> <p>В случае не выхода на потенциал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Корректировка работы start-up команды; - Смена состава start-up команды. 	Начальник отдела управления персоналом
26	Подведение итогов работы третьего месяца работы start-up команды	08.10.18	4	24	<p>Оценка эффективности работы start-up команды по показателям эффективности. Выход на потенциал продаж магазина составляет не менее 100%.</p> <p>В случае не выхода на потенциал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Корректировка работы start-up команды; - Смена состава start-up команды. 	Начальник отдела управления персоналом
27	Получение и обработка обратной связи от сотрудников start-up команды	09.10.18	3	25	Определение проблем, корректировка функциональных обязанностей для дальнейшей корректировки работы проекта.	Начальник отдела управления персоналом
28	Оценка исполнения бюджета	10.10.18	2		Определение исполнения всех составляющих критериев состава бюджета проекта.	Начальник отдела управления персоналом

В таблице 3.5 описан план мероприятий проекта, временные затраты для осуществления определенного мероприятия, описание мероприятия и ответственные сотрудники за выполнение мероприятий.

Данные мероприятия систематизированы и представлены в диаграмме Ганта (Приложение Д).

Вывод по параграфу 3.2: В данном параграфе мы рассмотрели новую систему подготовки start-up команд АО «Тандер» челябинского филиала, определили цели данного проекта, проанализировали движущие и сдерживающие силы проекта. Помимо этого, были спрогнозированы возможные риски реализации проекта, а также предложили мероприятия по их снижению. В подведении итога анализа факторов был разработан план мероприятий и построена диаграмма Ганта по осуществлению проекта подготовки start-up команды.

3.3 Расчет стоимости по проекту подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала

Заключительным этапом данной выпускной квалификационной работы является расчет стоимости предложения для разработанного проекта. На основании предложенных мероприятий и временных затрат рассчитаем смету проекта. Для определения стоимости выполнения мероприятия примем во внимание часовую стоимость ставки сотрудников компании, которые участвуют в реализации проекта:

Начальник отдела управлением персоналом $80000/180 = 444,7$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог);

Начальник отдела обучения персоналом $80000/180 = 444,7$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог);

Супервайзер отдела продаж $60000/180 = 314,5$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог);

Менеджер отдела управления персоналом $25000/180 = 138,8$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог);

Директор start-up команды $48000/180 = 266,67$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог);

Товаровед start-up команды $36000/180 = 166,67$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог);

Продавец start-up команды $24000/180 = 133,33$ руб. в час (в т.ч. подоходный налог).

Для удобства расчета составим таблицу стоимости часа участников проектной группы в таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет стоимости часовой ставки сотрудников проектной группы

№п/п	Должность	Стоимость (руб./час)
1	Начальник отдела управления персоналом	444,7
2	Начальник отдела обучения персонала	444,7
3	Супервайзер отдела продаж	314,5
4	Менеджер отдела управления персоналом	138,8
5	Директор start-up команды	266,67
6	Товаровед start-up команды	166,67
7	Продавец start-up команды	133,33

Далее рассмотрим смету инвестиционных и эксплуатационных затрат (таблица 3.7, таблица 3.9), а также инвестиционный, эксплуатационный и общий бюджет проекта (таблица 3.8, таблица 3.10, таблица 3.11) на основании которых сделаем вывод о необходимости планировании денежных средств на реализацию проекта по подготовке start-up команд для торговых организаций (на примере АО «ТАНДЕР» челябинского филиала).

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных затрат

№ п/п	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	2	3	4
1	Формирование состава проектной группы	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*1) = 444,7$ руб.	444,7 руб.
2	Анализ КРІ по магазинам (экономические показатели)	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*5) = 2223,5$ руб.	2223,5 руб.
3	Анализ внешней и внутренней среды	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*12) = 5336,4$ руб.	5336,4 руб.
4	Кадровый аудит	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*9) = 4002,3$ руб.	4002,3 руб.
5	Планирование проведения собеседований	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*1) = 444,7$ руб.	444,7 руб.
6	Разработка Должностных инструкций и Функциональных обязанностей start-up команды	Доплата Супервайзеру отдела продаж: $(314,5*16) = 5032$ руб.	5032руб.
7	Согласование и утверждение Должностных инструкций и Функциональных обязанностей start-up команды	Доплата Супервайзеру отдела продаж: $(314,5*5) = 1572,5$ руб.	1572,5руб.
8	Подготовка методических материалов Должностных инструкций и Функциональных обязанностей для внесения на корпоративный портал	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*2) = 889,4$ руб.	889,4руб.

Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4
9	Разработка программы обучения для сотрудников магазина со стороны start-up команды.	Доплата Начальнику отдела обучения персоналом: $(444,7*14) = 6225,8$ руб.	6225,8руб.
10	Согласование программы обучения	Доплата Начальнику отдела обучения персоналом: $(444,7*5) = 2223,5$ руб.	2223,5руб.
11	Подготовка методических материалов программы обучения для внесения на корпоративный портал	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*2) = 889,4$ руб.	889,4руб.
12	Разработка мотивации для start-up команды	Доплата Менеджеру управления персоналом: $(138,8*15) = 2082$ руб.	2082 руб.
13	Согласование и утверждение мотивации start-up команды	Доплата Менеджеру управления персоналом: $(138,8*7) = 971,6$ руб.	971,6руб.
14	Формирование бюджета проекта	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*8) = 3557,6$ руб.	3557,6 руб.
15	Перевод в должность	Доплата менеджеру отдела управления персоналом: $(138,8*1) = 138,1$ руб.	138,1 руб.
16	Ознакомление с местностью расположение магазина	Доплата супервайзеру отдела продаж: $(314,5*8) = 2516$ руб.	2516 руб.
17	Расчет потенциала клиент-цели	Доплата супервайзеру отдела продаж: $(314,5*1) = 314,5$ руб.	314,5 руб.
18	Определение удовлетворенности покупателей	Доплата менеджеру отдела управления персоналом: $(138,8*6) = 832,8$ руб.	832,8руб.
19	Итого:		39696,8руб.

В таблице 3.7 приведены расчеты доплат участникам проекта с учетом отчислений.

Согласно смете инвестиционных затрат, общая сумма составила 39696,8рублей: Наибольшие затраты запланированы на разработку программы обучения для сотрудников магазина со стороны start-up команды 6225,8руб., анализ внешней и внутренней среды 5336,4 руб., разработку Должностных инструкций и Функциональных обязанностей start-up команды 5032руб.

Далее рассмотрим бюджет мероприятий инвестиционного периода по месяцам.

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат

№ п/п мероприятия	Июнь 2018	Июль 2018	Август 2018	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Сумма
1	2	3	4	5	6	7
1	444,7	-	-	-	-	444,7
2	2223,5	-	-	-	-	2223,5
3	5336,4	-	-	-	-	5336,4
4	4002,3	-	-	-	-	4002,3
5	444,7	-	-	-	-	444,7
6	5032,0	-	-	-	-	5032,0
7	1572,5	-	-	-	-	1572,5
8	889,4	-	-	-	-	889,4
9	6225,8	-	-	-	-	6225,8
10	2223,5	-	-	-	-	2223,5
11	889,4	-	-	-	-	889,4
12	2082,0	-	-	-	-	2082,0
13	971,6	-	-	-	-	971,6
14	3557,6	-	-	-	-	3557,6

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6	7
15	-	138,1	-	-	-	138,1
16	-	2516	-	-	-	2516
17	-	314,5	-	-	-	314,5
18	-	832,8	-	-	-	832,8
Итого:	35895,4	3801,4	-	-	-	39696,8

По результатам составления бюджета инвестиционных затрат из 39696,8 рублей распределено на 2 месяца: 35895,4 рублей на июнь 2018года, 3801,4 рублей на июль 2018г.

На подготовку документации и обучение (разработка должностных инструкций и функциональных обязанностей start-up команды, согласование и утверждение должностных инструкций и функциональных обязанностей start-up команды, подготовка методических материалов должностных инструкций и функциональных обязанностей для внесения на корпоративный портал, разработка программы обучения для сотрудников магазина со стороны start-up команды, согласование программы обучения, подготовка методических материалов программы обучения для внесения на корпоративный портал) запланировано израсходовать 16832,6рублей.

Следующим этапом будет разработка сметы эксплуатационных затрат проекта, в связи с тем, что затраты инвестиционные значительно отличаются от эксплуатационных затрат.

Таблица 3.9– Смета эксплуатационных затрат

№ п/п	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	2	3	4
1	Проведение собеседований с потенциальными кандидатами start-up команды	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: (444,7*6) = 2668,2руб.	2668,2руб.
2	Обучение участников start-up команды	Доплата Начальнику отдела обучения персоналом: (444,7*18) = 8004,6руб. Затраты на подготовку методического пособия и канцелярию: 2000руб.	10004,6руб.
3	Информирование покупателя об открытии	Доплата менеджеру отдела управления персоналом: (138,8*6) = 832,8руб.	832,8руб.
4	Подготовка магазина к открытию	Доплата Директору start-up команды: (266,67*8) = 2133,36руб. Доплата Товароведу start-up команды: (166,67*8) = 1333,36руб.	3466,7руб.
5	Получение и обработка обратной связи от сотрудников магазина	Доплата менеджеру отдела управления персоналом: (138,8*2) = 277,6руб.	277,6руб.
6	Подведение итогов работы первого месяца работы start-up команды	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: (444,7*4) = 1778,8руб.	1778,8руб.

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
7	Подведение итогов работы второго месяца работы start-up команды	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*4) = 1778,8$ руб.	1778,8руб.
8	Подведение итогов работы третьего месяца работы start-up команды	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*4) = 1778,8$ руб.	1778,8руб.
9	Получение и обработка обратной связи от сотрудников start-up команды	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*3) = 1334,1$ руб.	1334,1руб.
10	Оценка исполнения бюджета	Доплата Начальнику отдела управления персоналом: $(444,7*2) = 889,4$ руб.	889,4 руб.
11	Выплата заработной платы сотрудникам start-up команды	Выплата заработной платы Директору start-up команды: $(266,67*180) = 48000,60$ руб. Выплата заработной платы Товароведу start-up команды: $(166,67*180) = 36000,60$ руб. Выплата заработной платы Продавцам start-up команды: $(133,33*180)*2 = 47998,8$ руб.	132000,0руб
12	Итого:		420809,8руб.

По результатам сметы эксплуатационных затрат, сумма необходимая для реализации проекта необходимо 420809,8рублей. Основная сумма затрат составляет выплата заработной платы членам start-up команд на протяжении трех месяцев по 132000,0рублей. Итог на выплату заработных плат составил 396000,0рублей – это 94,1% эксплуатационных затрат.

Далее приведем бюджет эксплуатационного периода в таблице 3.10

Таблица 3.10 Бюджет эксплуатационных затрат

№ п/п мероприятия	Июнь 2018	Июль 2018	Август 2018	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Сумма
1	2	3	4	5	6	7
1	2668,2	-	-	-	-	2668,2
2	10004,6	-	-	-	-	10004,6
3	-	832,8	-	-	-	832,8
4	-	3466,7	-	-	-	3466,7
5	-	277,6	-	-	-	277,6
6	-	-	1778,8	-	-	1778,8
7	-	-	-	1778,8	-	1778,8
8	-	-	-	-	1778,8	1778,8
9	-	-	-	-	1334,1	1334,1
10	-	-	-	-	889,4	889,4
11	-	132000,0	132000,0	132000,0	-	396000,0
Итого:	12672,8	136577,1	133778,8	133778,8	4002,3	420809,8

Таким образом, основываясь показателями инвестиционного и эксплуатационного бюджетов, можно составить общий бюджет проекта.

Таблица 3.11 – Общий бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма, руб.
Июнь 2018	35895,4	12672,8	48568,2
Июль 2018	3801,4	136577,1	140378,5

Окончание таблицы 3.11

Период	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма, руб.
Август 2018	-	133778,8	133778,8
Сентябрь 2018	-	133778,8	133778,8
Октябрь 2018	-	4002,3	4002,3
Итого:	39696,8	420809,8	460506,6

Как видно, из приведенной выше таблице, большее количество затрат относится к эксплуатационным затратам и составляет 90% от общего бюджета на выплату заработной платы сотрудникам компании, обучение, анализ работы и получение обратной связи и, 10 % приходится на инвестиционные затраты, которые включают в себя формирование бюджета, анализ внешней и внутренней среды, а также подготовку и согласование документации.

Вывод по параграфу 3.3: В данном параграфе были произведены расчеты проекта, составлены сметы затрат, формирование инвестиционного, эксплуатационного и общего бюджета проекта по подготовке start-up команды. Определено, что сумма реализации данного проекта составляет 460506,6рублей.

Вывод по третьей главе:

В данной главе были рассмотрены следующие аспекты проекта: Существующая система открытия торговых объектов, предложена совершенствованная система подготовки start-up команд, описаны движущие и сдерживающие силы проекта, определены риски и пути их решения, составлен план мероприятий цикла создания и функционирования команды.

Также были составлены инвестиционная и эксплуатационная сметы, рассчитаны инвестиционный, эксплуатационный и общий бюджеты проекта. Сумма необходимая на реализацию проекта составила 460506,6рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена подготовке start-up команд для торговых организаций на примере АО «ТАНДЕР», в ходе работы были определены ключевые показатели эффективности, рассмотрены теоретические основы подготовки, провели анализ хозяйственной деятельности предприятия, проанализировали кадровую политику, анализ внешней и внутренней среды и определили экономическую проблему для АО «ТАНДЕР».

Дополнительно, по методикам Белбина и Маслова были исследованы две команды сотрудников. Результаты исследования подтверждают важность правильного и рационального распределения ролей в команде, от которого зависит эффективность ее работы [1].

Для успешной работы команды необходимо, чтобы руководитель принадлежал к сильному психологическому типу Координатор или Реализатор, а также, чтобы в команде присутствовали Аналитик и Генератор идей. Также хорошим фактором является наличие в составе остальных ролей, однако они должны быть сбалансированы между собой [2].

Создание start-up команды - дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознать цель, поставленную перед коллективом;
- Start-up команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- любой участник start-up команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним торгового объекта.

Значимость данной темы очень актуальна для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала, так как, по результатам ранее проведенного анализа экономических показателей было установлено, что проблема в компании отрицательно влияет на ключевые показатели эффективности в связи с организацией и открытием новых торговых объектов, которые не выполняли целевые показатели по потерям и продажам, тем самым снижая прибыль для компании.

Цель в данной работе была достигнута, разработана усовершенствованная система подготовки start-up команд для АО «ТАНДЕР» Челябинского филиала, определены возможные риски при развитии данного направления и пути их решения, позволяющие для организации работать только с эффективным персоналом в прибыльных магазинах.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
- 2 Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. — 960 с
- 3 Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. –М.: КноРус, 2014. — 302
- 4 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. –М.: Изд-во «Проспект», 2007.
- 5 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М.: Магистр: ИНФРА - М, 2012. – 576 с.
- 6 Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учебное пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумаков, Н.Г. Яковлев. – Ростов н/Д: «Феникс», 2005.
- 7 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. –М.: Дашков и К, 2017. – 288 с
- 8 Дорофеев В.Д. Менеджмент / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Д. Шестопал. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2008г.
- 9 Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2009.
- 10 Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов. – М.: Академия, 2007.
- 11 Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; Под редакцией А.Я. Кибанова. М: Приор, 2009. – 541с.
- 12 Журавлев, П. В.Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлен, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.,1998.

- 13 Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М: Экономистъ, 2005. – 665с.
- 14 Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998.– № 5.– С.30–34.
- 15 Исаенко, А.Н. Кадры управления в корпорациях США / А.Н. Исаенко. – М.: Наука, 2008. – 268с.
- 16 Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом (для бакалавров) / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. –М.: КноРус, 2010. –416 с.
- 17 Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR- менеджмента: учебное пособие / И.К. Макарова. –М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. – 422 с.
- 18 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева.– М. : Дашков и К, 2016. – 280 с.
- 19 Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. практические задания / Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко, С.Н.Апенько, А.И.Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
- 20 Официальный сайт «Пятерочка». — <https://5ka.ru/>.
- 21 Официальный сайт АО «ТАНДЕР». — <http://magnit-info.ru/>.
- 22 Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
- 23 Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.
- 24 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279с.
- 25 Тебекин, А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин .– М. : КноРус, 2014. – 624 с

26 Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

27 Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / С.А. Шапиро. –М.: КноРус, 2015. – 352 с.

28 Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

29 Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.

30 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. –М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013. — 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест Белбина: Ваши роли в команде

ФИО: _____

Дата: ____ / ____ /201__ г.

В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между утверждениями, в зависимости от того, какие утверждения, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Сумма баллов по утверждениям одного раздела должна составлять десять. Баллы можно ставить напротив нескольких утверждений или, в крайних случаях, напротив всех либо одного.

Раздел I. Какой вклад я, по моему мнению, могу внести в работу команды:

A	Я думаю, что могу быстро определять и получать выгоду от новых возможностей.
B	Я умею работать с разными типами сотрудников
C	Вырабатывать идеи – моя врождённая черта
D	Я умею определять в коллегах нечто значимое, что может способствовать достижению общей цели, и привлекать их к совместной работе
E	Способность до конца осуществлять задуманное во многом имеет отношение к моей личной результативности
F	Я готов испытать отрицательное отношение к себе, если результат будет этого стоить
G	Обычно я чувствую, что реально в исполнении и наверняка сработает
H	Я могу аргументировано изложить преимущества альтернативных вариантов действия, не будучи при этом предвзятым

Раздел II. Моими слабыми сторонами в командной работе могут быть следующие:

A	Мне сложно работать в нормальном режиме, пока собрания проходят без должной организации и контроля
B	Я склонен быть слишком великодушным по отношению к тем, кто имеет убедительную точку зрения, но не освещает её должным образом
C	Я склонен много говорить, стоит только команде вплотную подойти к воплощению новых идей

Продолжение приложение А

D	Задачи которые я ставлю перед собой, не всегда соответствуют целям всей команды, поэтому мне не так легко присоединиться к коллегам
E	Когда нужно выполнить какое-либо задание, я иногда могу казаться слишком напористым и требовательным
F	Мне сложно быть первым, вероятно, потому, что я слишком сильно реагирую на мнение других
G	Когда мне в голову приходят какие-либо идеи, я так увлекаюсь ими, что теряю связь с реальностью
H	Мои коллеги склонны упрекать меня в том, что я слишком переживаю за тот или иной момент в работе без всяких на то оснований

Раздел III. Когда я работаю над проектом вместе с другими:

A	Я могу влиять на членов команды, не оказывая на них давление
B	Присущая мне бдительность помогает избежать ошибок и оплошностей
C	Я готов прибегнуть к давлению, чтобы быть уверенным, что время на собраниях не тратится впустую и что дискуссия не уходит в сторону от решения поставленной задачи
D	На меня можно рассчитывать как на сотрудника, всегда имеющего в запасе свежие идеи
E	Я всегда готов поддержать дельное предложение, которое принимается в общих интересах
F	Я всегда стремлюсь быть в курсе последних событий, новых идей и разработок
G	Я полагаю, что моя рассудительность и способность трезво оценивать ситуацию помогут в принятии верных решений
H	На меня можно положиться, когда нужно организовать серьёзную работу и проследить за её выполнением

Раздел IV. Мой подход к работе в группе:

A	Я не слишком заинтересован в том, чтобы лучше узнать своих коллег
B	Я не боюсь оспаривать взгляды других или остаться в меньшинстве
C	Я обычно могу найти нужный аргумент, чтобы доказать несостоятельность той или иной идеи либо необоснованного предложения
D	Я полагаю, что у меня есть талант заставить всех и всё работать, когда надо привести намеченный план в исполнение
E	У меня есть склонность избегать очевидные вещи и выступать с неожиданными идеями
F	Любую работу я стараюсь выполнить безукоризненно
G	В работе я готов использовать связи и контакты за пределами команды
H	Хотя для меня важны и интересны все мнения, я, если надо, не колеблюсь в принятии решения

Раздел V. Я получаю удовлетворение от работы, потому, что:

A	Мне нравится анализировать различные ситуации и просчитывать всевозможные варианты
B	Мне интересно находить практическое решение проблем
C	Мне нравится думать, что я способствую налаживанию хороших рабочих взаимоотношений
D	Я могу влиять на принятие решений
E	Я встречаюсь с теми, у кого имеются свежие предложения, идеи и разработки
F	Я умею склонять сотрудников к тому, чтобы был принят необходимый в данной ситуации план действий
G	Я чувствую, когда должен бросить все свои силы на выполнение того или иного задания
H	Мне нравится находить в работе моменты, когда требуется подстегнуть своё воображение, чтобы найти верное решение

Раздел VI. Если бы мне неожиданно дали трудное задание, которое я должен выполнить за ограниченное время и с незнакомыми мне людьми:

A	Перед тем как предпринимать какие-либо действия, я бы на время отошёл в сторону, чтобы найти выход из создавшегося положения
B	Я стал бы работать вместе с тем, у кого наиболее конструктивный подход к делу
C	Я бы нашёл способ уменьшить объём работы с учетом того, какой вклад в выполнение задания могут внести другие участники
D	Не откладывать дело в долгий ящик – моя врождённая черта, которая в данном случае помогла бы мне не отстать от графика
E	Полагаю, что я оставался бы спокойным и хладнокровным, при этом сохраняя присущую мне способность ясно и правильно мыслить
F	Я бы сохранил приверженность поставленной цели даже под давлением других
G	Я был бы готов взять инициативу в свои руки, если бы почувствовал, что группа не продвигается в выполнении задания
H	Я бы открыл дискуссию, чтобы стимулировать появление новых идей и таким образом сдвинуть дело с мертвой точки

Раздел VII. Работая в группе, я испытываю следующие проблемы:

A	Я склонен выказывать своё нетерпение по отношению к тем, кто, по моему мнению, тормозит продвижение.
B	Другие могут критиковать меня за то, что у меня слишком аналитический подход к делу и я недостаточно доверяю своей интуиции.
C	Мое стремление каждый раз твердо убеждаться в том, что работа сделана как надо, может сдерживать процесс её выполнения.
D	Я склонен легко впадать в скуку при выполнении той или иной работы, поэтому могу рассчитывать только на остальных участников, которые умеют меня приободрить.

	Е	Мне очень сложно браться за работу, пока не ясна её цель.
	Ф	Иногда мне трудно объяснить остальным мои мысли и идеи.
	Г	Мне не ловко требовать от других то, чего я не могу сделать сам.
	Н	Я не решаюсь скрещивать шпаги, когда дело доходит до настоящего противостояния.

Расшифровка результатов теста: типы ролей в команде (по Белбипу)

1) Исполнитель (И)

Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде - организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

2) Председатель или Координатор (П)

Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вклады, вносимые в деятельность команды, и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

3) Формирователь или Приводящий в действие (Ф)

Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Маккиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя - оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

4) Мыслитель или Генератор идей (М)

Это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя - привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

5) Разведчик или Исследователь ресурсов (Р)

Это экстравертный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

6) Оценщик (О)

Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика — объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Ему может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

7) Коллективист(К)

Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста — поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

8) Доводчик или Завершающий работу (Д)

Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика - настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает что-либо из головы.

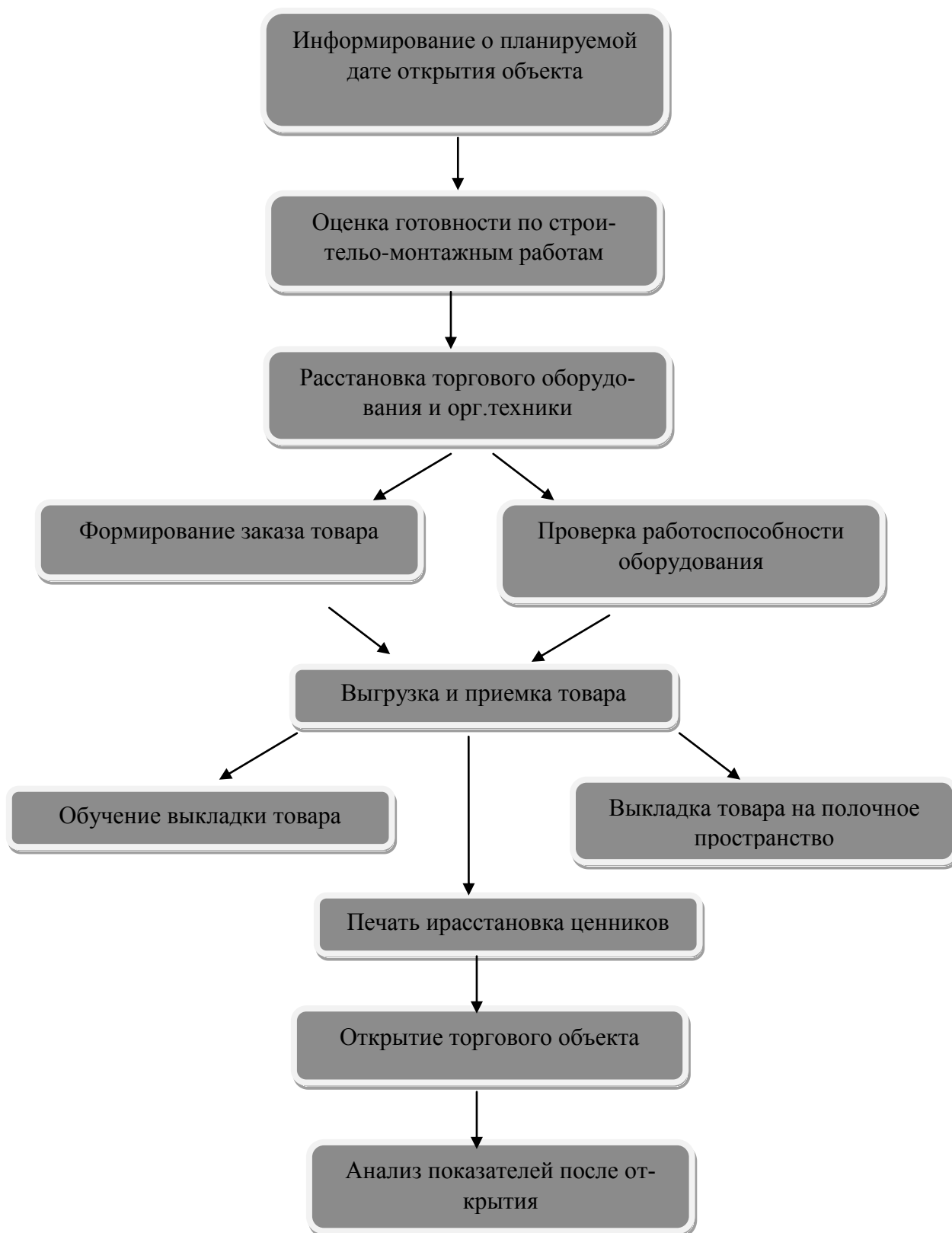
Люди, которых полезно иметь в команде, по своим необходимым для командной работы характеристикам взаимно дополняют, но не дублируют друг друга. Успех командной работы зависит от сбалансированности состава команды. Необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон.

Окончание приложения А

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель	И	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Координатор	К	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей
Формирователь	Ф	Взвинчен, состоятелен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодушию и самообману	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоен
Мыслитель	М	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик	Р	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
Оценивающий	О	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, вдумчивость, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других
Коллективист	К	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспосабливаться к людям и ситуациям; способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводчик	Д	Старательный, организованный, добросовестный, осмотнительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

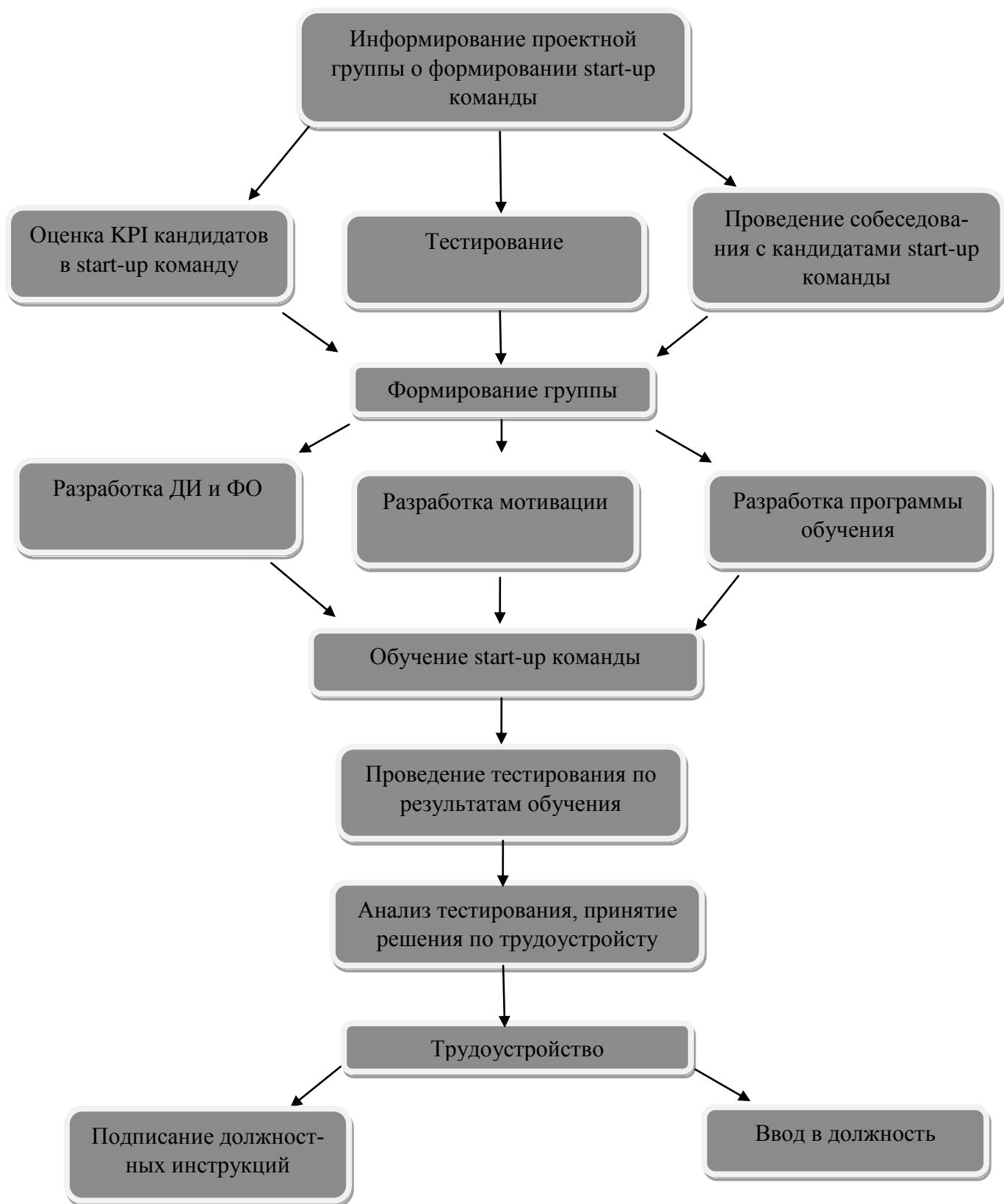
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бизнес- процесс открытия магазина



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бизнес- процесс подготовки start-up команды



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Дерево целей проекта по подготовке start-up команд для АО «ТАНДЕР»



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Диаграмма Ганта

