

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080507 Менеджмент организации  
 Кафедра менеджмента

### ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

<b>Тема работы</b>
<b>Разработка системы развития молодых специалистов компании</b>

УДК 005.96-053.81:621.395.7

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3301	Курма М.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серикова Г.Н.			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080507 Менеджмент организации  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
 Чистякова Н.О.

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

<b>Дипломной работы</b>
-------------------------

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>З-3301</b>	<b>Курма Марине Александровне</b>

Тема работы:

<b>Разработка системы развития молодых специалистов компании</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 26.02.2016 №1588/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Материалы, представленные в производственной и преддипломной практике на базе компании ПАО «Мегафон Ритейл».                  Литературные источники и нормативные документы.                  Источники сети Интернет.                  Самостоятельно собранный материал.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические и методические аспекты управления системой развития молодых специалистов компании и оценки её эффективности</li> <li>2. Характеристика деятельности организации</li> <li>3. Анализ эффективности системы развития молодых специалистов ПАО «Мегафон Ритейл»</li> <li>4. Разработка системы развития молодых специалистов компании ПАО «Мегафон Ритейл»</li> </ol>

<b>Перечень графического материала</b>	Структура персонала внутри салона связи ПАО «Мегафон Ритейл» Опрос персонала на удовлетворенность обучением Анкета оценки эффективности тренинга Динамика сотрудников по стажу работы в 2014 году Динамика сотрудников по стажу работы в 2015 Предполагаемые мероприятия по созданию системы кадрового резервирования
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серикова Г.Н.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Курма Марина Александровна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 98 страниц, 9 рисунков, 14 таблиц, 59 источников, 7 приложений.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Мегафон Ритейл».

Цель работы – разработать систему по развитию молодых специалистов ПАО «Мегафон Ритейл».

В процессе исследования проводился анализ текущей системы развития и текучести кадров.

В результате исследования предложены мероприятия по созданию системы развития молодых специалистов.

Степень внедрения: результаты работы, а именно проектные рекомендации по «разработке системы развития молодых специалистов ПАО «Мегафон Ритейл» рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Область применения: система развития молодых специалистов ПАО «Мегафон Ритейл».

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда, роста прибыли и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

## Оглавление

Реферат.....	4
Введение.....	7
1 Теоретические и методические аспекты управления развитием молодых специалистов компании.....	10
1.1 Роль обучения и развития молодых специалистов в общей системе повышения эффективности организации.....	10
1.2 Методики оценки процесса и результатов развития молодых специалистов в отечественной и зарубежной практике.....	15
1.3 Оценочная подсистема и показатели эффективности обучения и развития молодых специалистов.....	19
Глава 2. Анализ системы развития молодых специалистов в компании ПАО "Мегафон Ритейл" .....	22
2.1 Общая характеристика компании ПАО "Мегафон Ритейл".....	22
2.2 Персонал предприятия.....	25
2.3 Оплата труда на предприятии.....	29
2.4 Текущая система развития молодых специалистов.....	31
Глава 3. Разработка системы развития молодых специалистов.....	43
3.1 Выявление проблем в системе развития персонала.....	43
3.2 Предложения по развитию персонала.....	44
3.3 Анализ эффективности предложенных мероприятий.....	55
Глава 4. Социальная ответственность компании ПАО "Мегафон Ритейл.....	61
4.1 Приоритетные направления деятельности и перспективы развития ПАО «МегаФон Ритейл».....	64
4.2 Анализ эффективности программ социальной ответственности предприятия.....	65
Заключение.....	76
Список используемых источников.....	79

Приложение А. Ошибки, допускаемые в области развития персонала .....	85
Приложение Б. Преимущества и недостатки видов обучения.....	87
Приложение В. Сравнительный анализ применяемых методов обучения.....	88
Приложение Г. Формы обучения в комплексном подходе обучения.....	91
Приложение Д. Модели оценки эффективности обучения и развития.....	92
Приложение Е. Ключевые показатели эффективности.....	96
Приложение Ж. Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.....	98

## **Введение**

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что процесс приобретения компетенций за счет развития персонала играет в наши дни большую роль. Чтобы развитие персонала имело смысл, полученные знания и навыки должны быть применимы и востребованы. А возможность их применения можно охарактеризовать как действия, которые инициируют новые знания и новые возможности.

Особое значение приобретают проблемы развития персонала (такие, например, как добровольность) и способы эффективного внедрения современных обучающих методик. Новые методики развития персонала предусматривают более активную роль в управлении и формировании своего собственного процесса обучения на том основании, что получение знаний, их усвоение и применение будут максимально эффективными только при условии активного участия работника в процессе развития.

Повышение профессионального уровня молодых специалистов положительно играет роль на сохранении рабочего места, на повышении специалистов в должности, на увеличение рынка труда, на увеличение личных доходов и прибыли компании, а также на чувстве собственного достоинства и возможности самореализации у сотрудников компании. Однако, при неоспоримом значении развития персонала, у него имеются существенные особенности, кардинально препятствующие его развитию на большинстве организаций РФ.

Первая состоит, в том, что руководители организаций (особенно коммерческих) предпочитают иметь у своих работников нужный профессиональный уровень не через развитие (затратно, долго, ожидаемый результат не гарантирован), а через поиск и найм (затратно, но относительно быстро и есть выбор).

Вторая особенность – это 100% опасность потерять средства, вкладываемые в развитие работника, т.к. он может уволиться в любой момент и

по любой причине.

Таким образом, выбранная тема не только актуальна из-за гигантского разрыва между спросом и предложением на рынке труда (профессионально обученные экономисты и юристы – не востребованы, в спрос на квалифицированных инженеров, конструкторов, технологов - не удовлетворен), но очень своевременна и полезна.

Степень изученности. Исследования комплекса мер по развитию молодых специалистов находят в работах многих ученых-теоретиков и практиков. Среди них можно отметить В. А. Антропова, В. М. Семенова, С. Я. Батышева, И. А. Баева, Б. М. Генкина, В. В. Гончарова, В. П. Журавлева, А. Я. Кибанова, Э. М. Короткова, М. Мескона, Р. П. Колосову, Ю. Г. Одегова, Л. Е. Стровского, А. К. Ташева, Д. Хана, Д. Киркдатрик, Р.Эренберга и других ученых.

Вопросы обучения персонала широко освещаются в трудах В.В. Травина и В.А. Дятлова, К.Х. Абдурахманова, В.А. Шаховой, А.И. Андреевой, Ф. Роефлисбергера, В. Диксона и других. Идею непрерывности образования в подготовке молодых специалистов в разные годы отстаивали В.А. Горохов и Л.А. Коханова, С.С. Шафрова и М.С. Бахнов.

Некоторые аспекты анализа эффективности развития персонала в организации рассмотрены в работах В.В. Кузнецова, О.В. Козловой, П.И. Кулигина, А. Хэмблина, Д. Кэмпбелла, Д. Стенли, Н. Курланда, К. Селтиз и других. Вместе с тем, в современной литературе по развитию молодых специалистов крайне редко рассматриваются вопросы управления подготовкой в торговых компаниях.

Цель данной работы – анализ теоретических и практических основ разработки системы развития молодых специалистов в компании.

Поставленная цель достигается путем решения следующих задач:

– раскрыть теоретические и методические аспекты управления системой развития молодых специалистов в организации и оценки ее эффективности;



- дать характеристику финансово-хозяйственной деятельности организации;
- провести анализ эффективности системы развития молодых специалистов ПАО «Мегафон Ритейл»;
- разработать основные рекомендации по развитию молодых специалистов в ПАО «Мегафон Ритейл».

Объект исследования – персонал организации

Предмет исследования – разработка системы развития молодых специалистов в компании ПАО «Мегафон Ритейл».

Методы исследования: наблюдение, анализ документов, анкетирование, экспертный опрос.

Практическая значимость проекта заключается в том, что результаты и методы исследования будут полезны подобным организациям при реальной организации развития молодых специалистов.

# **1 Теоретические и методические аспекты управления развитием молодых специалистов компании**

## **1.1 Роль обучения и развития молодых специалистов в общей системе повышения эффективности организации**

Персонал – наиболее сложный объект управления в компании, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», имеет возможность самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна [23]. «Под персоналом понимается весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью» [23].

Термин «персонал» охватывает совокупность работников в рамках определенных организационных единиц и характеризует социально-экономические и психологические аспекты трудовой деятельности:

1. Наличие общеорганизационной цели деятельности.
2. Существование разделения труда, основанного на специализации при выполнении работ (трудовых заданий) по достижению цели.
3. Формирование структуры власти, иерархии полномочий и ответственности.
4. Установление правил и процедур, описывающих права, обязанности и функции каждого члена общности, а также правила и процедуры, касающиеся исполнения работы.
5. Функционирование развитой коммуникативной сети.
6. Распределение работников по рабочим местам в зависимости от объема и структуры человеческого капитала конкретной личности.

7. Формальные отношения между отдельными работниками в команде обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и т.п. и носят безличный характер (т.е. не зависят от того, кто выполняет работу).

8. Господство определенной формы собственности на средства производства и результаты совместной деятельности [7].

Персонал – это, прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют особую роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства организации. Персонал независимо от сферы его деятельности выполняет ряд функций:

1. Функция основной деятельности, которая реализуется на основе организации всех социальных групп в единую кооперацию работников и направлена на получение результатов определенного количества и качества, на всемерно уменьшение затрат на единицу полученного результата с учетом диктуемых обществом ограничений.

2. Социально-интегративная функция, т.е. обеспечение соответствия общественных, групповых и индивидуальных интересов сотрудников, последовательное осуществление принципа справедливого распределения по труду, социального развития персонала.

3. Управленческая функция, т.е. целенаправленное регулирование деятельности сотрудников, повышение их политической активности [25].

Таким образом, персонал организации – это объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности [28].

Структура персонала приведена на рисунке 1.

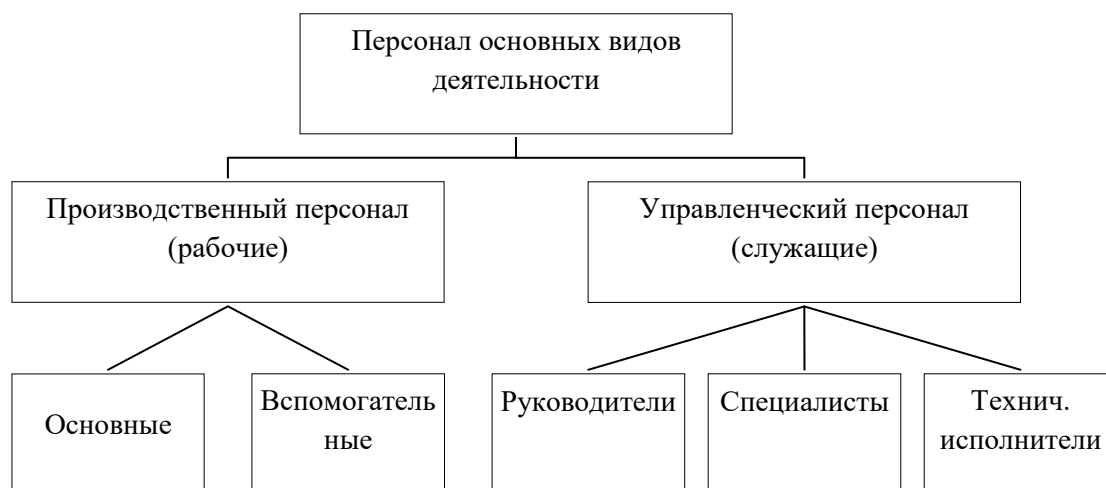


Рисунок 1 – Структура персонала

Главной целью системы управления персоналом является обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В качестве базы для ее построения используется разнообразные методы, выработанные наукой и апробированные практикой. Предметом управления персоналом выступает изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в функционировании производственно-коммерческих систем [6].

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях производственного поведения персонала. При разработке стратегий развития персонала изучаются взаимосвязи важнейших тенденций в управлении конкретной фирмой и вырабатываются оптимальные их соотношения; также могут учитываться другие особенности, реализация разных подходов для построения стратегии развития персонала [35].

Одной из основных задач работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина организации. Система управления профессиональным развитием персонала – совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий,

процедур, обеспечивающих изменение профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта. Управление профессиональным развитием персонала – это целенаправленное воздействие служб управления персоналом, обеспечивающее совместную деятельность по изменению и приращению профессионального опыта человека, его профессиональных качеств [11].

Существует несколько наиболее типичных ошибок, которые допускаются организациями в области профессионального развития персонала, своего рода «капканов», в которые может попасть любая компания, таблица 1 приложение А.

Для того чтобы избежать данных ошибок необходимо внедрение в организацию стратегии накопления и постоянного развития человеческого капитала, побуждающей работников и работодателей поддерживать, совершенствовать и модернизировать профессиональные знания, навыки и умения в течение всей трудовой жизни посредством профессионального обучения и повышения квалификации. Эти требования должны являться ключевым инструментом достижения стабильности экономического развития организаций, каждого работника и страны в целом [5].

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны. Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных проблем, возникающих в процессе производства. Работник же поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства [41].

Высокая квалификация, профессиональная гибкость и адаптационная способность работников становятся также основой их социальной

защищенности на рынке труда, особенно в периоды нестабильной экономической ситуации. В интересах, как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» рабочей силы – ее устареванию. Под устареванием работника следует понимать процесс использования личностью точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной деятельности, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время. Устаревание знаний может иногда наступить уже через месяц после окончания первоначального обучения. Для того чтобы знания работника увеличивались со стажем работы, необходимо постоянное внимание к факторам, плодотворно влияющим на качественный уровень трудового потенциала:

- ясные цели деятельности сотрудника;
- развитие – постоянное накопление профессиональной компетентности сотрудником;
- регулярная обратная связь, оценка деятельности сотрудника;
- мотивация к обновлению знаний у сотрудника;
- поручение сотруднику трудовых заданий, позволяющих использовать ему свои возрастающие способности [15].

Проведение в жизнь стратегии накопления и постоянного развития человеческого капитала, побуждающей работников и работодателей поддерживать, совершенствовать и модернизировать профессиональные знания, навыки и умения в течение всей трудовой жизни посредством профессионального обучения и повышения квалификации должны являться ключевым инструментом достижения стабильности экономического развития организаций, каждого работника и страны в целом.

В последнее время термины: профессиональные знания, умения и навыки (ЗУНы) заменяются более точным определением – компетенция, отвечающим современным условиям организации трудовых отношений. Компетенция представляет собой демонстрируемую способность сотрудника

выполнять определенные производственные функции. Компетенции объединяют способности и мотивацию сотрудника и описывают его производственное поведение. Это – не просто знания сотрудника, это – знания, применимые и применяемые на практике [46].

Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. При этом для того, чтобы компетенции могли служить основой для приема на работу, должностного перемещения, вознаграждения или принятия других решений в сфере управления персоналом, индивид должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике.

Таким образом, при разработке стратегий развития персонала изучаются взаимосвязи важнейших тенденций в управлении конкретной фирмой и вырабатываются оптимальные их соотношения; также могут учитываться другие особенности, реализация разных подходов для построения стратегии развития персонала.

## **1.2 Методики оценки процесса и результатов развития молодых специалистов в отечественной и зарубежной практике**

Если основываться на принятой в мировой практике классификации, видов обучения, то все их следует разделить на:

- 1) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- 2) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей).

Обучение на рабочем месте имеет ряд преимуществ [17]:

- методы относительно недороги;
- «стажеры» обучаются в процессе работы;
- нет необходимости в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения;
- возможность обеспечения более высокой степени адекватности, гибкости программ подготовки персонала потребностям организации;

- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;
- большие возможности индивидуализации подготовки и изучения способностей персонала к обучению.

Характеристика видов обучения представлена в таблице 2 .

Таблица 2 – Характеристика видов обучения персонала

Группы методов обучения	Характеристика особенностей применяемых методов обучения
Обучение на рабочем месте	1) непосредственное взаимодействие с обычной работой в обычной рабочей ситуации; 2) различные формы обучения; 3) обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников; 4) Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников конкретной организации и в стенах конкретной организации. 5) обучение в процессе фактического выполнения определенной работы 6) прикрепление новых сотрудников к опытным работникам, которые и проводят обучение
Обучение вне рабочего места	1) включает все виды обучения за пределами самой работы; 2) обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Основные недостатки внутриорганизационной системы обучения:

- возрастающие нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения;
- недостаточная методическая и педагогическая подготовка обучающихся;
- ограничения программ обучения узкопрофессиональными вопросами не способствуют развитию широкого профессионального кругозора обучаемых;
- необходимость создания собственной учебно-материальной базы и ее постоянного обновления [18].

Основные преимущества и недостатки методов обучения (приложение Б) позволяют сделать обоснованный выбор их.

Для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально



новых поведенческих и профессиональных компетенций более эффективны программы обучения вне рабочего места, так как дают работнику возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Главным критерием при выборе той или иной программы обучения является ее эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. В качестве основных программ дополнительного профессионального образования (ДПО) в зависимости от целей обучения могут быть повышение квалификации(1), профессиональная подготовка (2), переподготовка (3), послевузовское профессиональное образование (4) и стажировка (5) [8].

1. Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний работников в соответствии с постоянно повышающимися требованиями образовательных стандартов и поддержание уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий. Повышение квалификации осуществляется при появлении функции управления работниками дополнительных функций на занимаемых должностях или при необходимости предстоящих должностных перемещений в пределах данной группы должностей [40];

2. Подготовка рассматривается как получение второго профессионального образования. На указанное обучение направляются, как правило, работники, включенные в резерв для выдвижения на должность более высокой группы должностей либо работающие в данной должности, но не имеющие соответствующего профессионального образования по специальности;

3. Целью профессиональной переподготовки является получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, необходимых им для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Указанное обучение проводится при необходимости должностных

перемещений работников: назначение на должность иного профиля, замещение более высокой должности в пределах данной группы должностей [32];

4. Целью послевузовского профессионального образования работников является предоставление им возможности повышения уровня образования, научной квалификации на базе высшего профессионального образования. Указанное образование может быть получено в заочной аспирантуре образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных учреждений [14];

5. Понятие «стажировка» применяется в нескольких смыслах (как самостоятельная работа под контролем, как повышение квалификации, как форма непрерывного профессионального образования). В общем виде стажировку можно охарактеризовать как:

- производственная деятельность для приобретения опыта работы или повышения квалификации по специальности;
- работа по специальности в течение определённого испытательного срока (испытательный стаж) для определения возможности зачисления на штатную должность.

Характеристики различных методов обучения, используемые организациями в ходе реализации систематической модели обучения (приложение В), позволяют сделать адекватный выбор соответствующего метода.

Таким образом, каждый метод обучения подходит для той или иной организации и зависит от сложности организационной структуры организации, ее размеров и желанием руководства вести политику обучения [41]. Для повышения квалификации и получения новых знаний для сотрудников существует комплексная система, включающая в себя сразу несколько форм и этапов обучения (приложение Г).

Видно, какое многообразие форм обучения задействовано для повышения эффективности деятельности сотрудников. Такое многоплановое воздействие на обучающегося позволят в короткие сроки передать сотрудникам

большой объем теоретического материала и предоставить им возможность получить навыки применения технологии на практике [23].

Таким образом, обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению.

### **1.3 Оценочная подсистема и показатели эффективности обучения и развития молодых специалистов**

Развитие сотрудников при современном состоянии экономики – основа конкурентного преимущества организации. Следовательно, оно должно быть тесно связано со стратегией развития организации. Обучение сотрудника позволяет повысить уровень его навыков, знаний и умений, оно обращено в будущее и должно давать новое видение текущей ситуации, перспектив и оценки опыта [38].

Обычно оценивается или сам процесс обучения, или его конечный результат. Акцент зависит от того, кто конкретно заинтересован в развитии управленца. Для акционеров и руководителей компании ключевой вопрос касается отдачи от вложений в обучение топ-менеджера. Для тех же, кто его проводит, важен иной аспект - достигнуты ли поставленные цели, насколько эффективным оказался процесс обучения. По-другому оценивает успехи в собственном развитии сам участник: какие конкретно знания он приобрел, как они помогают ему в работе. Наиболее эффективна модель оценки, учитывающая все три аспекта [27].

Для топ-менеджеров можно применять различные модели и методики эффективности обучения и развития (приложение Д). Помимо вышеперечисленных, существуют и другие модели оценки эффективности развития (приложение Е).

Таким образом, оценка эффективности развития молодых специалистов требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и в конечном счете оправдывает себя. Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим «удовольствием», чтобы полагаться здесь на случай или везение. Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно.

По результатам проведенного анализа первой главы исследования следуют сделать следующие выводы:

1. При разработке стратегий развития персонала изучаются взаимосвязи важнейших тенденций в управлении конкретной фирмой и вырабатываются оптимальные их соотношения; также могут учитываться другие особенности, реализация разных подходов для построения стратегии развития персонала.

2. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению;

3. Система правового регулирования деятельности по оценке управления персоналом регулируется на уровне международных соглашений (система международных актов Международной организации труда), на уровне конституционного закрепления основных прав работников, на уровне кодифицированных нормативно-правовых актов (Трудовой кодекс РФ закрепляет различные формы оценки), на уровне федеральных законов (закрепляются отраслевые обязательные нормы оценки, например, в адвокатуре, на гражданской службе), система отраслевых подзаконных актов определяет конкретные требования к работникам, развивая федеральные

законы (система квалификационных требований), наконец, на уровне локальных актов организации закрепляются порядок, цели и принципы оценки работников, а также система показателей эффективности, применяемая в ходе оценки.

## **2 Анализ системы развития молодых специалистов в компании**

### **ПАО «Мегафон Ритейл»**

#### **2.1 Общая характеристика компании ПАО «Мегафон Ритейл»**

Компания «МегаФон» — российская телекоммуникационная фирма, которая предоставляет услуги сотовой связи, высокоскоростного мобильного интернета на базе сети 4G, моментальные денежные переводы от компании «Юнистрим» и ряд сопутствующих услуг. Компания «МегаФон» действует в 85 субъектах Российской Федерации, в Таджикистане, а также в частично признанных государствах Абхазии и Южной Осетии. По данным компании, количество абонентов компании на 01 октября 2014 года составляло 66 040 040 человек.

17 июня 1993 года – это дата основания ЗАО «Северо-Западный GSM». В 1994 году в городе Санкт-Петербурге началась коммерческая эксплуатация первой в России сети стандарта GSM, более известное название для нее – 2G.

7 мая 2002 года — ЗАО «Северо-Западный GSM» в ходе изменений был переименован в ОАО «МегаФон». С апреля 2002 года началось проведение ребрендинга компании, который заключался в смене логотипа компании. В это время к ЗАО «Северо-Западный GSM» присоединились компании ЗАО «Соник Дуо» (Москва), ЗАО «Уральский Джи Эс Эм» (Екатеринбург), ЗАО «Мобиком-Кавказ» (Краснодар), ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ОАО «МСС-Поволжье», ЗАО «Волжский GSM» (Саранск, Республика Мордовия).

2 октября 2007 года «МегаФон» сдал в эксплуатацию первый в России фрагмент сети стандарта третьего поколения (3G) на территории Ленинградской области.

Полное наименование организации – Публичное акционерное общество «МегаФон». Штаб-квартира в настоящее время находится в Москве. К концу 2013 года, компания уже состояла из 8 филиалов (рисунок 2).



Рисунок 2 – Филиалы компании ПАО «МегаФон»

### *Сибирский филиал ПАО «МегаФон»*

«МегаФон-Сибирь» - торговая марка Сибирского филиала ПАО «МегаФон», действующего на территории Новосибирской, Кемеровской, Омской и Томской областей, Алтайского и Красноярского краев, республик Алтай, Хакасия и Тыва.

Сибирский филиал ПАО «МегаФон» — один из 8 филиалов ПАО «МегаФон». Оказывает услуги связи с декабря 2003 года. Количество абонентов составляет 2,2 млн человек. С января по июль 2009 года производился процесс реорганизации ЗАО «Мобиком-Новосибирск» в форме присоединения к ПАО «МегаФон». В настоящее время «Мегафон-Сибирь» переименован в Сибирский филиал ПАО «МегаФон».

В рамках развития собственного розничного бизнеса в 2009 году было принято решение о создании новой компании в структуре «Мегафон»- это ПАО «Мегафон Ритейл».

В настоящее время розничная сеть «МегаФон» насчитывает более 2000 салонов связи "МегаФон" в 500 городах России. В Компании работает более 16 тысяч сотрудников. В салонах связи МегаФон осуществляется обслуживание действующих и подключение новых абонентов Компании МегаФон, а также имеется в продаже продукция под брендом «МегаФон» (производитель HUAWEY), мобильные устройства и аксессуары к ним. Стратегическая цель

компании к 2017 году стать самой эффективной сервисной и сбытовой сетью среди операторов большой тройки в России.[59]

МегаФон входит в число компаний «Большой тройки» и постепенно увеличивает свою рыночную долю, планомерно наращивая клиентскую базу за счет своевременного расширения сетей, развития телекоммуникационной инфраструктуры, внедрения новых видов услуг, расширения возможностей потребителей и клиентоориентированным подходом. Клиентская база компании характеризуется высоким показателем лояльности благодаря эффективности политики по удержанию клиентов. Все эти факторы снижают влияние рисков, связанных с ужесточением конкуренции, на деятельность МегаФона.

На розничном рынке компания делает большую ставку на развитие собственной сети продаж. Работу в этом направлении ведет дочерняя компания ПАО «МегаФон Ритейл». Розничные салоны не рассматриваются как отдельный бизнес по продаже оборудования и контрактов. Собственная сеть строится как основной канал продвижения услуг и сервисов для абонентов МегаФона, как инструмент формирования лояльной клиентской базы. Развивая розничную сеть, предприятие решает одну из приоритетных задач – предоставление качественного обслуживания и сервиса жителям всех регионов России. Поэтому постоянно продолжается работа по наращиванию присутствия собственной сети в сотовой рознице. Сегодня «МегаФон Ритейл» ведет активную работу по повышению эффективности работы сети. Кроме того, ведется работа над оптимизацией подхода к открытию новых салонов. «МегаФон Ритейл» определил для себя дальнейшие шаги по развитию системы управления ассортиментом и логистикой, а также намерен повысить технологичность и обновить дизайн салонов. Компания предприняла новые шаги к совершенствованию работы Контактного центра. Внедрена прогрессивная система мотивации сотрудников центра, в рамках которой значимая часть их вознаграждения привязана к оценке работы оператора клиентом. Компания участвует в значительном количестве спортивных



проектов различного масштаба. При партнерстве «Мегафона» в 2014 году прошли XXII Зимние олимпийские игры в Сочи. «Мегафон» создал не только инфраструктуру мобильной связи на всех спортивных объектах, обеспечив технологический прорыв на этих играх, но и будут поддерживать Олимпийские и Параолимпийские сборные России на всех зимних спортивных мероприятиях вплоть до конца 2016 года.

## **2.2 Персонал предприятия**

Повышение качества предоставления услуг - основное направление получения конкурентных преимуществ операторами сотовой связи. Руководство ПАО «МегаФон Ритейл» организует деятельность в сфере качества на основе требований международных стандартов ISO серии 9000 и принципов всеобщего управления качеством, постоянно заботится об обучении персонала и стимулировании личной инициативы и творческого роста работников. Следует также указать, что руководство компании уделяет большое внимание внешнему виду работников салона связи. Все работники одеты в официальный деловой стиль одежды, у мужчин белая рубашка и черные брюки, а девушки одеты в юбку чуть ниже колен классического кроя черного цвета, тем самым работники имеют очень опрятный и ухоженный вид. По мнению руководства компании, внешний вид сотрудника это визитная карточка для привлечения клиентов.

Кроме того, руководство ведет постоянный диалог с сотрудниками, выслушивая их пожелания и предложения по работе, старается повышать квалификацию сотрудников посредством различных курсов, семинаров и т.д.

В данном случае будем рассматривать розничную сеть «МегаФон Ритейл», состоящую из множества салонов связи по России. Кадровая политика нацелена, в первую очередь, на привлечение и удержание таких сотрудников, которые могли бы вырасти в качественно новых специалистов, в том числе становиться управленцами. Акцент здесь идет на молодых работников, у

которых нет даже высшего образования. Молодые специалисты легко обучаемы, и при должном воздействии со стороны руководства и тренинг-мастеров из таких работников вырастают настоящие специалисты своего дела, которые высоко ценят интересы компании, культуру, принимать и нести ответственность за инициативные решения. В компании очень высокие темпы роста, сотрудники имеют возможность в очень короткие сроки пройти по карьерной лестнице от продавца-консультанта до управляющего салоном. Для работников салона связи самый доступный путь вверх по карьерной лестнице – это качественное выполнение своих обязанностей. Возможно также участие в конкурсах на интересующую должность, которые проходят в компании регулярно. При этом у сотрудника есть право выбора: будет ли он развиваться внутри своего функционала, или же перейдет в другое подразделение и поменяет сферу деятельности. Карьерный рост сотрудников не ограничивается пределами одного города, так как у компании имеется 8 филиалов по всей России, при желании можно строить свою карьеру в любом городе, где представлена компания.

Руководство предприятия направляет сотрудников на развитие карьеры, которые должны способствовать их развитию на данной ступени. К помощи сотрудникам в развитии его карьеры можно отнести:

- ротация внутри подразделения, перевод на другой салон, либо перевод на вышестоящую должность, согласно результатам аттестации сотрудника;
- компания оплачивает сотруднику рабочий день, если специалист провёл его на мастер-классе или тренинге;
- сотруднику предоставляют полную информацию по товарам, которая расположена на внутреннем корпоративном портале компании, так же доступ к интернет-сайтам, связанных с новинками товаров с телекоммуникационной сфере, обзорами новых моделей телефонов и т.д.

Компания с уважением относится к личному времени своих сотрудников, именно поэтому график работы в компании гибкий, что позволяет сотрудникам продуктивно работать в салонах связи и максимально эффективно

планировать свое личное время. При полной занятости сотрудник должен быть готов к рабочим сменам и в выходные/праздничные дни. Праздничные дни оплачиваются по двойной ставке за каждый час.

Для сотрудников салона установлены должности в рамках салона: продавец-консультант, старший продавец-консультант, управляющий салона, эксперт по мобильным технологиям. Каждой должности соответствует свой уровень дохода, который также можно увеличить, в зависимости от профессионализма и уровня знаний, до 30%.

Возглавляет салон управляющий. Он занимается стратегическим планированием деятельности предприятия, в пределах своих полномочий несет полную ответственность за деятельность салона, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей (телефоны, аксессуары, оборудование), в том числе и денежных средств. Так же руководитель занимается планированием объёма продаж и его выполнением, проводит совместно с продавцами ревизию товаров в салоне один раз в месяц, составляет график работы сотрудников и т.д. Управляющий руководит персоналом через издаваемые распоряжения и приказы.

Управляющему салона подчиняются:

- старший продавец-консультант
- продавец-консультант
- эксперт по мобильным технологиям (Гуру)
- стажёр

Старший продавец-консультант ведёт отчетность по кассам, контролирует ежедневное ведение всех книг кассира-операциониста, оформляет и проводит инкассацию, занимается обслуживанием клиентов, распределяет задачи от управляющего по сотрудникам, принимает решение о возврате или обмене товара (в пределах компетенции), вводит данные по приёму и отгрузке товаров перемещённых между салонами, либо же со склада в салон или наоборот.

Продавец консультант занимается обслуживанием клиентов, следит за чистотой в торговом зале, также, как и все сотрудники несёт ответственность за товарно-материальные ценности, ведёт кассовую документацию.

Эксперт по мобильным технологиям занимается обслуживанием клиентов, связанных с подключением тех или иных услуг. Если эксперт продаст товар, то он с него ничего не заработает. Заработная плата эксперта складывается из оклада (отработанные часы) и бонусов за счет подключения услуг. По факту каждого подключения услуги необходимо пробивать услугу через ККМ, чтобы отслеживать фактическое выполнения плана по данному продукту.

На 2016 год по Томской области насчитывается около 17 салонов «Мегафон Ритейл». Численность сотрудников на предприятии около 110 человек. На данный момент свободных вакансий нет. Штат на один салон состоит из: одного управляющего, одного старшего продавца, от трёх и до 6 человек продавцов, в зависимости от месторасположения магазина. Статистику по персоналу можно увидеть на рисунке 3.

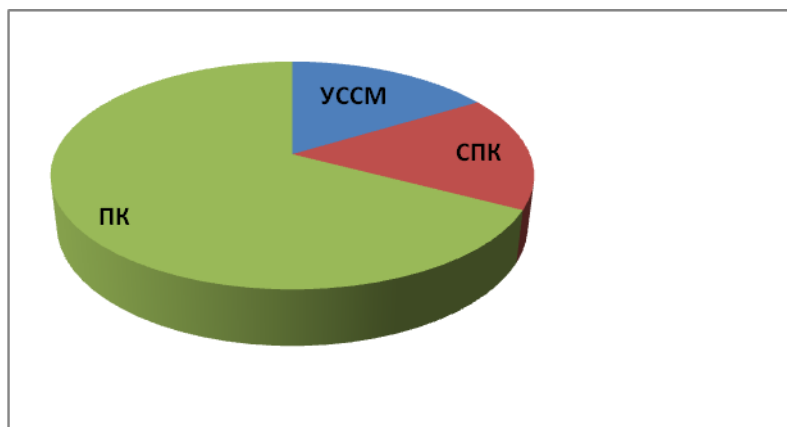


Рисунок 3 – Статистика специалистов по Томской области в 2015 г.

Синим цветом выделены сотрудники, занимающие должность управляющий салоном связи Мегафон, процентное соотношение на город около 18%. Красным цветом выделены те специалисты, которые занимают должность СПК (старший продавец-консультант), соотношение на город около 18%. Зеленым цветом выделены продавцы-консультанты, соотношение

примерно 70%. Согласно диаграмме, самую большую часть кадрового состава составляют продавцы-консультанты (70%), так как они обеспечивают прибыль предприятию.

### **2.3 Оплата труда на предприятии**

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она должна выполнять в производстве, потреблении и распределении. Принципы фирмы оплаты труда должны использоваться с одной стороны, как средство увеличения материального благосостояния работников, с другой – для роста производительности труда, улучшения качества обслуживания, укрепления рабочей дисциплины, увеличения прибыли и рентабельности организации. В компании «Мегафон Ритейл» под оплатой труда понимается вознаграждение за труд в зависимости от должности, а так же компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты, премии, иные выплаты).

В организации установлены выплаты специалистам за их труд:

- основной оклад/ часовая тарифная ставка – фиксированный размер оплаты сотрудника за исполнение должностных обязанностей, без учета компенсационных и стимулирующих выплат;
- надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда, а также стимулирующие надбавки и доплаты;
- премии;
- надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда, то есть районный коэффициент.

Так же в компании существуют надбавки и доплаты за переработки, работу в праздничные дни и работу в ночное время суток. Сверхурочная работа – работа, выполняемая по инициативе руководства, за пределами, установленной для работника продолжительности рабочего времени. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном

размере, за дальнейшие часы в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться дополнительным отпуском, но не больше отработанного сверхурочно времени. Работа в ночное время суток – исполнение трудовых обязанностей работником в период с 22 часов вечера и до 6 часов утра. Надбавка за каждый отработанный час работы в ночное время устанавливается:

- работникам, труд которых оплачивается по часовой ставке – в размере 30% от часовой ставки;
- работникам, получающим оклад – в размере 30% от часовой тарифной ставки;

В описании начислений и выплат по заработной плате и положения «Об оплате и стимулировании труда» указано, что выплата заработной платы происходит в рублях. Заработная плата перечисляется на указанный работником расчетный счет в банке, с которым компания заключила договор на введение зарплатных расчетов, которые оплачиваются 10 и 25 числа каждого месяца, если выплата попадает на выходной день, тогда она будет произведена в первый рабочий день после выходного дня. Бывают в практике и случаи удержания части денег от заработной платы в счет погашения задолженности сотрудника. Работодатель несет ответственность по п.9 и п.9.2, положения «Об оплате и стимулировании труда», за несвоевременную выплату заработной платы и любые другие нарушения оплаты труда сотрудника.

## **2.4 Текущая система развития молодых специалистов**

В компании «Мегафон Ритейл» в Сибирском филиале города Томска привлечение молодых сотрудников происходит путём рекламы в СМИ о наборе персонала. Если сотрудник не справляется со своими должностными обязанностями, к сожалению, компания не может предложить ему вакансию с другой должностью, в которой бы он мог добиться успеха с учетом его индивидуальных способностей. Скорее всего, с таким сотрудником попрощаются.

Первым этапом подбора персонала осуществляется путём подачи рекламы в СМИ о наличии вакантной должности. Если претендент подходит для компании по минимальным требованиям, то специалист по персоналу назначает собеседование. Кандидату на руки выдают анкету, где нужно подробно описать свои данные, опыт работы, личные качества и т.д. После анкеты кандидата приглашают на более детальное собеседование, чаще всего его проводит либо специалист по персоналу, либо территориальный менеджер. Основанием выбора кандидата является его опыт, личные качества, способность работы в коллективе. Решение принимается в кратчайшие сроки, ориентировочно 1-3 рабочих дня.

Адаптация новых сотрудников начинается в первый же день. Все новички обязаны пройти испытательный срок, для должности продавец-консультант от одного месяца до двух. Оплата в период испытательного срока состоит только из фиксированного оклада, а после прохождения обучения и удачной сдачи экзамена, к основному окладу добавляется премированная бонусная часть.

С первым выходом в салон будущему сотруднику необходимо пройти вводный курс, в ходе которого он узнает:

- Историю компании, её культура и ценности;
- Принцип сервиса;
- Популярные тарифы и опции Мегафон, а также действующие акции;
- Информацию о популярных телефонах;
- Должностные обязанности.

По окончании вводного курса соискатели на должность Продавца проходят проверку знаний и навыков, полученных в результате курса. По результатам проверки с успешными сотрудниками заключается трудовой договор. После удачного прохождения стажировки, испытательный срок окончен.

Первая ступень обучения персонала - это стажировка. Период прохождения от 1 до 2 месяцев в зависимости от того, как воспринял сотрудник

новую для него информацию. За каждым стажером прикреплен наставник, который в процессе всего обучения будет обучать нового сотрудника, контролировать его знания. За наставником понимается опытный специалист, который работает в компании более 6 месяцев, прошедший курс по наставничеству в учебном центре компании в г. Новосибирске и получивший сертификат, дающий возможность обучать новый персонал. Наставником могут быть как управляющий салона, так и старший продавец-консультант.

Первые 10 дней стажер проходит обучение на тему: «Продажи. Что это такое?» «Взаимодействие с клиентом», «Презентация товара», «Выявление потребности клиента» и т.д.

Так же на обучении наставник обучает стажера технологиям работы по анкете «тайного клиента». Анкета «тайного клиента» включает в себя оценку основных критериев работы персонала в салоне связи, а именно их внешний вид, приветствие, работа с возражениями клиента, знание товара, выявление его потребностей, умение продать товар и другие.

Описание стандарта продаж по «Анкете тайного клиента».

#### 1. Установление контакта:

1.1. Каждый сотрудник начинает общение с клиентом с приветствия. Кивок головы не считается приветствием. Свободные сотрудники, не занятые обслуживанием клиентов, приветствуют вошедших клиентов при входе в салон связи. Если все сотрудники заняты работой с клиентом, приветствие должно происходить при установлении контакта.

1.2. После того, как вошедший клиент осмотрелся в салоне (не более 2-х мин.), Сотрудник сам должен подойти к клиенту и установить контакт. Например, обратив внимание клиента на акцию, поступление новинок, изменения цен, наличие кредита, возможность денежных переводов и т.д. Главное - обозначить внимание к клиенту и свою готовность к диалогу.

1.3. Продавец при установлении контакта обратил внимание на какую-либо деталь связанную с визитом Клиента или начал разговор на тему близкую Клиенту или цели его визита (индивидуальный подход). Пример: Поздравил с



праздником, высказал заботу о Клиенте, обсудил уместную тему, например погодные условия, уточнил, является ли визит клиента первичным, поинтересовался или порадовался покупкам клиента (при наличии таковых, например в торговых центрах).

## 2. Работа с очередью:

2.1. При обслуживании очередного клиента у ресепшн или в торговом зале, сотрудник извиняется перед ним и обращается к следующему в очереди клиенту. Пример фразы «Как только освобожусь, я займусь решением вашего вопроса, какой у вас вопрос?». Если сотрудник занят общением с претензионным/конфликтным Клиентом, то он не отвлекается на следующего в очереди клиента. Если очередной клиент производит оплату услуг/товара и/или пополнение счета, сотрудник не отвлекается на следующего в очереди клиента.

2.2. Сотрудник в зависимости от запроса второго в очереди клиента, сделал следующее:

- если клиенту необходимо пополнить баланс, сотрудник предложил, чтобы не ждать в очереди сделать платёж через терминал;

- если клиенту необходимо сменить тарифный план или заблокировать номер или подключить/отключить услугу, сотрудник предлагает листовку «самообслуживание», при их наличии. Пример фразы «Пока познакомьтесь с сервисом самообслуживания «Личный кабинет», как только освобожусь, помогу Вам в решении вашего вопроса»;

- если клиент обратился за другой процедурой, то сотрудник информирует клиента о документах или стоимости услуг. Пример фразы «Вам потребуется документ ... и процедура будет стоить ... Как только освобожусь, займусь решением вашего вопроса»;

- если клиент обратился за покупкой сим карты, то сотрудник предлагает листовку с описанием тарифных планов оператора. Пример фразы «Пока познакомьтесь с нашими тарифными планами, как только освобожусь, помогу Вам с выбором»;

– если клиент обратился за покупкой смартфона, сотрудник предложил ознакомиться с товаром представленным на витринах. Пример фразы «Пока можете посмотреть понравившуюся Вам модель на витринах, как только освобожусь, подойду к Вам и проконсультирую».

2.3. Сотрудник свободный от работы с клиентом, подходит к следующему по очереди клиенту, уточнил его вопрос, если может его решить, то приступает к работе с клиентом или если клиенты стоят у витрин, подходит и обращается к тому, который зашёл раньше остальных в салон. Использует фразы помогающие уточнить цель визита и наладить контакт с клиентом:

\* Чем могу быть полезен (на)?

\*Какой вопрос Вас интересует? Я готов (а) ответить.

\*Меня зовут ..... , сегодня я буду Вашим личным консультантом.

\*Вы впервые в нашем салоне?

\*Я с радостью отвечу на все ваши вопросы.

2.4. Если кто-то в очереди начинает выражать недовольство, сотрудник сразу должен реагировать на него: «Я вижу, что Вы ждете, я обязательно решу Ваш вопрос в порядке очереди, сейчас я делаю всё возможное, чтобы ускорить процесс». Важно, чтобы в этот момент интонации были позитивными и сожалеющими, чтобы клиент чувствовал, что сотруднику жаль, что клиент так долго ждёт.

3. Работа с сомнениями/возражениями:

3.1. При высказывании клиентом сомнения или возражения по поводу предлагаемой услуги/товара сотрудник:

– выражая заинтересованность, и не перебивая выслушивает сомнения или возражения клиента. При необходимости уточнил причину сомнения.

– озвучивает своё согласие с чувствами и эмоциями клиента.

– приводит аргументы преимущества товара/услуги, его дополнительные качества, которые будут важны для клиента.

– проверяет, остались какие-либо вопросы/неясности у клиента.

4.Выявления потребностей:

4.1.Сотрудник задавал уточняющие открытые вопросы для выявления потребности клиента. Уточнил информацию и непонятные моменты. Сотрудник уточнил у клиента, чем вызвана потребность в товаре/услуге.

4.2. Сотрудник обобщил полученную информацию и выявил потребность клиента.

#### 5. Презентация товара/услуги:

5.1. Сотрудник рассказал о плюсах /выгодах для клиента приобретения/использования данного товара, презентовал товар на понятном языке для клиента.

5.2. Сотрудник предложил посмотреть товар «живьём»: включил, продемонстрировал основные функции предлагаемого товара, вовлек в процесс демонстрации клиента.

5.3. Сотрудник завершил презентацию резюмирующим вопросом (пример: Какой из предложенных смартфонов вам больше понравился?). При отсутствии инициативы клиента сотрудник задал вопрос на готовность к покупке. Примеры: Этот смартфон у нас можно приобрести в рассрочку без переплаты, а вы как планируете оплачивать? Как планируете оплачивать наличными, картой или в кредит? Оформляем? Мы можем оформлять покупку?

5.4. Если клиент запрашивает товар, которого нет в наличии, необходимо предложить клиенту альтернативную покупку через интернет-магазин с последующей доставкой, предварительно уточнив его наличие и стоимость на сайте интернет - магазина.

#### 6. Приоритетное предложение:

6.1. 6.2. 6.3. По данному пункту проводится измерение выполнения сотрудниками стандартов продаж и обслуживания. Сотрудник рассказал о преимуществах, сделал акцент на выгоде клиента.

#### 7.Клиентоориентированность:

7.1.Во время общения с клиентом сотрудник не должен:

- отвлекаться на личные разговоры с коллегами;
- общаться по телефону на личные темы;

– оставлять клиента без внимания.

7.2. Сотрудник во время общения с клиентом вёл себя как гостеприимный хозяин, был заинтересован в конкретном клиенте.

8. Завершение контакта:

8.1. Сотрудник сохраняет заинтересованность к клиенту и после осуществления продажи/консультации, прощается с ним. «До свидания», «Всего доброго» и т.п.

8.2. Сотрудник при прощании пригласил клиента вновь посетить салон и/или воспользоваться нашими услугами/товаром. Пример фраз: «Будем рады видеть Вас снова», «Приходите к нам ещё» и т.п.

Проверка данной анкетой проходит в салонах связи МегаФон 1-2 раза в месяц. Результат анкеты влияет на премию управляющего салоном связи и общую статистику салонов по филиалу. Те сотрудники, которые не удачно прошли анкету, по усмотрению ТМ (Территориальный менеджер) переводят либо на другой салон на месяц, либо если это было впервые, то предупреждение для сотрудника. Для компании Мегафон очень важен внешний вид сотрудников и насколько хорошо персонал способен оперативно и качественно помочь клиенту в решении его вопроса. Анкета тайного клиента – это и есть взгляд клиента на компанию. После закрепления теоретических знаний на тему продаж, следующим этапом обучения новых сотрудников это непосредственно продажи. Стажеру на точке продаж выдается рабочая тетрадь, в которой прописаны темы для изучения, после контроля знаний наставник ставит свою подпись и дату сдачи напротив сданной темы. Наставник проводит беседу с сотрудником, рассказывает ему всю информацию о действующих тарифах и услугах компании, их индивидуальные преимущества для клиентов, чтобы в дальнейшем стажёр смог легко подобрать клиенту тариф именно тот, который ему больше всего подходит, с учётом направлений и продолжительности его звонков.

Далее наставник проводит обучение на тему безопасности салона. Стажёр должен знать: как правильно открыть/закрыть салон; какой

максимальный лимит возможен в кассе; открытие/закрытие витрин на ключ; где должны храниться ключи от кассы, витрин и сейфа; как правильно демонстрировать товар и т.п.

Следующая тема для изучения - это процедуры в салоне. Сотрудник должен уметь: зарегистрировать сим карту, переоформить номер, изменить данные, предоставить клиенту детализацию по звонкам, предоставление актов и счетов на квартал, закрытие городского номера, расторжение договора и т.п.

Тема «Бизнес-процесс» включает в себя знания по работе с контрольно-кассовой машиной, работа в программе 1С- предприятие, инкассация, инвентаризация в салоне, введение кассовой книги (РКО/ПКО/отчет кассира), введение отчета о закрытии кассовой смены, заполнение ЖКО, проведение фотоотчета, выставление товара на витрины согласно матрице, выкладка актуальных рекламных листовок и баннеров и другие.

Так же сотрудник должен знать на этапе стажировки ТОП-50, а это характеристики и фишки самых продаваемых моделей смартфонов за текущий год. Необходимо знать различия между моделями: размер камеры, диагональ дисплея, какие технологии применены в качестве звука и изображения, какие сети поддерживает и другие.

Каждую неделю управляющий или лицо его заменяющее, проводит опрос по всем сотрудникам на знание анкеты, действующих акций и фишек моделей телефонов. На ежедневной основе сотрудникам предоставляется личный план по продажам и по подключениям услуг, который нужно знать. У каждого сотрудника индивидуальный план, который позволяет отследить динамику продаж конкретного продавца. Высчитывается он таким образом: план на месяц / кол-во сотрудников (кроме управляющего салоном) = средний план на человека.

Пример: план магазина по товарной выручке составляет 900т.р. / 3 продавцов = 300 т.р.

Иванов в этом месяце должен отработать по норме часов 186 часов. Петрова за прошлый месяц отработала на 8 часов больше нормы, следовательно, в этом месяце ей нужно будет отработать 178 часов.

Глазков за прошлый месяц недоработал 3 часа, значит, в этом месяце ему нужно отработать 189 часов.

$300 \text{ т.р.} = 186 \text{ часов.}$

$300 / 186 = 1,61 \text{ рублей за один час работы.}$

Иванов  $1,61 * 186 = 300 \text{ т.р.}$  план на месяц

Петрова  $1,61 * 178 = 287 \text{ т.р.}$  план на месяц

Глазков  $1,6 * 189 = 305 \text{ т.р.}$

Итого: 892 т.р., 8 тыс.р. идут в план УССМ (управляющий салона связи Мегафон). План по услугам, подключениям и количествам смартфонов высчитывается по аналогичной схеме.

Изучая для себя новые темы, стажёр не должен забывать про основную задачу - продажи. Если в салоне нет клиентов, или же с клиентами уже работает сотрудники, то стажёр повторяет и изучает учебные материалы. Если в салоне образуется очередь, то стажёр должен распределить эту очередь, уточнив у клиента что его интересует. Предоставить рекламные буклеты для ознакомления, чтобы клиент, стоя в очереди с целью приобрести сим карту, выбрал для себя наиболее подходящий тариф и т.п. Стажёру так же предоставляется план на месяц, но на половину меньше чем у действующих сотрудников.

После изучения пройденного материала, стажёр сдаёт рабочую тетрадь ТМ (территориальному менеджеру по продажам). ТМ анализирует динамику продаж нового сотрудника, знакомиться с записями в рабочей тетради, проводит мини-сценку, где ТМ является покупателем и хочет приобрести что-либо. Задача сотрудника выявить потребность клиента, подобрать именно то, что хочет покупатель, презентовать товар на языке выгод для клиента, оформить продажу, провести продажу согласно анкете тайного клиента.

Следующий этап - это сдача экзамена. Экзамен проходит в офисе компании, который выглядит в виде теста, состоящий, как правило, из 100 вопросов. На тест предоставляется 120 мин. Тест состоит из 4 блоков, в котором по 25 вопросов на каждый блок. Минимальный проходной бал 80 %. Далее после сдачи экзамена, сотрудника переводят с должности продавца (стажёра) на должность продавец-консультант, на этот момент испытательный срок окончен, и в дальнейшем новый специалист может претендовать на премии.

Компания громко говорит о быстрой карьерной лестнице, да действительно, в компании очень хороший темп роста специалистов, но не всегда он бывает качественным.

Специалист, занимающий должность продавца-консультанта, вполне справляется со всеми своими должностными обязанностями, следующая ступень роста – это должность старшего продавца-консультанта, он вполне может претендовать на неё при наличии вакантных должностей. Для повышения на должность, территориальный менеджер проводит статистику по данному сотруднику, исходя из выполнения личного плана, знания продукта и умения продавать. Если менеджера устраивают показатели кандидата, то он назначает его по своему усмотрению на должность выше. Чаще всего, в компании поднимается проблема с невыполнением должностных обязанностей. Такие новоиспеченные старшие продавцы консультанты, вступают в новую должность, не имея знаний как управленца.

Старший продавец-консультант – лицо, заменяющее управляющего салона. В его подчинении может находиться от 3 до 6 человек. Чтобы показать свои успехи, старший продавец-консультант начинает делать активно упор на продажи, забывая при этом про административную документацию, тем самым в салоне появляется недопонимание, так как не все обязанности выполняются. Как правило, испытательный срок длится около 3-х месяцев. Если сотрудник не показывает растущую динамику своей работы, то сотрудника снимают с должности. Старшим продавцам-консультантам также предоставляется план на

месяц по продажам, как и продавцам, но он не отличается. Увеличивается лишь оклад, 1 час работы повышается на 15 рублей.

Следующая ступень повышения – это должность УССМ (управляющий салона связи Мегафон). Работать на этой должности могут те сотрудники, которые проработали в компании минимум 6 месяцев. Обучения на данную должность в учебном центре нет. Основная проблема управляющих, которые только вступили в должность, это неумение управлять коллективом, неумение мотивировать. Штат одного салона можно увидеть на рисунке 4.

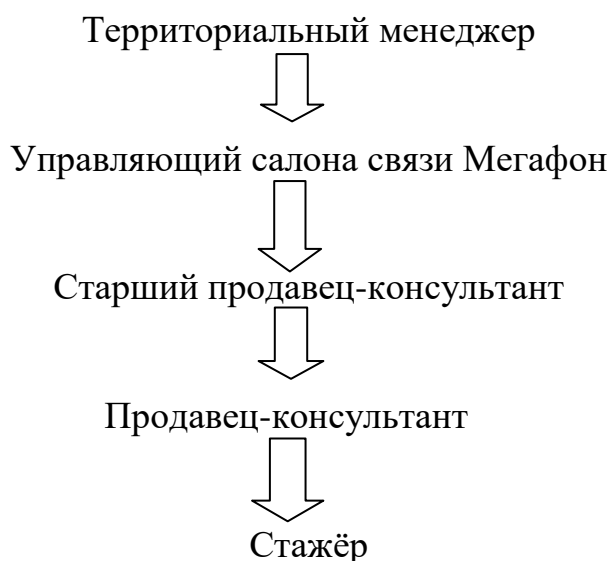


Рисунок 4 – Структура персонала

Все сотрудники салонов каждые 3 месяца проходят КТЗ (контрольное тестирование знаний), для увеличения своей премии, а это от 10 % до 30 % от постоянной части заработной платы. Если сотрудник компании не сдал экзамен, то он будет лишен премии на 3 месяца до нового экзамена, который состоится через 3 месяца, шансов пересдать нет. Экзамен состоит из 4 блоков как у продавца, только на каждую должность разное количество вопросов. Для должности продавца-консультанта 120 вопросов, для старшего продавца-консультанта 140 вопросов, для управляющего 150 вопрос. На таблице 8 можно увидеть матрицу расчёта премии продавца-консультанта.

Таблица 8 – Матрица для расчета премии продавца-консультанта

Показатель	Уровни знаний		
	Минимальный	Повышенный	Высокий



	10%	20%	30%
КТЗ Продавца-консультанта	85,00%-89,99%, Но не менее 75% по каждому блоку	90,00%-94,99%, Но не менее 80% по каждому блоку	95,00-100%, Но не менее 80% по каждому блоку

Значения уровней знаний сотрудников «Мастер КТЗ» - Минимальный, Повышенный, Высокий.

Уровень знаний продавца-консультанта по показателю КТЗ определяется по результатам тестирования, оценивается процент правильных ответов по тесту и по каждому блоку теста.

В процесс обучения входит участие персонала во всевозможных тренингах, которые проходят в других компаниях, с которыми сотрудничает Мегафон.

Например, в компании Sony появился новый смартфон, компания назначает день проведения тренинга, где будет презентовать новый продукт, на языке выгод для клиента, демонстрируя его уникальные качества и фишки. Как правило, такие тренинги проводятся один раз в полугодия, срок проведения тренинга около 8 часов, то есть занимает один рабочий день.

Помимо тренингов, сотрудники салона на еженедельной основе проходят тесты на корпоративном портале. За каждым сотрудником закреплён свой личный кабинет на сайте, в котором содержится необходимый материал для обучения, а это именно: тесты на знания моделей телефонов, обновлённые тарифные планы, актуальные акции. Если в розничной сети появляются новые процедуры, например, как денежные переводы или погашение кредитов через кассу, то в личном кабинете будет назначен тест, состоящий от 10 до 25 вопросов. Минимальный порог прохождения 90%, в день предоставляется неограниченное количество попыток пересдачи, так как эти тесты являются подготовкой к основному тесту КТЗ (контрольное тестирование знаний). Обучение персонала салона связи по данным тестам проходит на рабочем месте в рабочее время, которое свободное от обслуживания клиентов.

Данные техники обучения персонала хорошо влияют на формирование сотрудников как опытных специалистов, которые смогут качественно обслужить клиента и подобрать ему необходимый товар, согласно его потребностям.

### **3. Разработка системы развития молодых специалистов**

#### **3.1 Выявление проблем в системе развития персонала**

Проанализировав нынешнюю систему обучения в компании «Мегафон Ритейл» по городу Томску, можно сказать, что персонал имеет дефицит в обучении. У компании нет своего учебного центра, хотя количество сотрудников на январь 2016 года составило более 100 человек. В компании в основном обучение проходит дистанционным методом в виде теста на рабочем компьютере в рабочее время. Тем самым, нехватка знаний у молодых специалистов сказывается на росте прибыли предприятия, а также текучести кадров. Поскольку в организации очень высокий темп карьерного роста, к сожалению, молодых специалистов не готовят к новым должностным обязанностям, то есть они не получают должного обучения, а сразу приступают к работе.

Последствием такой причины может быть спад продаж в салоне, независимо от сезона. Специалист, вступивший на должность старшего продавца-консультанта или на должность управляющего салоном связи Мегафон, в большинстве случаев не справляется со своей задачей как управленца. Он не умеет планировать деятельность предприятия, управлять персоналом и не знает психологические моменты. Чаще всего, показав спад эффективности салона, специалиста снимают с должности и понижают на должность ниже. А в дальнейшем, такой сотрудник, скорее всего, уйдёт с компании навсегда, так как он будет чувствовать себя униженным из-за понижения в должности. Тем самым текучесть кадров увеличивается.

Перед тем, как строить новую систему развития, необходимо понять, есть ли потребность персонала в обучении.

Для уточнения вопроса, был проведен опрос всех специалистов розничной сети, устраивает ли их то обучение, которое у них есть сейчас. Результат можно увидеть в гистограмме рисунок 5.

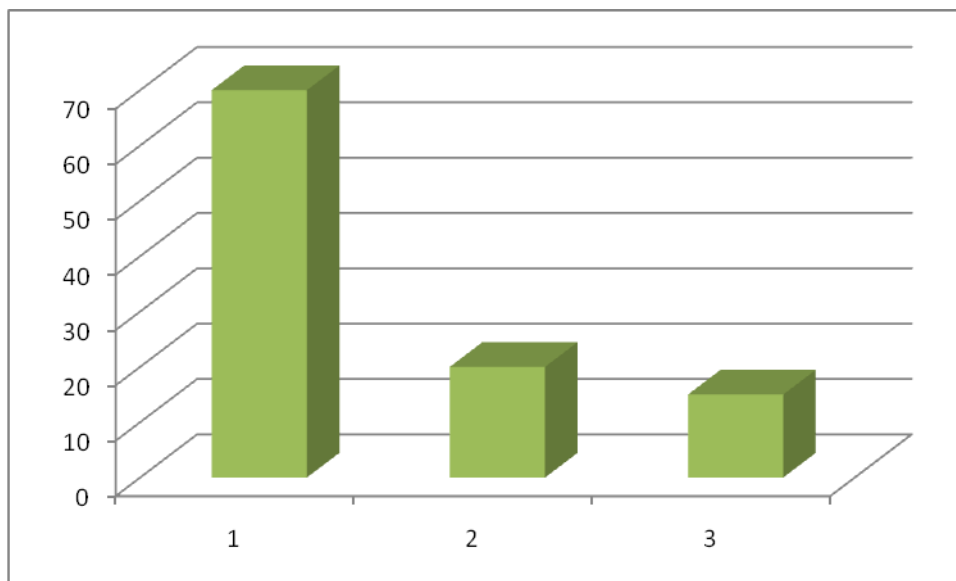


Рисунок 5 – Опрос персонала на удовлетворенность обучением

Опросив персонал, состоящий из 110 человек, более 70% (1) опрошенных не устраивает нынешняя система. Около 20% (2) ответили, что их устраивает, так как уже есть опыт в прошлом в сфере продаж. 18% (3) воздержались от ответа.

Исходя из опроса, можно сказать, что персоналу не хватает знаний для успешной работы на предприятии. Необходимость в обучении выявлена, теперь нужно выявить каких именно знаний не хватает для успешной карьеры молодым специалистам.

### 3.2 Предложения по развитию персонала

Для того, чтобы выявить потребность в обучении, необходим анализ затрат на проведение обучения и согласование сроков проведения.

Чтобы узнать, насколько актуальна данная проблема, каждому сотруднику была выдана анкета, с названием тренингов. Задача каждого сотрудника – это отметить свой голос в решении за или против проведения тренингов. В анкете были представлены темы тренингов:

1. «Продажи. Опытный лидер».

Данный тренинг проводится для опытных сотрудников. Специалисты знакомятся с технологией клиентов, которая позволяет использовать индивидуальные подходы в обслуживании клиентов. Проводят анализ своих сильных сторон и зон роста в технике продаж. Вырабатывают инструменты для решения сложных ситуаций при работе с клиентами.

## 2. «Комплексные продажи».

Тренинг посвящён теме по приросту количества товаров в одном чеке. Целью данного тренинга является обучить персонал правильным технологиям продаж, уметь предложить клиенту сопутствующий товар к дополнению к основной покупке. Специалисты узнают на тренинге как увеличить количество позиций в одном чеке, поделятся опытом с коллегами, и найдут для себя интересные решения.

## 3. «Как предотвратить конфликтную ситуацию».

Качественная работа с клиентами - это основной приоритет компании «Мегафон Ритейл». Правильная и эффективная работа с претензиями позволит увеличить продажи в салоне и повысить качество работы с негативно настроенными людьми. Персонал обучат, как правильно работать с претензионными клиентами. Специалисты научатся определять свою модель поведения в конфликте. Получат рекомендации с учетом своей модели поведения. Получат знания и умения для снижения претензионной обращаемости в салоне.

## 4. «Обслуживание и продажи».

Увеличение объема продаж - одна из самых актуальных задач на рынке. Успех продаж зависит, прежде всего, от человека, который осуществляет её, то есть от продавца. Чем эффективней работает продавец - тем выше уровень продаж. Для того чтобы быть эффективным сотрудником и зарабатывать больше – важно уметь работать с клиентами. На данном тренинге специалисты познакомятся с техникой продаж. Узнают, что такое стандарты продаж и обслуживания.

## 5. «Сервис и продажи».

На этапе формирования культуры сервиса и продаж важно, чтобы сотрудник мог проанализировать, что у него получается отлично, а над какими аспектами ещё нужно поработать. В этом вопросе очень важно мнения со стороны, например коллег или тренера. На данном тренинге сотрудники смогут поделиться собственным опытом и фишками, которые уже успели наработать. Специалисты изучат методы работы с сомнениями клиента. Проанализируют свои сильные стороны и зоны роста в технике продаж.

По результатам анкеты было выяснено, что 73% специалистов крайне нуждаются в данных тренингах.

Первым шагом будет являться выбор тренерского состава. Необходимо выбрать методы обучения: приглашение тренеров для проведения тренингов с учебных центров других организаций, приглашение наших тренеров с других филиалов, или же открытие своего собственного учебного центра.

Проведём анализ затрат на приглашенного тренера. Такой тренер скорее всего будет узок в темах, то есть сможет провести только часть необходимых тренингов. Для каждой темы срок обучения на одну группу 1 день, в общей сложности обучение будет проходить три дня, чтобы у всех специалистов была возможность присутствовать на нём. За один день стоимость работы тренера за одну тему согласно статистике цен г. Томска на апрель 2016г варьируется около 20-50 тыс. рублей. Каждую из этих тем нужно провести 1 раз в месяц. То есть за три дня стоимость его работ будет варьироваться от 60 до 150 тысяч рублей. Если мы пригласим тренера с той же организации, но с другого филиала, периодичность тренингов сократится до одного раза в два-три месяца. Это будет наиболее выгодным, но не эффективным способом. Для того, чтобы прибыль увеличилась, нужно проработать сотруднику компании около полугода. Есть риск потерять его на ранней стадии. И тогда пойдут средства из бюджета на поиски кандидатов, повторное обучение.

Наиболее эффективный, результативный, выгодный способ - это создать свой корпоративный учебный центр. Он нужен для того, чтобы организация смогла не только выжить на рынке, но и преуспеть среди конкурентов, все

специалисты на предприятии должны учиться, набираться опыта друг у друга, основываясь на чужой и свой опыт, учиться на внутренних и внешних программах.

Учебный центр поможет решить следующие задачи:

- задача роста и развития предприятия. Например, когда на предприятии повысился рост, необходимо в кратчайшие сроки обучить новых работников;
- накопить корпоративные знания и развить культуру предприятия. Это позволит уменьшить зависимость связанных с потерей конкретных специалистов при их уходе из компании. Сложность конкурентам скопировать опыт компании;
- снизить издержки и повысить эффективность программ и методик для обучения;
- увеличить прибыль компании за счёт повышения квалификации специалистов;
- поддержание положительного имиджа предприятия.

Необходимо открыть вакансию на должность тренера г. Томска и устроить конкурс внутри организации по всем филиалам компании «Мегафон Ритейл». Нанять его на работу, платить ему уже постоянную ежемесячную заработную плату. Он сможет проводить каждую неделю необходимые тренинги для обучения персонала, будет анализировать статистику уровня знаний до и после посещения его курса обучения. Сможет разработать дополнения в систему развития молодых специалистов. Данный метод сможет сэкономить средства компании на развитии специалистов, вырастет уровень подготовки и знаний, возрастет прибыль предприятия. Анкету оценки эффективности проведенного занятия можно увидеть на рисунке 6.

После проведения тренингов, благодаря анкете по оценке эффективности тренинга, можно проанализировать, полезна ли была тема для учеников, какие навыки они усвоили для себя, какие бы изменения они бы внесли. Таким образом, можно контролировать навыки и знания персонала.

**АНКЕТА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА**

Фамилия, имя \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_  
 Название тренинга \_\_\_\_\_

**Уважаемые коллеги!**

Просим ответить на вопросы анкеты: Ваше мнение о прошедшем тренинге очень важно для нас. Ваши отзывы помогут сделать нашу совместную работу еще более эффективной. Все Ваши предложения и пожелания будут учтены при составлении программы дальнейшего обучения.  
 Спасибо за сотрудничество!

1. Насколько важной для Вас была тема тренинга?  
 Важной                       Трудно сказать                       Не важной

2. Узнали ли Вы что-нибудь новое для себя?  
 Да                       Нет  
 Если да, то что именно? \_\_\_\_\_

3. Сможете ли Вы применять полученные знания на практике?  
 Да                       Возможно                       Нет

4. Оцените насыщенность программы новой информацией:  
 Высокая                       Средняя                       Низкая

5. Насколько последовательно и логично был изложен материал? Отметьте на шкале от 0 до 10:  
 0 \_\_\_\_\_ 10

6. Оцените объем изложенного материала:  
 Недостаточно                       Достаточно                       Перенасыщено

7. Насколько комфортно Вы себя чувствовали во время проведения тренинга? Отметьте на шкале от 0 до 10:  
 0 \_\_\_\_\_ 10  
 Комментарии: \_\_\_\_\_

8. Насколько сложно Вам было воспринимать материал?  
 Легко                       Нормально                       Трудно

9. Оцените темп изложения материала  
 Быстрый                       Нормальный                       Медленный

10. Насколько Вы удовлетворены работой тренера? Отметьте на шкале от 0 до 10:  
 0 \_\_\_\_\_ 10  
 Комментарии: \_\_\_\_\_

11. Кому еще из сотрудников компании будет полезно принять участие в этом тренинге?  
 \_\_\_\_\_

12. Что бы Вы посоветовали изменить в тренинге? \_\_\_\_\_

13. Что Вам особенно понравилось в тренинге? \_\_\_\_\_

Тренинг-менеджер \_\_\_\_\_  
 Дата \_\_\_\_\_

**Рисунок 6 – Анкета оценки эффективности тренинга**

Помимо основных ознакомляющих тренингов, необходимо ввести в развитие специалистов курс по повышению квалификации. Сроки обучения будут проводиться 10 рабочих дней. Обучение должно проходить в учебном центре. На данном курсе должны быть разобраны темы такие как:

- должностные обязанности;
- ведение документации;
- планирование деятельности;
- работа с персоналом;
- психологические моменты;
- как создать единую команду;
- мотивации, конкурсы для персонала;
- работа с претензионными клиентами;



– знание идеологий и ценностей компании «Мегафон Ритейл».

Результат такого обучения – это успешный руководитель, который имеет навыки управления, техники продаж, планированию деятельности и т.д. Такой руководитель сумеет поднять салон вверх, увеличить качество обслуживания, увеличить рост прибыли салона. Проявит себя как высокоэффективный сотрудник. Благодаря такому обучению, на должностях управленца будут действительно квалифицированные специалисты.

Помимо создания учебного центра, так же есть предложение мероприятия по формированию кадрового резерва

Необходимо провести динамику по персоналу, чтобы понять текучесть предприятия. На рисунке 7 и 8 будет отображена динамика специалистов по стажу работы за определенный год.

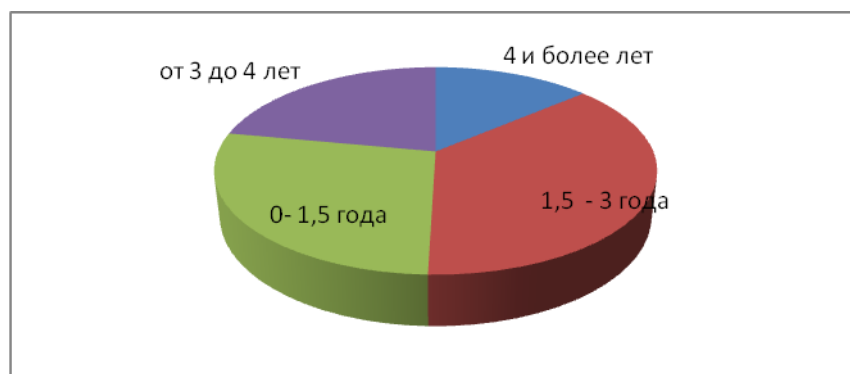


Рисунок 7 – Динамика сотрудников по стажу работы в «Мегафон Ритейл» 2014г

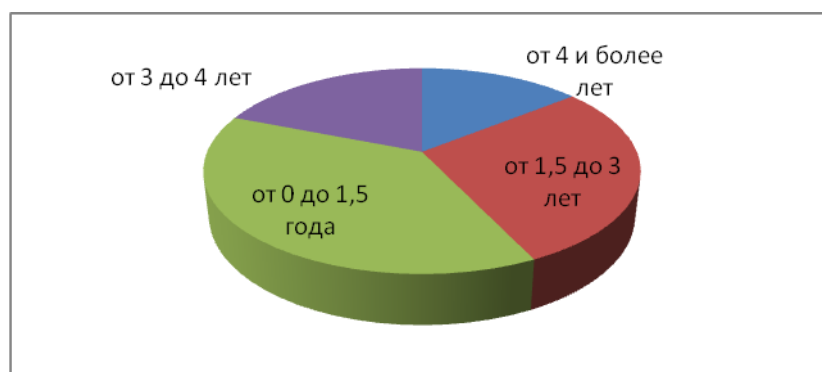


Рисунок 8 – Динамика сотрудников по стажу работы в «Мегафон Ритейл» 2015г

Согласно приведенных данных по динамике сотрудников в сравнении 2014 и 2015 год, можно увидеть на рисунке 7, и рисунке 8. На 2014 год стаж

работников от 0 и до 1,5 года составлял 28% на город, в 2015 году же стаж молодых специалистов составил 38%. Если рассмотреть персонал, работающий от полутора лет и до 3, сократилось кол-во сотрудников за год на 8%. Можно сделать вывод, что за один год текучесть кадров увеличилась на 10%. В настоящий момент на предприятии остро стоит проблема текучести кадров. Самый устойчивый период работы в организации согласно динамике, это от 4 и более лет. А самый неустойчивый период работы — это первые полтора года. Сотрудники, которые работают в компании «Мегафон Ритейл» свыше 4 лет и более, их можно назвать «старожилами», так как они занимают долю в 14% и почти стабильны.

Согласно диаграммам, можно сделать вывод о необходимости особого внимания фирмы к работникам, трудящимся в организации менее полутора лет. Так как именно эта категория работников даёт наибольший вклад в кадровую динамику «Мегафон Ритейл». Как правило, в эту часть персонала попадают те сотрудники, которые ранее не имели опыт в розничных продажах, которые требуют особого внимания со стороны начальства для обучения навыков и технологий продаж.

По результатам исследования портала Superjob.ru, компания «Мегафон Ритейл» получила звание «Привлекательный работодатель 2011,2012,2013,2014,2015 год». Вакансии, размещенные на данном портале получили большое количество откликов от кандидатов.

Для выявления причин текучести кадров компания «Мегафон Ритейл» в 2015 году решила провести анкетирование по сотрудникам. Те сотрудники, которые в 2015 году писали заявление на увольнение по собственному желанию, должны были заполнить анкету, в которой содержится перечень вопросов, связанных с коллективом в салоне, впечатлений о компании, уровня обучения специалистов и т.д. Специалистам нужно было ответить на вопросы, объяснив причину своего увольнения. Согласно анкетированию, 43% опрошенных указали причину: «Нет возможности карьерного роста». Эта причина очень удивила руководство сибирского филиала, так как компания

огромную роль уделяет этой теме, но как оказалось, со стороны работников ситуация была ясней. Но поскольку не все сотрудники могут изложить всю правду в анкетах, хорошим способом выяснения причины увольнения может быть, например собеседование перед увольнением.

Карьерный рост не так уж быстро развивается в г. Томске, как например, в других крупных городах. В городе всего одно место на должность территориального менеджера, выше можно подняться только на должность регионального менеджера, но уже в других городах, например в г. Новосибирске, в г. Томске таких должностей нет. На данный момент все места управляющих салоном заняты, из 17 салонов можно выделить 5 успешных управляющих, которые могут претендовать на должность территориального менеджера. Получается так, что пока территориальный менеджер не уволится или не переведется на выше должность в другой город, место будет занято. На 2016 год 15 управляющих из 17 работают в должности уже более трёх лет. Как только освобождается место территориального менеджера, территориальный менеджер по своему усмотрению назначает себе замену, естественно без предварительного обучения, но с учетом статистики работы в салоне. Но как быть в такой ситуации, если освободилось одно место, но претендуют на него трое управляющих, которые равные друг к другу в управленческих сферах и тянут всю Томскую область на себе, показывая при этом высокие успехи филиала, работая при этом около 5 лет в компании? Об этом предприятие пока не задумывается. Чаще всего, те сотрудники, которые не попали на эту должность, хотя по всем параметрам и требованиям они подходят, в течение полугода уходят из компании. Таким образом, компания теряет лучших сотрудников. Они начинают задумываться о новых возможностях на новых других предприятиях, о высокой должности, которую они могут занимать, об уровне заработной платы. Компании нужно искать пути решения, чтобы удержать сотрудников.

Выходом из такой ситуации может быть создание кадрового резерва в организации для определенных должностей. Кадровый резерв - это подход в

управлении персонала в организации, состоящий из специального отбора сотрудников предприятия для дальнейшего продвижения вверх по карьерной лестнице.

Специалисты, которые хотят подняться вверх на одну ступень карьерной лестницы, должны пройти обучение соответствующее их желаемой должности. То есть, набирается группа специалистов на 5 человек не более, в зависимости от филиала и вакантной должности, так как тренинги проходят в рабочее время, на обучении не может присутствовать более 30 % специалистов, иначе в салонах города будет не хватить персонала. Обучение проходит в течение двух недель. Каждый день в конце тренинга тренер проводит тест на усвоение закрепившихся знаний. По окончании обучения проводится контрольный экзамен, который будет состоять не только из вопросов, но также из мини-игр. Те сотрудники, которые показали лучшие результаты, по решению руководства, вступают на новую должность, те сотрудники, которые также сдали экзамен, но им, к сожалению, не хватило мест, попадают в группу кадрового резерва.

Какие преимущества даёт сотрудникам кадровый резерв? Разберём по составу. Цель организации обучить специалиста и не потерять его. Специалисты, которые состоят в резерве, получают надбавку к заработной плате в размере 20% от основного оклада. У каждой должности свой оклад, и тем самым своя сумма надбавки, но процент не измен.

В таком случае молодой специалист будет подготовлен не только к повышению, но и к другим кадровым решениям, а компания сможет определить уровень готовности сотрудника к выполнению должностных обязанностей, не только как специалиста, но и как психологически грамотного руководителя.

Также необходимо разработать критерии кадровых ротаций по всему городу. Это даст организации эффективно использовать возможности персонала, а так же некоторые специалисты смогут избежать понижения.

Такие перемещения персонала возможны, когда у кадровых специалистов нет уверенности в возможностях продвигаемого молодого специалиста, в таком случае можно повысить продавца-консультанта на должность, например старшего продавца-консультанта в другой салон, где объем работы будет меньше, также это может помочь решить проблему отсутствия взаимопонимания у коллектива салона.

Создав кадровый резерв на предприятии, обязательно нужно регламентировать деятельность молодого специалиста. Это позволит увеличить значимость данной деятельности у персонала, определить точный список обязанностей.

Необходимо:

- Разработать должностные обязанности сотрудника по кадровому резервированию.
- Разработать положение о Системе кадрового резервирования в компании.
- Назначить ответственное лицо за организацию и развитие кадрового резерва в отделе по подбору персонала. Данный специалист по развитию кадрового резерва должен координировать свою деятельность с тренерами по обучению и развитию персонала на предприятии.

Таким образом, используя предложенное решение по созданию кадрового резерва, мы сможем не только увеличить эффективность предприятия, а также оптимизировать кадровую структуру в компании.

Результатом принятого решения должен стать рост производительности труда, улучшение психологического отношения внутри коллектива.

Мероприятия по созданию системы кадрового резерва изображены на рисунке 9.

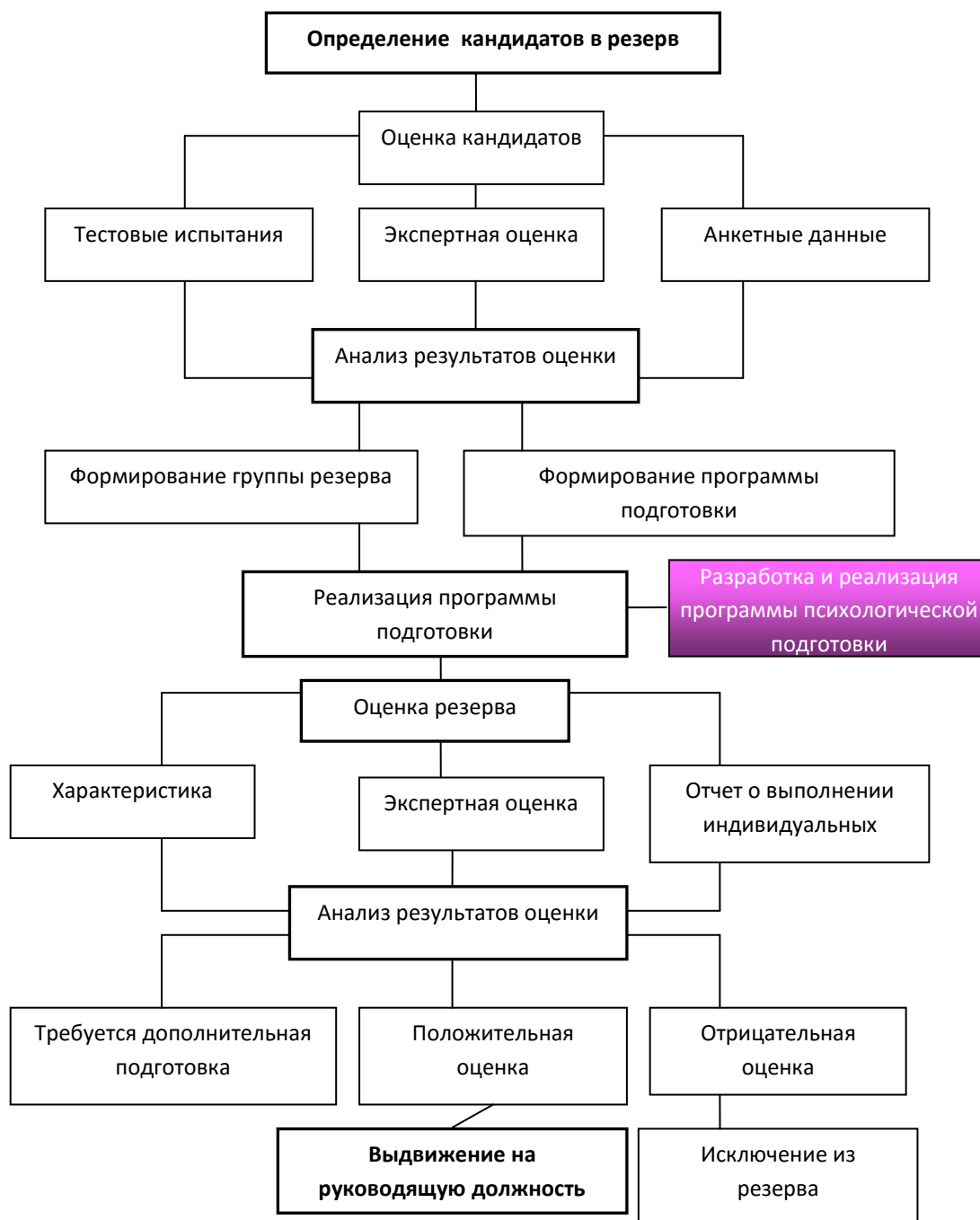


Рисунок 9 – Предлагаемые мероприятия по созданию системы кадрового резервирования

### 3.3 Анализ эффективности предложенных мероприятий

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий особенно важно не только из-за необходимости как минимум безубыточного вложения средств, но и из-за необходимости минимизации трудовых потерь, существующих на предприятии в данный момент.

Основной сложностью для проведения оценки является высокая трудоёмкость сбора необходимой информации в условиях деятельности исследуемого предприятия. В таком случае достаточно точным методом оценки эффективности будет являться метод сценариев. Благодаря данному методу, можно из настоящей ситуации развить картину будущего предприятия. Разрабатываются несколько сценариев, которые позволяют руководителям предприятия видеть всевозможные последствия выбора того или иного метода развития персонала. Данный метод широко используется для разработки стратегических решений в различных сферах деятельности, в том числе в современном менеджменте.

Варианты разрабатываемых в данном случае сценариев:

- Сценарий 1 - без внедрения предложенных мероприятий;
- Сценарий 2 – с внедрением предложенных мероприятий.

Сумма вложений на реализацию предлагаемых мероприятий рассчитана на основе оценок специалистов кадровой службы на проведение подобных мероприятий представлен в таблице 9. Для расчёта также необходим показатель суммы вложений в реализацию мероприятий.

При расчёте использован метод PERT. Он используется для более точной оценки срока, ресурсов и бюджета проекта. В настоящее время этот анализ является наиболее популярным и простым методом. Смысл данного метода заключается в том, что при планировании проекта рассматриваются три оценки срока реализации (стоимости проекта) – пессимистическая,

оптимистическая, возможная. После этого ожидаемые значения рассчитываются по формуле:

$$\text{Ожидаемый срок(цена)} = (\text{Оптимистический срок (цена)} + 4 *$$

$$* \text{возможный срок (цена)} + \text{пессимистический срок (стоимость)}) / 6$$

Результат расчёта используется в будущем как основа для получения остальных показателей проекта.

Схема PERT-анализа эффективна только в случае, если есть возможность обоснования значения всех трёх оценок.

Таблица 9 - Расчет затрат на реализацию мероприятий по созданию кадрового резерва

Проблема	Мероприятие	Подраздел мероприятия	Сумма, руб./год
1) Отсутствие внимания к персоналу	Оценка кандидата, разработать план проф. развития и продвижения по карьерной лестнице, включение его в систему кадрового резерва	Оценка кандидата в кадровом резерве	800
		Разработка плана профессионального развития	
		Поздравление на корпоративном сайте компании	160
		Поздравление на информационной доске в салоне	100
2) Отсутствие морального стимулирования специалистов	Разработать моральное стимулирование резервистов: Достижения публикуются в виде плана-графика	План-график на информационной доске в салоне	100
		План-график карьеры в будущем месте работы	100
		План-график в корпоративной сети	100
3) Отсутствие внимания к морально-этической ситуации замены	Разработать систему психологического сопровождения резервистов		950
	Разработать критерии кадровых ротаций в пределах города.		1500
4) Отсутствие документального оформления деятельности специалиста по кадровому резерву	Разработка Положения о Системе кадрового резервирования на предприятии		2500
		Разработка должностных обязанностей специалиста по кадровому резерву	2000
		Подготовка рабочего места специалиста по кадровому резерву	31250



ИТОГО	39560
-------	-------

Расчёт экономической эффективности произведён с учётом расчётов таблицы 9 для 2014г. и пунктов 1),3) этой же таблицы – для 2015г.

В таблице 10 приложения Ж представлен расчёт экономической эффективности (по методу сценариев) внедрения предложенных мероприятий в систему кадрового резервирования.

Средняя заработная плата взята в расчет на основании фиксированного постоянного оклада среднего заработка специалистов, проработавших в компании от 0 до 3 лет, без опыта и предварительной подготовки.

По данным таблицы 10 (приложение Ж) можно видеть, что в результате реализации мероприятий компания получает:

- снижение кол-ва сотрудников, ушедших из компании;
- снижение ущерба от неподготовленной вовремя замены ушедших работников.

Эффектом внедрения новых мероприятий станет рост моральной удовлетворенности новых работников от принадлежности к коллективу, вырастет уверенность новых сотрудников в собственном будущем и взаимной заинтересованности в нём и самого работника, и компании.

Экономический эффект второго сценария в первый год реализации мероприятий составит почти 40тыс. руб., в дальнейшем он вырастет еще на 86тыс. руб. с учетом инфляционных процессов в экономике. Рост произойдет за счет значительного сокращения затрат на проведение мероприятий, т.к. документальное оформление кадрового резервирования и подготовку рабочего места специалиста по резервированию необходимо провести только в первый год.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят повысить эффективность работы компании, увеличив прибыль первичного подразделения – салона.

Экономический эффект внедрения предложенных мероприятий

определен с использованием метода сценариев и PERT-анализа, предварительно выяснена сумма необходимых вложений в реализацию мероприятий.

В результате реализации предложенных мероприятий магазин получит:

- снижение количества сотрудников, ушедших из компании;
- снижение ущерба от неподготовленной вовремя замены ушедших работников.

Важнейшим эффектом внедрения предложенных мероприятий станет рост моральной удовлетворенности и уверенности новых работников. Значимым будет документальное оформление системы кадрового резервирования.

Экономический эффект в первый год реализации мероприятий составит почти 40тыс. руб., в дальнейшем он вырастет еще на 86тыс. руб. Предложенные мероприятия окупаемы: полные затраты первого года окупятся за 11 месяцев.

#### *Открытие учебного центра, а также его эффективность*

Для того чтобы открыть успешный учебный центр, прежде всего, нужен продуманный и хорошо обученный преподавательский состав. Для того чтобы постоянно завлекать персонал нужно вводить новые и интересные тренинги, вся эта работа падает на плечи тренерам.

Техническое задание на создание учебного центра включает в себя:

1. Концепция учебного центра;
2. Проект;
3. Бюджет проекта;
4. Проект договора;
5. Список участников;
6. Техническое задание на комплект документации учебного центра;
7. Техническое задание на комплект учебного материала;
8. Техническое задание на комплект информационных материалов;

9. Техническое задание на систему автоматизации деятельности учебного центра;

10. Техническое задание на стиль.

Первым этапом будет являться подбор помещения под аренду. Учитывая количество специалистов в розничной сети по г. Томску, а их около 110 человек, можно подсчитать, что среднее количество обучающихся сотрудников в месяц будет составлять около 60 человек. Обучение обычно будет происходить 2 раза в неделю на прослушивание одной темы тренинга, чтобы все желающие смогли на него попасть. В одной группе максимальное количество слушателей составляет 8-10 человек. Тем самым, нам нужно искать помещение не менее 60 кв.м. В учебном центре обязательно должен быть компьютерный класс и конференц-зал для проведения тренингов и переговоров.

Стоимость аренды учебного центра зависит от ремонта и его месторасположения. Чем дальше от центра города, тем аренда будет ниже, но нужно учитывать доступность общественных транспортных средств.

Необходимо иметь оборудованный компьютерный класс, где будут установлены 10 персональных компьютеров, для проведения контрольных экзаменов, а также наглядно обучить специалистов процедурам компании, которые выполняются в программах 1С и SBMS. Также не лишним будет установить проектор в конференц-зале, а также рабочее место для лектора.

Заранее также нужно обдумать питание сотрудников учебного центра и его слушателей. Желательно чтобы рядом располагался супермаркет или столовая-кафе, где можно перекусить. Но если вблизи ничего нет, то альтернативой может являться оборудованная специальная комната под кофе-брейк. Компания должна оплачивать полный набор к чаю, состоящий из кондитерских изделий, например печенье, а также чай, кофе и сахар. В этой же комнате нужно установить платный автомат по продаже закусок, например это бутерброды, выпечка, шоколад и все возможные напитки.

В штат учебного центра должны входить:

- преподавательский состав;
- уборщик помещения;
- администратор;
- разнорабочие.

Расходы на зарплату сотрудников может составлять:

- от 25000 рублей для преподавателей;
- от 8000 рублей для уборщиков помещения;
- от 18000 рублей для администраторов;
- от 15000 рублей для разнорабочих.

Минимальные затраты на открытие учебного центра можно рассмотреть в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт минимальных затрат на реализацию мероприятий по созданию учебного центра.

Наименование	Количество шт.	Цена руб.	Стоимость руб.
Проектор	1	40000	40000
Стол компьютерный/письменный	15	1200	18000
Компьютер стационарный	12	18000	216000
Стулья	25	500	12500
Вешалка для верхней одежды	3	900	2700
Шкафы напольные	2	3000	6000
Кондиционер	2	13000	26000
Аренда помещения 1 месяц (50 кв.м.)	-	600руб.кв.м.	30000
<b>Итого:</b>			<b>351200</b>

Итого минимальные расходы на открытие учебного центра составят 351200 рублей.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>		<b>ФИО</b>	
3-3301		Курма Марине Александровне	
<b>Институт</b>	электронного обучения	<b>Кафедра</b>	менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Специалитет	<b>Направление/ специальность</b>	080507 менеджмент организации

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>В ПАО «Мегафон Ритейл» уделяется большое внимание улучшению условий труда: рост заработной платы и продвижение по карьерной лестнице. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. Развивается система поощрения и создания стимулов к эффективной работе. Также развита система нематериального стимулирования: корпоративные мероприятия, спортивные соревнования и т.д.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1 ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 2 Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. 3 SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических</li> </ul>	<p>Компания «Мегафон Ритейл» направлена на создание максимально благоприятных условий для своих сотрудников. Большое внимание уделяет укреплению корпоративного духа внутри коллектива. Занимается развитием знаний, навыков и опыта у сотрудников. Для сотрудников компании составляют план учебных мероприятий, оптимизирует системы</p>
--	--

<p><i>ситуациях.</i></p>	<p>подготовки специалистов в течении их трудовой деятельности. Компания также старается создать наиболее комфортные условия для молодых специалистов. Создание безопасной и комфортной рабочей среды для всех сотрудников. Оформление социальной страховки. Следит за неукоснительным выполнением правил, основанных на государственных стандартах. Оказывает материальную помощь работникам в критических ситуациях.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Компания «Мегафон Ритейл» реализует проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологически проблемам. Компания уделяет много внимания на благотворительные фонды, за 2014 год компания потратила 150 млн руб. на поддержку 64 проектов благотворительных фондов, один из них «Подари жизнь» . Компания участвует в конференциях и конкурсах по специфике бизнеса, что показывает её стабильность и устойчивость на рынке.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Деятельность организации регламентируется согласно рудовому законодательству ГОСТ Р ИСО 26000-2010 Программа корпоративной социальной ответственности компании «Мегафон Ритейл»</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблицы 3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структуру стейкхолдеров ПАО «МегаФон Ритейл»</li> <li>2. Структура программ социальной ответственности</li> <li>3. Затраты на мероприятия социальной ответственности за анализируемый период</li> </ol>

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	
--	--

Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3-3301	Курма Марина Александровна		

## **4 Социальная ответственность компании ПАО «Мегафон Ритейл»**

### **4.1 Приоритетные направления деятельности и перспективы развития ПАО «МегаФон Ритейл»**

Компания «Мегафон» входит в число компаний «Большой тройки» и постепенно увеличивает свою рыночную долю, планомерно наращивая клиентскую базу за счет своевременного расширения сетей, развития телекоммуникационной инфраструктуры, внедрения новых видов услуг, расширения возможностей потребителей и клиентоориентированным подходом. Клиентская база компании характеризуется высоким показателем лояльности благодаря эффективности политики по удержанию клиентов. Все эти факторы снижают влияние рисков, связанных с ужесточением конкуренции, на деятельность МегаФона.

Дух лидерства и новаторства уже в первые дни жизни компании создал в «МегаФон Ритейл» особую атмосферу, позволяющую достигать всех амбициозных целей, продиктованных миссией компании: Объединить Россию, разрушая барьеры для общения и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого. Так, в свое время «МегаФон» стал первым общероссийским сотовым оператором, работающим в стандарте GSM 900/1800. Затем компания была пионерами в развитии сетей GSM третьего поколения и сохраняла лидерство в этом направлении. И вот уже несколько лет «МегаФон» — единственная компания, которая оказывает весь спектр услуг мобильной связи во всех без исключения регионах России.

Деятельность в области социальной ответственности неразрывно связана с миссией компании - объединением России и преодолении барьеров в общении - и ее принципами: развитие, надежность, сопричастность, партнерство, современная Россия. На их основе компания выстраивает свою систему взаимоотношений с партнерами и клиентами, государством, общественными институтами, обществом и сотрудниками компании. Компания создает, развивает и поддерживает взаимодействие между людьми. Только такое



взаимодействие, по сути, и делает из отдельных личностей - общество. Все услуги и продукты нашей компании и вся ее работа строится таким образом, чтобы способствовать общению, чтобы их клиенты могли поддерживать социальные связи, чтобы каждый мог реализовать свое право получать и распространять информацию, и чтобы слово каждого было услышано.

Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Отсюда можно сформулировать основные цели компании «МегаФон Ритейл»:

- стать лидером среди операторов, предоставляющих услуги сотовой связи и беспроводного интернета (а именно опередить компании «МТС» и «Билайн»);
- расширять сетевую зону (выход на рынки других стран);
- проводить грамотную инвестиционную политику, что позволит постоянно совершенствовать технологии, первыми получать новинки;
- сохранить уже имеющуюся клиентскую базу.

Отметим, что одним из основных преимуществ коллектива компании «МегаФон Ритейл» является то, что они являются настоящей, крепкой командой, которая, объединив силы, очень качественно выполняет свою работу. Всегда приятно прийти в офисы компании и увидеть там вежливых и улыбчивых сотрудников, которые с радостью помогут клиенту.

#### **4.2 Анализ эффективности программ социальной ответственности предприятия**

Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ социальной ответственности – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров ПАО «МегаФон Ритейл» представим в таблице 12.

Таблица 12 – Структуру стейкхолдеров ПАО «МегаФон Ритейл»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры предприятия	1. Коммерческие банки
2. Топ-менеджеры предприятия	2. Властные структуры города
3. Прочие сотрудники	3. Экологические организации
4. Потребители	
5. Распространители	
6. Поставщики	

К прямым стейкхолдерам исследуемого предприятия относятся:

1) Акционеры компании. Акционеры, как люди, которые вложили в компанию деньги, конечно же ждут финансовой отдачи. Они заинтересованы в росте прибыли компании и ее годовых дивидендов. Если акции покупались со спекулятивными целями, то акционеры могут быть заинтересованы в росте цен на них, чтобы при дальнейшей перепродаже акций заработать на разнице в стоимостях покупки и продажи.

2) Топ-менеджеры компании. Высшее руководство, как впрочем, и любые работники, заинтересованы в своей заработной плате, бонусах и премиях. Немаловажно для них и такое нефинансовое понятие как статус. Занимая высокую должность, менеджер приобретает вес в обществе и в своих собственных глазах. Помимо этого, любого менеджера волнует зона его ответственности.

3) Прочие сотрудники компании. Любой работник заинтересован в своей заработной плате и премиях, возможностях кадрового роста, условиях, на которых он нанят, социальных гарантиях, включая медицинскую страховку.

Еще один важный интерес: уровень полномочий и ответственности, а также уровень удовлетворенности своей работой.

По состоянию на 31 декабря 2015 года в «МегаФоне» работали свыше 33 тыс. человек. В отчетном периоде в компании велась активная работа, направленная на повышение эффективности всех бизнес-процессов. МегаФон обновил кадровую политику, чтобы устранить бюрократические барьеры и привести организационную структуру в соответствие с целями бизнеса.

4) Потребители. Сюда относятся те, кто приобретает и пользуется продукцией и услугами компании «МегаФон Ритейл». Их интерес состоит в том, чтобы получить нужные товары и услуги компании по приемлемым ценам и в хорошем качестве. Потребитель заинтересован получить товар как можно быстрее, а также он жаждет выбора. Гарантии безопасности и работоспособности товара, а также качество сотовой связи для него важны.

Число клиентов компании в России составляет 61,6 млн. Через дочерние компании МегаФон также предоставляет услуги связи в Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии. Сегодня компания располагает самым широким охватом и наиболее развитой инфраструктурой 3G-сети в России. Транспортная сеть МегаФона простирается на 130 тыс. км и по своей протяженности является второй в стране.

Открываются новые салоны, и, их общее число в сети МегаФон Ритейла достигло 1 586. Доля компании МегаФон Ритейл в количестве общих подключений МегаФона выросла с 10% до 20%. Среднемесячное количество подключенных МегаФон Ритейлом клиентов оператора выросло до 660 тыс. Все салоны МегаФон Ритейла осуществляют 90% всех возможных процедур обслуживания.

5) Распространители (дилеры, партнеры). Это те организации, которые представляют интересы МегаФона и реализуют продукцию компании. Их интерес состоит в регулярности поставок продукта, а также в его качестве. Сервисная поддержка и послепродажное обслуживание – еще одни виды интересов распространителей.

б) Поставщики. Те фирмы, которые поставляют продукцию для компании, а также оказывают какие-то услуги. Они заинтересованы в том, чтобы «МегаФон Ритейл» заказывало у них регулярно, исправно оплачивало в соответствии с условиями договора. Также любой поставщик заинтересован в более тесном контакте с компанией, например, заключении эксклюзивного договора.

К косвенным стейкхолдерам исследуемой компании относятся:

1) Коммерческие банки. Как структуры, которые предоставили компании займы, они заинтересованы в своевременном возврате средств и процентов. Они отслеживают работу компании «МегаФон Ритейл» с целью того, чтобы определить эффективно ли компания использует полученные средства и сможет ли их выплатить.

2) Властные структуры города. Власть заинтересована в налоговых поступлениях и, как следствие, в формировании городского бюджета. Также она ждет от компании «МегаФон Ритейл» занятости населения, а также легальности ее деятельности.

3) Экологические организации. Данные группы представляют интересы охраны окружающей среды. Компания «МегаФон Ритейл» не только соблюдает все требования российского природоохранного законодательства, но и стремится внести посильный вклад в охрану окружающей среды. Мегафон реализует проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологическим проблемам, а также управляет своей деятельностью таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

*Определение структуры программ социальной ответственности*

#### 1. Обучение и развитие персонала

Большое внимание компания «МегаФон Ритейл» уделяет повышению профессиональных качеств и раскрытию потенциала персонала. Работа в этом направлении начинается с первого дня выхода сотрудника на работу: все новички проходят специальный вводный курс, куда приглашаются спикеры –

топ-менеджеры и эксперты из разных функциональных направлений. В программу курса также входит посещение Центра управления и мониторинга, контактных центров и базовых станций.

В «МегаФон Ритейл» также действуют программы профессионального обучения, стратегические сессии, программы развития управленческих навыков. Особую ставку компания делает на обучение специалистов в области продаж и клиентского сервиса, технических и IT-специалистов. При этом основной упор делается на корпоративном обучении, обмене опытом и эффективном использовании внутренних интеллектуальных ресурсов «МегаФон Ритейл».

Основную роль в обучении персонала компании играет «МегаАкадемия» – целостная корпоративная система обучения, распространяющая лучший опыт и практики рынка, а также продвигающая успешные бизнес-идеи. В 2015 году обучение в «МегаАкадемии» прошли 21,7 тыс. человек, что в 1,3 раза больше, чем в 2014 году.

Преподавание в «МегаАкадемии» осуществляется как за счет внутренних ресурсов – внутренних тренеров, так и за счет привлечения внешних экспертов. В компании организована система наставничества для сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, – например, в подразделениях розницы в 2015 году были подготовлены 1 226 наставников. Для повышения уровня знаний и навыков наших тренеров в отчетном периоде Мегафон реализовал три новые программы повышения квалификации, а также разработали систему подготовки тренеров.

## 2. Физическая культура и спорт

Физическая культура и спорт - Одна из важных составляющих социальной политики ПАО «МегаФон Ритейл». В компании созданы все необходимые условия для занятия спортом. Ежегодно компания арендует спортивные залы, бассейны, для занятия спортом. Работники посещают секции волейбола, баскетбола, футбола, тенниса, плавания. Проводятся Спартакиады с

участием подразделений ПАО «МегаФон Ритейл» для сплочения коллектива и развития здоровой конкуренции среди участников.

### 3. Культурно – массовая работа

Важнейшим направлением социальной политики ПАО «МегаФон Ритейл» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и раскрытие талантов работников компании. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, День старшего поколения, в компании ежегодно проводятся мероприятия: фотоконкурс для работников, конкурсы детского творчества, также компания осуществляет участие в поддержке одаренных детей.

### 4. Экологическая программа

Мегафон убежден, что технический прогресс и современные технологии не должны нарушать гармонию человека с природой. Основной корпоративный цвет «МегаФон Ритейл» – зеленый. Он подчеркивает приверженность компании экологическим ценностям, философию отношения к окружающей среде, усилия «МегаФон Ритейл» по охране природы и надежды на ее сохранение для будущих поколений.

Компания не только соблюдает все требования российского природоохранного законодательства, но и стремится внести посильный вклад в охрану окружающей среды. Мегафон реализует проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологическим проблемам, а также управляет своей деятельностью таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

### 5. Энергосбережение и энергоэффективность

«МегаФон Ритейл» стремится к снижению расходования ресурсов, в первую очередь электро- и тепловой энергии, воды и бумаги. Экономия тепловой энергии осуществляется за счет настройки климатического оборудования на оптимальный температурный режим в зависимости от сезона и минимизации потерь тепла в холодное время года. В офисах компании

использует системы вентиляции и кондиционирования с функциями рекуперации и фрикулинга, что способствует сбережению электроэнергии.

Важным фактором снижения потребления «МегаФон Ритейл» электроэнергии является применение новейших технологий при строительстве базовых станций. В частности, на всех базовых станциях компании установлена система климат-контроля с устройством ротации кондиционеров, которая позволяет существенно продлить срок службы кондиционеров за счет равномерного износа оборудования.

«МегаФон Ритейл» также стремится мотивировать всех сотрудников компании ответственно относиться к потреблению электроэнергии на рабочем месте. Мегафон следит за тем, чтобы в офисах компании осветительные приборы, оргтехника и климатическое оборудование были выключены в нерабочее время. Компания использует люминесцентные лампы вместо обычных ламп накаливания, а также рекомендует сотрудникам по возможности отдавать предпочтение индивидуальным источникам освещения и воздерживаться от использования дополнительных электроприборов без особой необходимости.

Повышая энергоэффективность базовых станций, аппаратных, офисов и т.д., Мегафон не забывает о том, что все объекты потребляют электрическую энергию, получаемую в основном из невозобновляемых источников. Чтобы сократить наносимый природе ущерб, Мегафон постепенно начинает использовать альтернативную энергетику. Так, для электроснабжения базовых станций в Кавказском и Поволжском филиалах Мегафон использует ветрогенераторы и солнечные батареи. В тестовом режиме ветрогенераторы также установлены на базовых станциях в Северо-Западном и Сибирском филиалах компании. Если их эксплуатация окажется эффективной, Мегафон рассмотрит возможность массового внедрения таких технологий.

#### 6. Ресурсосбережение и утилизация отходов

Использование современных технологий в сфере документооборота дает компании возможность не только повышать эффективность работы, но и

экономить бумагу. С 2004 года в «МегаФон Ритейл» действуют системы электронного документооборота и электронных служебных записок, а также модуль «Единая библиотека», минимизирующие расходы бумаги. Мегафон рекомендует сотрудникам свести к минимуму использование документов на бумажных носителях во время проведения конференций и рабочих совещаний, пользоваться в работе электронными средствами связи, применять ресурсосберегающие технологии при печати и ксерокопировании.

Особое внимание Мегафон обращает на надлежащую утилизацию использованных ресурсов: документы на бумажных носителях по истечении срока хранения отправляются на вторичную переработку, использованные люминесцентные лампы, аккумуляторы и автомобильные шины подлежат утилизации через сертифицированные предприятия и автомобильные сервисные центры. Утилизация отработавшего оборудования и компонентов сети производится только на специализированных предприятиях, обладающих необходимыми лицензиями.

#### 7. Программа мобильные уроки

В мире, где мобильная связь стала неотъемлемой частью жизни, компания особенно заботится о юных абонентах. Сейчас мобильные телефоны есть практически у каждого школьника, но далеко не все они знают о том, как правильно пользоваться телефоном или уберечься от мобильных мошенников. Задача компании - научить ребят этому.

Для школьников «МегаФон Ритейл» проводит уроки мобильной грамотности, где дети узнают о возможностях сотовой связи, правилах хорошего тона при использовании телефона. Рассказывают о том, как уберечь мобильник от кражи, потери и мошеннических атак. В рамках этого проекта даже выпустили специальную книгу «Мобильный этикет», которую раздают на уроках, и организуют регулярные экскурсии в центр управления и мониторинга сети под названием «Познавательный мир мобильной связи». Представим структуру программ социальной ответственности в таблице 13.



Таблица 13 – Структура программ социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обучение и развитие персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2016 г.	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы
Физическая культура и спорт	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2016 г.	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы
Культурно – массовая работа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2016 г.	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы
Экологическая программа	Отношение к окружающей среде	Экологические организации	2016г.	Минимизировать негативное воздействие на окружающую среду
Энергосбережение и энергоэффективность	Новейшие технологии	Руководство и топ-менеджеры компании, сотрудники, местные органы самоуправления	2016г.	Снижение затрат компании, повышение прибыли
Ресурсосбережение и утилизация отходов	Автоматизированный документооборот	Сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	2016г.	Повышает эффективность работы, снижение затрат компании, повышение прибыли
Программа мобильные уроки	Качество обслуживания	Потребители	2016г.	Увеличение количества клиентов и потребителей

Таким образом, все описанные выше мероприятия социальной ответственности приносят компании значительную пользу и повышают эффективность ее деятельности.

#### Определение затрат на программы социальной ответственности

Затраты, связанные с мероприятиями на социальной ответственности для компании «Мегафон Ритейл» по г. Томску представим в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на мероприятия социальной ответственности за анализируемый период

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Обучение и развитие персонала	тыс.руб.	12260
2	Физическая культура и спорт	тыс.руб.	9430
3	Культурно – массовая работа	тыс.руб.	4540
4	Экологическая программа	тыс.руб.	8720
5	Энергосбережение и энергоэффективность	тыс.руб.	1250
6	Ресурсосбережение и утилизация отходов	тыс.руб.	890
7	Программа мобильные уроки	тыс.руб.	-
	ИТОГО:		37090

Таким образом, общая сумма на реализацию программы социальной ответственности составляет 37090 тыс. руб. Для реализации на практике концепции социальной ответственности, компания «МегаФон Ритейл» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе социальной ответственности, менеджеры, разрабатывающие программы социальной отве ориентируются на стоящие перед организацией цели и задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

#### Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Результатом осуществления социальных программ компании «МегаФон Ритейл» является:

- позитивное влияние на рынок потребителей привлекает потребителей товаров данной компании (для школьников "МегаФон Ритейл" проводит уроки мобильной грамотности, где дети узнают о возможностях сотовой связи, правилах хорошего тона при использовании телефона, участие в поддержке одаренных детей, конкурсы детского творчества);

- позитивное влияние на акционерный капитал (акции компании с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации компании);

- привлечение для работы в компанию «МегаФон Ритейл» высокопрофессиональных специалистов (обычно компании, которые имеют внешние социальные программы, проводят стабильную внутреннюю социальную политику);

- создание положительной устойчивой репутации компании в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных социальных программ – на национальном и международном уровнях) и др.

Таким образом, программы социальной ответственности, проводимые в ПАО «МегаФон Ритейл» соответствуют целям и стратегии развития компании. В данной компании присутствуют социальные программы как внешней так и внутренней направленности. Социальные программы внешней направленности увязаны со стратегией развития компании и являются осознанным вкладом в управление репутацией компании. Они приносят реальный социальный эффект и в то же время оказывают позитивное влияние на основную деятельность бизнеса. Социальные программы внутренней направленности предполагают добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса. В данном случае соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы социальной ответственности является правильным.

## **Заключение**

В ходе исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе, достигнута поставленная цель – создание целостного представления о современной теории системы развития молодых специалистов и системы кадрового резерва на предприятии. Разработка мероприятий для создания системы кадрового резервирования, а также создания мероприятий по обучению специалистов на предприятии. При этом решены поставленные задачи:

- цель кадрового резервирования – достижение стратегических и тактических целей предприятия путем профессиональной и деловой подготовки работников к продвижению по карьерной лестнице. Выявлены основные задачи кадрового резервирования и возможные результаты его применения;

- проведен анализ текущей системы развития. Подробно изучены этапы процесса формирования и подготовки группы резерва. Различные организации самостоятельно определяют подходящие методы оценки развития. Выяснено, что эффективность работы обучения с работниками практически не оценивается;

- выявлено экономическое положение исследуемого предприятия. ПАО «Мегафон Ритейл» – одна из крупнейших российских компаний, предоставляющая услуги местной связи, а также продажей мобильных телефонов. В целом по экономическому положению компания и ее томский филиал — вполне эффективны и прибыльны. Развитие предприятия стабильно;

- рассмотрена кадровая политика компании и состояние трудовых ресурсов магазина. Штат компании по гор. Томску состоит около 110 человек. Штатное расписание стабильно, большую его часть составляют продавцы. На предприятии достаточно остро стоит проблема текучести кадров, самый «неустойчивый» период работы специалистов – до 1,5 лет. Кадровая политика

на предприятии разработана не очень хорошо, развитие не соответствует требованиям компании, так как почти в каждом городе имеется свой учебный центр, если в штате числится более 110 человек. Кадровая политика «Мегафон Ритейл» не нацелена на привлечение и удержание потенциально важных сотрудников. Кадровую политику в салонах можно охарактеризовать как пассивную, руководство не имеет четкой программы действий в отношении персонала. О миссии и целях организации знают далеко не все сотрудники организации. Необходимость в поиске, подборе, отборе персонала появляется тогда, когда уже имеется свободная вакансия. Привлечение нового персонала происходит в основном с помощью СМИ. Эффективность деятельности работников салона оценивается руководителем подразделения по выполнению плановых показателей при аттестации. Система стимулирования работает в основном на материальных мотиваторах, включает в себя и антимотиваторы;

– определены направления и пути создания системы развития молодых специалистов на предприятии. Выявлены недостатки системы развития «Мегафон Ритейл». Полное отсутствие собственного корпоративного учебного центра.

Сумма минимальных вложений на открытие учебного центра составит около 305000 руб., без учета выплаты сотрудникам заработной платы. Срок окупаемости ориентировочно 1 год. В результате открытия учебного центра, компания поднимет компетентность и знания персонала, что повлечёт за собой рост прибыли, уменьшение текучести кадров, повысит свою конкурентоспособность среди других операторов сотовой связи.

Кадровый резерв:

1. Невнимание к розничному персоналу как потенциальному кадровому резерву.
2. Нет системы дополнительного морального стимулирования участников кадрового резерва.
3. Не проработана морально-этическая ситуация подготовки «резервиста» на еще занятую должность.

#### 4. Отсутствует Положение о кадровом резерве.

В соответствии с этими недостатками разработаны предложения по разработке системы кадрового резервирования в «Мегафон Ритейл».

Оценен экономический эффект внедрения предложенных мероприятий с использованием метода сценариев и метода PERT-анализа. Сумма вложений в реализацию мероприятий рассчитана на основе оценок специалистов кадровой службы на проведение подобных мероприятий и составила 39560руб. Экономический эффект в первый год реализации мероприятий составит почти 40тыс.руб., затраты первого года окупятся за 11 месяцев.

В результате реализации мероприятий компания получает снижение количества ушедших сотрудников и ущерба от подготовки их замены. Эффектом внедрения мероприятий станет рост моральной удовлетворенности работников принадлежностью к «Мегафон Ритейл», вырастет уверенность в будущем. Мероприятия позволят повысить эффективность работы компании, увеличив прибыль первичного подразделения – салона.

## Список используемых источников

1. Абрамова М.В. Понятие и содержание кадровых технологий // Российский следователь. 2014. N 7. С. 37 - 40.
2. Балашова А. Учиться никогда не поздно. Особенно бизнесу // Управление персоналом. 2013. N 1. С. 67 - 71.
3. Варданян И. Исследование систем обучения и развития персонала // Кадровик.ру. 2013. N 2. С. 68 - 69.
4. Вишня Д., Виноградова Т., Виноградов О., Влад Ю., Загурская Е., Иванова М., В. Чему и как учить современный бизнес? // Управление персоналом. 2013. N 11. С. 19 - 25.
5. Воронова А. Обучение персонала: как отличить конструктивный психологический тренинг от деструктивного // Кадровик.ру. 2014. N 8. С. 66 - 71.
6. Галба С., Логинова Л., Малышева Л., Пигалева Г. Использование видеofilmов для обучения персонала // Управление персоналом. 2014. N 9. С. 41 - 44.
7. Зазовская Н.М., Мартынов В. Г. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014, - С.35
8. Закалюжная Н.В. Правовое регулирование нетипичных трудовых отношений: монография. М.: КОНТРАКТ, 2014. 60 с.
9. Зимин В. Введение в профессиографию // Консультант. 2014. N 3. С. 87 - 92.
10. Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие // Проспект, 2013

11. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37) (ред. от 15.05.2014)

12. Клейнер Г.Б. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. 2013. № 5. С.25-27.

13. Клопова О.К. Подходы, применяемые при повышении квалификации менеджеров по персоналу / О.К. Клопова // Интеграция образования. 2013. № 3. С. 137-141.

14. Козлов В.В. Методика оценки эффективности инвестиционной деятельности организаций розничной торговли // Оптовая и розничная торговля: современное состояние и перспективы развития, Ижевск, 2012 с.87-91

15. Козлова Т. Профиль компетентности: измеряем уровень профессионализма // Кадровик.ру. 2013. N 9. С. 74 - 78.

16. Колеватова В.С. Избрание на выборную должность и прохождение по конкурсу при подборе кадров по трудовому законодательству России / В.С. Колеватова // Вестник Удмуртского университета. 2014. № 2-2. С. 104-106.

17. Копытова Н.Е. Преподаватели вузов о системе образования, повышении квалификации и мотивах повышения квалификации / Н.Е. Копытова, И.В. Налетова // Образование и общество. 2014. № 4. С. 76-80.

18. Костин А.А. Задачи по совершенствованию деятельности третейских судов и повышению квалификации третейских судей / А.А. Костин // Третейский суд. 2014. № 4. С. 61-64.

19. Котова Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. N 6. С. 24 - 29.

20. Кузнецов Д. Защита инвестиций работодателя в обучение персонала // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2013. N 6. С. 10 - 17.

21. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. М.: КноРус, 2012. 272 с.



22. Лясников Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. М.: КноРус, 2013. 256 с.
23. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2012. N 12. С. 51 - 57.
24. Мамонов Е. Изучаем «подводные камни» корпоративного обучения // Кадровая служба и управление персоналом организации. 2013. N 9. С. 78 - 84.
25. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Понятия, концепции, инструменты принятия решений / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: Инфра-М, 2013. 320 с.
26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Инфра-М, 2011. 312 с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. М.: ЮРАЙТ-ИЗДАТ, 2013. 496 с.
28. Махотина-Гараева М.А. Построение системы корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. N 10. С. 45 - 48.
29. Мельниченко Р.Г. Реализация требований об обязательном повышении квалификации адвокатов / Р.Г. Мельниченко // Право и образование. 2011. № 3. С. 47-57.
30. Митрофанова Е.А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2013. 272 с.
31. Михайлина Г.И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. М.: Дашков и Ко, 2013. 280 с.
32. Назарова Т.В. Система мер оптимизации модели управления повышением квалификации профессорско-преподавательского состава регионального вуза / Т.В. Назарова // Вестник Бурятского государственного университета. 2012. № 4. С. 105-108.

33. Научно-практический комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / О.Н. Волкова, В.Л. Гейхман, И.К. Дмитриева и др.; отв. ред. В.Л. Гейхман. М.: Юрайт, 2013. 815 с.

34. Нехвядович Э.А. Психолого-педагогическое обеспечение эффективного использования телекоммуникационных технологий в профессиональной переподготовке и повышении квалификации государственных служащих / Э.А. Нехвядович // Вестник психотерапии. 2010. № 18. С. 165-174.

35. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. М.: Альфа-Пресс, 2012, с. 414

36. Пасленов А.П. Использование инновационных форм и методов при повышении квалификации управленческих кадров / А.П. Пасленов, К.Н. Колмагоров, В.А. Дороничев // Газовая промышленность. 2012. № 2. С. 48-51.

37. Погодина Г. Тяжело в учении - легко в работе: положение об обучении персонала // Кадровая служба и управление персоналом организации. 2013. N 7. С. 58 - 64.

38. Поляченкова М. Разработка положения об обучении и развитии персонала // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2014. N 12. С. 128 - 135.

39. Попенкова О.А. Из опыта работы по повышению квалификации управленческих работников системы образования / О.А. Попенкова // Вестник образования России. 2009. № 2. С. 70-73.

40. Попович Д., Самойлова Ю. Проектная кузница кадров: учимся на конкретных примерах // Кадровая служба и управление персоналом организации. 2013. N 12. С. 66 - 81.

41. Прокушев Е.Ф. Роль кадровых служб и руководителей структурных подразделений в профессиональной ориентации, обучении и повышении квалификации работников / Е.Ф. Прокушев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2011. № 2. С. 89-100.

42. Прошкина И. Как организовать эффективное обучение персонала с помощью технологии вебинаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. N 11. С. 132 - 138.

43. Рогожина А. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала // Кадровик.ру. 2013. N 7. С. 58 - 69.

44. Родин Е.М. О повышении квалификации руководителей и специалистов рыбоводных предприятий с использованием дистанционной технологии / Е.М. Родин, Т.Е. Родина // Рыбное хозяйство. 2009. № 4. С. 79-80.

45. Самоукина Н. Вверх и вширь, или «Карьерная карта» // Кадровик.ру. 2014. N 9. С. 76 - 81.

46. Свердлов Г. Никогда не поздно учиться // Управление персоналом. 2010. N 21. С. 27 - 31.

47. Сизова И.И. Теоретико-множественная модель и информационное обеспечение в задачах подбора кадров энергетических предприятий / И.И. Сизова, В.Ю. Самохин // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2012. Т. 70. № 15. С. 94-97.

48. Стародубцев В.А. Мультимедийные проекты в повышении квалификации преподавателей вузов и средних школ / В.А. Стародубцев, Н.Н. Огольцова // Известия Томского политехнического университета. 2010. Т. 310. № 2. С. 254-257.

49. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. М.: Добрая книга, 2010. 536 с.

50. Стрыгина В. Оцениваем эффективность работы службы персонала // Кадровая служба и управление персоналом организации. 2010. N 11. С. 78 - 84.

51. Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. М.: КноРус, 2012. 536 с.

52. Финаев В.И. Задача подбора кадров для энергетических предприятий / В.И. Финаев, И.И. Сизова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2014. Т. 55. № 11. С. 143-149.

53. Францева М.Б. Профессиональное развитие и обучение персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2013. N 12. С. 48 - 55.

54. Фролов О.П. Обучение персонала - необходимое условие безопасного труда // Охрана труда и техника безопасности в строительстве. 2013. N 8. С. 24 - 28.

55. Хазова Л.В. Современные подходы к повышению профессиональной квалификации: внутрифирменное обучение / Л.В. Хазова // Стандарты и мониторинг в образовании. 2010. № 1. С. 51-52.

56. Цой Л. Современные образовательные технологии в обучении HR-менеджеров: путь к конфликтологической компетенции // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. N 3. С. 143 - 149.

57. Чернятин С. Выбор организационных форм корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2014. N 5. С. 105 - 111.

58. Эсаулова И., Кузмич А., Леушина Ж. Многоуровневая система подготовки кадров на металлургическом предприятии // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, N 6

59. Электронный ресурс сайта «<https://ru.wikipedia.org>»

## Приложение А

### Ошибки, допускаемые в области развития персонала

Ошибки развития персонала организации	Описание ситуации	Причины
Развитие ради развития	Увлечшись самим процессом развития своих сотрудников, организации выпускают из вида то, ради чего осуществляется это развитие - цели организации	Стратегические цели организации либо не сформулированы, либо держатся в секрете от руководителей, занятых управлением профессиональным развитием
Развитие как развлечение	Отношение к обучению как к оплачиваемому отпуску, не имеющему никакого отношения к тому, что происходит на рабочих местах	Позиция руководства, не участвующего и не поддерживающего процесс профессионального развития, отсутствие системы оценки эффективности развития, не включения результатов профессионального обучения в процесс оценки сотрудников организации
Суперразвитие одних за счет других	Из сотрудников организации, перед которыми стоят конкретные бизнес-цели, группа людей превращается в «профессиональных студентов», чей успех зависит исключительно от удачи в освоении очередного курса	Львиная доля ресурсов, выделяемых на профессиональное развитие, расходуется на работу с ограниченным числом сотрудников только с лидерским потенциалом
Сокращение расходов на профессиональное развитие	Отношение к бюджету профессионального развития как наиболее доступному источнику экономии издержек	В период экономических сложностей первым делом урезаются затраты на обучение, стажировки и т.п. Тем самым конкурентоспособности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе наносится серьезный ущерб

## Приложение Б

### Преимущества и недостатки видов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.	- Вряд ли точно соответствует потребностям организации. Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
+ Участники встречаются только с работниками этой же организации	+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций
+ Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы.
+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ	+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах организации.
- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.	- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена.
+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение в организации	+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении. + Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри Вашей организации.
- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.	+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.
+ Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.	- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы
+ Связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах; + Наглядность и доступность подачи материала. Видео максимально приближено к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении; - Кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в	+ Возможность охвата большой аудитории; + Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

<p>образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся.</p>	
<p>+ Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;  + Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;  + Высокая мотивация и высокая степень активности участников.  - Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;  - Можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;  - Высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.</p>	<p>+ В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;  + Обучение осуществляется на рабочем месте;  + Сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей;  + Возможность выбора удобного времени для обучения;  + Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в компании.</p>
<p>+ Развитие креативности сотрудников;  + Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;  + Повышение привлекательности тренинга для участников;  + Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.</p>	<p>+ гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.</p>
<p>+ Метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны;  + Не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методику проведения, знать предмет обсуждения;  - Не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач;  - Не имеет критериев оценки силы решений;  - Отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого к сильному решению;  - Процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практичным идеям.</p>	<p>+ Позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых;  + Достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам.</p>
<p>Условные обозначения: + преимущества; - недостатки</p>	

## Приложение В

### Сравнительный анализ применяемых методов обучения [31]

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>Копирование (Дублирование) Работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. 1) стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить; 2) дублер отвечает за обучение стажера; 3) дублер освобождает работника, которого должен заменить стажер, от определенных обязанностей, что дает стажеру шанс «узнать работу»</p>	<p>Деловые игры (ДИ). Коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений</p>
<p>Наставничество. Занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы</p>	<p>Учебные ситуации. Реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа, при этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке</p>
<p>Делегирование. Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов, при этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы</p>	<p>Моделирование. Воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.)</p>
<p>Метод усложняющих заданий. Специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания</p>	<p>Тренинги партнерского общения (упражнения на создание работоспособности; упражнения содержательного плана по тренировке типов коммуникаций; упражнения для получения личностной обратной связи). Тренинги интеллекта (игры для ума, которые представляют специфические приемы или техники, позволяющие выдвигать разные идеи, не дает творческого опыта, но позволяет его приобрести).</p>
	<p>Тренинги формирования навыков самоорганизации (создают предпосылки для эффективной собственной деятельности, развивают навыки оптимального использования времени, расстановке приоритетов, обоснованности принимаемых решений). Тренинги формирования навыков взаимодействия или коммуникаций (способствуют правильной психологической установке по отношению к клиентам,</p>



	<p>партнерам, помогает овладеть искусством проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений).</p> <p>Тренинги сенситивности (участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими).</p>
<p>Ротация.</p> <p>Работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта, обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.</p> <p>1) стажеров перемещают из отдела в отдел для ознакомления со всеми этапами производственного процесса;</p> <p>2) сроки могут достигать до нескольких месяцев</p> <p>Стажер может проводить по несколько месяцев в каждом подразделении.</p>	<p>Ролевые игры (моделирование ролевого поведения).</p> <p>Обучающийся ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения обычно через фильмы)</p>
<p>Инструктаж.</p> <p>1) разъяснение;</p> <p>2) демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;</p> <p>3) проводится сотрудником или подготовленным инструктором;</p> <p>4) непродолжительность проведения, ориентированное на освоение конкретных операций или процедур.</p>	<p>Семинар. Семинары предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Цель семинара - проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы.</p>
<p>Видеообучение.</p> <p>Самая наглядная и продуктивная форма обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, - более эффективны, чем просто лекции или инструктаж.</p>	<p>Лекция.</p> <p>Позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы.</p>
<p>Кейс-обучение.</p> <p>Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации.</p>	<p>Дистанционное обучение (ДО).</p> <p>Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью ДО обучающийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.</p>
<p>Метафорическая игра.</p> <p>Основная задача – найти новый способ решения ситуации. Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.</p>	<p>Модульное обучение.</p> <p>В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии,</p>

<p>Мозговой штурм. Идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5- 6 человек).</p>	<p>и активной работе с учебным материалом. Поведенческое моделирование. Относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения .</p>
---	---

**Приложение Г**  
**Формы обучения в комплексном подходе обучения [27]**

Форма обучения	Характеристика	Применение
Дистанционные курсы	Каждый курс рассчитан на самостоятельное изучение. Продолжительность курса - от 1,5 до 4 часов. Курс состоит из интерактивной звуковой презентации, фрагмента фильма, описывающего ту или иную рабочую ситуацию, и тестового задания по итогам обучения. Результаты тестов фиксируются на сервере	Используется на первом этапе процесса обучения в качестве вводного курса. Результаты учитываются при формировании групп обучения по уровню подготовки
Очный тренинг в учебном центре	Тренинг разрабатывается специалистами. Для повышения эффективности обучения формируются два тренинга по уровню подготовки слушателей - базовый и продвинутый. Программы состоят из сжатого основного материала таких курсов, как «Навыки эффективных продаж», «Работа с возражениями», «Телефонные продажи» и др. Структура и содержание тренингов универсальны, бизнес-тренеры наполняют их примерами из практической деятельности. Тренинги 2-дневные (16 часов), проводятся 1 раз в квартал для двух групп (базовый уровень и продвинутый) продавцов	Является основным элементом системы обучения работников
Вебинар	Проводится в компьютерном классе бизнес-тренером через 2 - 3 недели после проведения очного тренинга. Продолжительность обучения - не более 4 - 5 часов. В ходе вебинара бизнес-тренер отвечает на вопросы слушателей, подводит промежуточные итоги их работы, проверяет практическое использование полученных знаний	Является элементом посттренингового сопровождения. Проводится для закрепления полученного в ходе очного обучения материала
Самостоятельное изучение рекомендованной литературы	Бизнес-тренер и специалисты департамента продаж формируют список рекомендованной литературы, направленной на изучение рынка, технологий продаж и этики деловых отношений	Является элементом посттренингового сопровождения. Проводится для закрепления полученного в ходе очного обучения материала

## Приложение Д

### Модели оценки эффективности обучения и развития

Характеристика модели	Преимущества	Недостатки
Модель Д.Киркпатрика		
<p>Четыре уровня оценки:</p> <p>1. Реакция. Оценивается то, как участник ведет себя в ходе развития, как он сам оценивает цели и методы своего обучения. Обратная связь на этом этапе может собираться путем обсуждения, анкетирования, опроса. Реакция показывает мотивацию сотрудника и влияет на его решение о продолжении своего развития.</p> <p>2. Усвоение (научение). Для выявления того, что именно усвоил участник процесса развития, могут применяться кейсы, дискуссии, задания.</p> <p>3. Поведение. Оценивается его изменение после обучения, а также применение полученных навыков в работе. Отсутствие изменений не всегда означает, что процесс развития оказался неэффективным - возможно, нет условий для применения навыков.</p>	<p>Наличие четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес-показателях компании. Возможность выбора уровня для оценки эффективности обучения топ-менеджера. Близость четвертого уровня к системе КПЭ топ-менеджеров.</p>	<p>Сложность измерения на третьем уровне, неготовность топ-менеджеров проходить оценку или работать с коучами. Эффективность измерения на четвертом уровне - только в случае построенной системы управления и умения топ-менеджеров выделять приоритеты и бизнес-показатели. Отказ от оценки по финансовым показателям.</p>
<p>4. Результаты. Оценивается эффект развития топ-менеджера в целом для организации: сокращение издержек, улучшение качества и т.п. Результат не должен оцениваться в денежном выражении, т.к. на увеличение (или падение) прибыли влияет множество факторов, и невозможно определить конкретный вклад топ-менеджера. Для оценки предлагается использовать контрольную группу (не проходившую обучение), проводить процедуру несколько раз (до и после программы, сразу после нее и через определенное время).</p>		
Модель Д. Филипса HC ROI - Return on Investment (Human Capital)		

<p>Джек Филипс добавил в модель Д.Киркпатрика пятый уровень – возврат от инвестиций. Оценка на этом уровне позволяет понять, окупаются ли вложения в развитие персонала, и получить конкретные цифры, которые доказывают или опровергают обоснованность инвестиций в обучение топ-менеджера для акционеров и руководителей бизнеса. Для этого необходимо оценить затраты и доход компании, проанализировать структуру прибыли:</p>	<p>Усовершенствованная модель Киркпатрика. Введение пятого уровня оценки. Возможность использовать финансовый показатель возврата от инвестиций в развитие, в том числе для защиты бюджета на обучение.</p>	<p>Расчет возврата от инвестиций возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учета в организации. Эффективность далеко не всех программ для топ-менеджеров, а только длительных, комплексных (и, как правило, дорогостоящих) можно и нужно определять по</p>
<p><math>ROI = (\text{Доход от программы} - \text{Затраты на программу}) / \text{Затраты на программу} \times 100\%</math></p> <p>Возврат от инвестиций в обучение может также служить одним из ключевых показателей эффективности топ-менеджера. С помощью данной модели измеряются скорее финансовые результаты обучения и развития топ-менеджеров.</p>		<p>достижению бизнес-показателей или возврату от инвестиций. Джек Филипс считает, что возврат от инвестиций нужно рассчитывать лишь у 5-10% всех программ обучения 8 компаний-наиболее длительных, дорогостоящих и стратегически важных.</p>
<p>Модель Тайлера</p>		
<p>Подход Тайлера ориентирован на оценку не только после обучения, но и на этапе его планирования. Тайлер выделяет следующий алгоритм постановки целей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение стратегических целей и задач;</li> <li>– их классификация;</li> <li>– определение целей и задач в контексте поведения;</li> <li>– определение ситуаций, в которых можно проверить достижение целей;</li> <li>– разработка или отбор техник оценки;</li> <li>– сбор данных об эффективности обучения;</li> </ul> <p>сопоставление показателей эффективности с изменениями в поведении топ-менеджера.</p>	<p>Усовершенствованный третий уровень модели Киркпатрика. Постановка целей и задач, выявление типовых функций и ситуаций, идеальной модели поведения и ее оценки до начала обучения для фокусирования на реальных проблемах. Возможность оценить изменения в производственном поведении топ-менеджера с помощью заранее разработанных методов.</p>	<p>Сложность определения типовых ситуаций и идеальной модели поведения топ-менеджеров, которые, как правило, действуют в среде с высоким уровнем неопределенности и отсутствием готовых решений. Нежелание топ-менеджеров проходить оценку и до, и после обучения.</p>
<p>Модель Стаффлбима: СИРР.</p>		

<p>С - Context evaluation, оценка «контекста» развития, постановка цели и определение потребности в обучении топ-менеджера;</p> <p>I - Input evaluation, оценка «на входе», определение ресурсов организации, возможных стратегий и методов обучения, его результатов;</p> <p>P – Process evaluation, оценка процесса развития, выявление промежуточных итогов;</p> <p>P – Product evaluation, оценка результата обучения.</p>	<p>Отражены все логически связанные этапы построения системы обучения и развития персонала или топ-менеджеров - от постановки целей до оценки результатов.</p> <p>Возможность оценивать как процесс, так и результат обучения в тесной связи с целями компании.</p>	<p>Сложность постоянного проведения оценки топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ.</p> <p>Нечеткость методик и процедуры оценки результатов.</p>
<p>Модель Берна: CIRO.</p>		
<p>С - Content evaluation, «оценка содержания», постановка целей и определение потребности в обучении, тех навыков, которые должны быть развиты, необходимых знаний и умений;</p> <p>I – Input evaluation, оценка «входов», определение возможностей и ресурсов, видов и методов обучения, критериев оценки его эффективности и ожидаемых результатов;</p> <p>R - Reaction evaluation, оценка реакции участников, которая проводится путем выборочного опроса;</p> <p>Outcome evaluation, оценка полученных результатов и их сравнение с запланированными.</p>	<p>Усовершенствованная модель Стаффлбима и частично - Киркпатрика. Постановка целей, определение возможностей, выявление мнения участников об обучении и развитии, оценка результатов.</p> <p>Данная модель может применяться для оценки эффективности обучения топ-менеджеров, особенно в условиях запуска модульных долгосрочных программ.</p>	<p>Сложность постоянного проведения оценки топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ.</p> <p>Нечеткость методик и процедуры оценки результатов</p>
<p>КПЭ</p>		
<p>Применительно к процессу подбора персонала можно выделить следующие этапы разработки КПЭ.</p> <p>Этап I - выделяют составляющие данного процесса и классифицируют их. В процессе подбора задействованы три параметра: стоимость подбора, время подбора и соответствие нанятых сотрудников профилю должности.</p> <p>Этап II - определяют критически важные факторы и выделяют показатели, которые хотели бы измерить.</p> <p>Этап III - последовательно сравнивают переменные друг с другом таким образом, чтобы выявить их зависимость.</p> <p>Этап IV - конструируют формулы для выполнения измерений.</p>	<p>Инструмент более высокого, чем предшествующие модели, уровня. Управленческая система оценки реализации стратегии, достижения стратегических целей организации и повышения индивидуальной и командной эффективности топ-менеджеров. Цели и результаты обучения и развития - как и инструмент успешного достижения показателей и стратегических целей компании. Связь системы показателей с системой мотивации топ-менеджеров.</p> <p>Бюджет на их обучение и развитие - как ресурс для</p>	<p>Необходимость стратегического управления, стратеги и и целей организации по всем направлениям деятельности.</p> <p>Необходимость подробного описания функций и бизнес-процессов компании, автоматизации системы.</p> <p>Сложность поддержания системы постановки, оценки учета и анализа показателей, нехватка квалифицированных специалистов.</p> <p>Неготовность топ-менеджеров и служб персонала к определению целей и результатов обучения и</p>

	достижения целей организации.	развития исходя из стратегии, целей и показателей.
--	-------------------------------	--

## Приложение Е

### Ключевые показатели эффективности

Показатели уровня компании/ цели обучения и развития менеджеров	Курсы/ коучинг/ консалтинг	Кому предназначены
<b>1. Показатели «рыночной» (маркетинговой) эффективности</b>		
Объем продаж по регионам	Эффективное управление бизнесом с разветвленной региональной структурой	Директор по продажам
Показатели, обеспечивающие качество работы с клиентами (уровень удовлетворенности)	Лидерство в работе с ключевыми клиентами	Директор по маркетингу
<b>2. Экономическая эффективность</b>		
Среднегодовая рентабельность продаж	Эффективное управление бизнесом с разветвленной региональной структурой	Финансовый директор
<b>3. Управленческая эффективность</b>		
Наличие качественного стратегического и операционного планирования	Целеполагание и планирование в управлении бизнесом. Стратегическое и операционное управление бизнесом	Директор по стратегическому развитию
Внедрение и поддержка автоматизированной системы	Управление стратегическими проектами	ИТ-директор
<b>4. Эффективность производства</b>		
Эффективность инноваций (рост производительности труда в соотношении с внедренными новыми технологиями)	Инновационный менеджмент на производстве. Операционное управление	Директор по производству
Оптимизация численности (выработка на одного работника и на одного работника прямого производства)	Кадровая стратегия и кадровое планирование. Нормирование труда персонала	Директор по персоналу
<b>5. Эффективность персонала</b>		
Текучесть кадров	Управление персоналом	Все топ-менеджеры
Индекс удовлетворенности персонала	Лидерство и мотивация персонала	Все топ-менеджеры
Соответствие высшего, среднего	Development Centre	Директор по



менеджмента модели корпоративных и управленческих компетенций (экспертная оценка)		персоналу
---	--	-----------

## Приложение Ж

### Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

№ стр.	Показатель	Формула	Реализация предложений, сумма, руб.	
			2014 г.	2015 г.
<b>1 Сценарий развития без реализации мероприятий</b>				
1	Предполагаемое количество сотрудников, ушедших из компании, чел.	На основе средних изданных прошедших лет	9	13
2	Риск снижения результативности деятельности с учетом ухода персонала	Экспертная оценка	0,20	0,25
3	Минимальные затраты на замену специалиста (сотрудника средней заработной платой 10000руб.), руб.	Определяется как размер ежемесячного фиксированного оклада	10000	10700
4	Средние затраты на замену специалиста (со средней зарплатой 10000руб.), руб.		35000	37450
5	Максимальные затраты на замену специалиста со средней зарплатой 10000руб., руб.	Определяется как размер 6-месячного оклада	60000	64200
6	Ущерб предприятия от неподготовленной вовремя замены		119000,00	149800,00
<b>2 Сценарий развития с реализацией мероприятий</b>				
7	Предполагаемое количество сотрудников, ушедших из компании, чел.	Экспертная оценка	6	8
8	Риск снижения результативности деятельности с учетом ухода персонала	Экспертная оценка	0,15	0,1
9	Ущерб предприятия от неподготовленной вовремя замены		42000	22470
10	Вложения в реализацию предложенных мероприятий, руб.		37060	960
11	Экономический эффект от реализации мероприятий, руб.		39940,00	126370,00
12	Срок окупаемости, мес.		11	