

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации

Студент

В.А. Другова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: В.А. Другова

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа

Цель бакалаврской работы заключается в исследовании теоретических основ развития персонала и разработке мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания клиентов компании.

Объект исследования – сеть магазинов женской одежды ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Предметом исследования является развитие системы управления персоналом организации.

В работе использовались следующие методы: анализ, дедукция, системный подход, аналитический метод, статистический метод, метод аналогий и сравнений, табличный и графический метод.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут использоваться в деятельности других аналогичных хозяйствующих субъектов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел включает в себя теоретические подходы и принципы к развитию персонала. Второй раздел включает в себя организационно-экономическую оценку деятельности ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП», здесь также проведен анализ показателей, характеризующих развитие персонала организации.

Третий раздел состоит из описания мероприятий, направленных на повышение уровня развития персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 33 отечественных источников и 5-ти иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 6.

Annotation

Undergraduate work was done: V.A. Drugova

Topic: "Development of measures for the development of the organization's personnel".

Scientific supervisor: candidate of pedagogic Sciences, associate Professor L. L. Kifa.

The purpose of the thesis is to study the theoretical foundations of personnel development and develop measures aimed at improving the quality of customer service.

The object of research is a chain of women's clothing stores of PJSC "MALON FASHION GROUP".

The subject of the research is the development of the organization's personnel management

The following methods were used: analysis, deduction, system approach, analytical method, statistical method, method of analogies and comparisons, tabular and graphical method.

The practical significance of the work is that the proposed measures can be used in the activities of other similar economic entities.

Brief conclusions on bachelor's work. The first section includes theoretical approaches and principles for personnel development. The second section includes an organizational and economic assessment of the activities of PJSC "MALON FASHION GROUP", as well as an analysis of indicators that characterize the development of the organization's personnel.

The third section consists of a description of activities aimed at improving the level of staff development.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, list of literature used from 30 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without appendices, 67 pages of typewritten text, including tables - 11, figures - 6.

Содержание

Введение.....	5
1.Основы развития персонала и его совершенствование в современных экономических условиях	7
1.1 Развитие персонала в современных экономических условиях	7
1.2 Совершенствование развития персонала	14
2 Оценка развития персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»	20
2.2 Анализ развития персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»	29
3 Предложения по совершенствованию развития персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала.....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	54
Заключение	58
Список используемой литературы	61

Введение

Развитие персонала в современных экономических условиях приобретает особое значение. В связи с тем, что деятельность компаний в условиях рыночной экономики предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и опыту каждого сотрудника компании. В то время, когда стремительно меняются внешние (экономическая политика государства, законодательство, система налогообложения, конкуренция на рынке) и внутренние условия функционирования компаний (развитие новых технологий, внедрение инноваций в деятельность и др.) большинство компаний стоит перед необходимостью подготовки персонала к таким изменениям.

Кроме того на фоне экономической нестабильности в целом экономики, острой недостаточности оборотных средств компаний для развития, главным конкурентным преимуществом компании является персонал. В связи с этим важными становятся «качественные» характеристиками персонала, его высокий профессионализм, креативное мышление. Основным фактором, который влияет на профессионализм персонала, является развитие персонала, что влияет на усиление конкурентных преимуществ компании на рынке.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена необходимостью изучения развития персонала компании для повышения эффективности деятельности персонала.

Цель бакалаврской работы заключается в исследовании теоретических основ развития персонала и разработке мероприятий, направленных на повышение качества работы по развитию персонала.

Для достижения цели необходимо решить задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы развития персонала компании;
- 2) провести анализ развития персонала в компании ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» и выявить его существующие недостатки;

3) разработать мероприятия и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Объект исследования – сеть магазинов женской одежды ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Предметом исследования является развитие персонала организации.

В работе применяются методы информационного, системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, проведение опросов и тестирования.

Информационной базой в работе являются нормативные акты, распорядительные документы компании, ее финансовая отчетность, результаты опросов персонала, литературные источники.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 33 отечественных и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 6.

1. Основы развития персонала и его совершенствование в современных экономических условиях

1.1 Развитие персонала в современных экономических условиях

В современных условиях эффективность и конкурентоспособность предприятия во многом определяет человеческий фактор. Для того, чтобы влияние человеческого фактора было положительным и эффективным, необходимо постоянное повышение профессионального уровня работников предприятия.

Современные экономические условия в России характеризуются снижением темпа экономического роста, основными причинами которого являются внутренние факторы, а именно:

- снижение инвестиций российского частного капитала на фоне значительного оттока его за рубеж;
- снижение темпов роста производительности труда, вызванных неэффективным использованием производственных мощностей базовых отраслей экономики;
- отсутствие взаимосвязи денежно-кредитной и бюджетной политики;
- неэффективное управление в отраслях производства и торговли [7].

Одной из основных функций управления персоналом на предприятии является организация профессионального обучения работников. Это, в свою очередь, положительно влияет на самих работников предприятия, стимулируя их интеллектуальное развитие, повышение мотивации работы на конкретном предприятии.

Развитие персонала – это система мер по разработке стратегии, планирования потребности в персонале, управление карьерным ростом, обучения, формирования профессиональной культуры [7].

В современных экономических условиях, когда особенно требуется развитие персонала, его компетентности, является основным моментом в

кадровой политике предприятия, так как это залог успешного развития предприятия, получения эффективных экономических результатов.

Цель развития персонала – совершенствование профессиональных возможностей сотрудника, повышение его работоспособности как следствие, обеспечение стабильности предприятия.

Основными задачами развития персонала являются:

- обучение и профессиональная переподготовка работников для внедрения инновационных технологий на предприятии;
- приобщение к работе в команде;
- повышение значения трудовой, производственной дисциплины, соблюдения технологических процессов, что является обеспечением стабильной работы подразделений и предприятия в целом [8].

Многие специалисты в области управления персоналом сходятся во мнении, что основными принципами развития персонала можно назвать [7,6,11,12,18]:

- обучение и развитие персонала в соответствие с прогнозом экономического и технического развития предприятия;
- применение различных форм развития, в зависимости от этапов развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития работников предприятия;
- организация системы развития персонала в зависимости от социально-экономических возможностей предприятия.

Как отмечают специалисты, существует несколько групп факторов, влияющих на необходимость развития персонала в современных условиях [15, 18, 24]:

- жесткая конкуренция на рынке;
- развитие информационных технологий;
- решение стратегических задач предприятия;

- предложения сети консалтинговых услуг по развитию человеческих ресурсов.

Таким образом, для обеспечения успешной деятельности компании, назовем несколько причин необходимости инвестиций в развитие персонала:

- повышение конкурентоспособности предприятия, за счет повышения деловой активности работников;

- необходимость обучения персонала работе на новом оборудовании и с новыми технологиями;

- повышение экономической эффективности предприятия, за счет увеличения производительности труда.

Крупные компании затрачивают на развитие персонала средств до 10% от фонда заработной платы предприятия, что является выгодными инвестициями в работников, от производительности труда которых зависит достижение целей предприятия.

Для средних и малых компаний также важен процесс профессионального обучения работников, чтобы они могли использовать приобретенные знания и навыки в своей работе [15].

В соответствие с целями предприятия развитие персонала – это процесс подготовки работников к выполнению новых профессиональных функций, освоения новых навыков по решению производственных задач.

Развитие персонала для любого предприятия является одним из элементов производственных инвестиций. Целью таких инвестиций является создание возможности работникам улучшить свои профессиональные качества, создание кадрового резерва из числа работников предприятия с дальнейшей его подготовкой на опережение для стратегических целей [16].

Развитие персонала осуществляется посредством:

- подготовки квалифицированных кадров, обладающих базовыми знаниями и навыками;

- повышения квалификации кадров – подразумевает улучшение имеющихся знаний и навыков, а также освоения новых технологий и компетенций;

- переподготовки кадров проводится с целью получения новых знаний и навыков для освоения новой специальности.

Не менее значимым вопросом в развитии персонала является оценка его знаний, умений, профессиональных навыков, а также соответствия качественных характеристик сотрудников требованиям заявленной должности и требованиям работодателя.

Цели оценки персонала делятся на:

- административную - принятие решений по управлению персоналом (понижение, продвижение, перевод в должности, обучение, увольнение);

- информационную – обеспечение сотрудников доступной и достоверной информации о деятельности компании, что дает возможность принятия правильных решений по улучшению ее деятельности;

- мотивационную – главная в оценке стоимости работы персонала и мотивации его на увеличение производительности труда [6].

Задачами оценки персонала являются:

- оценка возможности продвижения и снижение риска выдвижения неквалифицированных сотрудников;

- расчет бюджета на обучение персонала;

- развитие трудовой мотивации и чувство справедливости у персонала;

- установление обратной связи с персоналом о качестве его работы;

- разработка программ обучения и развития персонала.

Объектом оценки по профессиональному признаку может быть группа сотрудников, либо отдельные сотрудники.

Критерии оценки включают в себя:

- профессиональные знания, навыки, опыт, квалификация и результат деятельности сотрудника;

- деловые качества (ответственность, деловитость, креативность, коммуникабельность);
- морально - психологические качества (самооценка, правдивость, чувство справедливости, психологическая стабильность);
- особенности человека (состояние здоровья, авторитет, личностные качества) [32].

Таким образом, развитие персонала и оценка его профессионализма – это направления к достижению целей организации в современных условиях.

В этой связи стратегия управления персоналом прямо связана с кадровыми решениями, которые установят значительный эффект достижения стратегических целей компании [2].

В современных экономических условиях стратегия управления персоналом предполагает:

- использование и развитие персонала происходит в соответствие со стратегией развития компании;
- решения по развитию управления персоналом принимают руководители высшего звена компании;
- наличие взаимосвязи между развитием персонала и стратегией развития компании, стратегия управления персоналом является производной стратегии компании в целом;

Развитие управления персоналом включает в себя:

- разработку организации управления персоналом на долговременный период;
- корректировку под воздействием факторов внешней и внутренней среды на структуру, квалификацию, количество сотрудников.

Субъектом управления персоналом является служба управления персоналом компании, а также участвующие в управлении функциональные руководители.

Объект управления персоналом – это коллектив сотрудников компании, кадровая политика, способы и методы управления.

Стратегия управления персоналом должна обеспечить конкурентные преимущества компании за счет формирования высококвалифицированного персонала и эффективного использования потенциала сотрудников, способных к творчеству и инновациям.

Влияние субъекта на объект управления в системе управления организации осуществляется с помощью различных способов. Методы управления персоналом определяются воздействием руководства на деятельность коллектива сотрудников. Так как мотивация сотрудников осуществляется методом управления, методы управления можно классифицировать по признакам мотивации, а именно:

- административные (организационно-распорядительные);
- экономические;
- социально-психологические.

По видам воздействия методы делятся на:

- методы прямого воздействия, влияющие на эмоции человека;
- методы - условия, которые косвенно воздействуют на человека, обеспечивая заинтересованность работников в улучшении показателей работы.

Рассмотрим более подробно методы воздействия.

Административные методы - это методы воздействия путем выдачи распоряжений, постановки конкретных задач, обеспечение организационно-технического и экономического регулирования процесса производства [13].

Для оценки эффективности такого метода используется контроль исполнения распоряжений, постановлений, приказов, указаний управленческих структур различного уровня, соблюдения технических норм и нормативов, плановой, трудовой и финансовой дисциплины, нормативных правовых актов и действующего законодательства [34].

В случае нарушения каких-либо условий выносится дисциплинарное взыскание, в зависимости от вида ответственности (личной, коллективной, служебной, материальной и т.п.).

При использовании административных методов принимаются во внимание экономическая заинтересованность, социальные потребности, психологические особенности, а также знание основ рыночной экономики.

Экономические методы управления подразумевают, прежде всего, материальную заинтересованность отдельных сотрудников и коллектива в целом в результатах своего труда. В данном методе используются такие формы поощрений, как:

- премирование;
- улучшение жилищных условий;
- оплата лечения в санаториях;
- назначение на более высокие должности.

Социально-психологические методы все чаще применяются в современных экономических условиях, при которых обязательно используются социологические исследования в коллективе путем опроса, анкетирования, личной беседы, хронометражного наблюдения. По результатам исследования разрабатываются методы социального регулирования и нормирования, применяются меры оптимизации отношений между сотрудниками, путем создания здорового психологического климата в коллективе.

К психологическим методам управления относятся:

- социальное прогнозирование с целью создания информационной базы для социального развития коллектива;
- стимулирование интереса к труду;
- регулирование межличностных отношений в коллективе;
- трудовая мотивация [14].

При этом необходимо отметить, что в современных экономических условиях, при отсутствии реальной возможности компаний применения экономических методов стимулирования сотрудников (дефицит оборотных средств) важным фактором является применение социально-психологических

методов управления для роста эффективности деятельности предприятия [35].

Необходимо отметить, что в настоящих условиях экономического развития в значительной степени возросла ответственность каждого человека за свою судьбу в социальном, профессиональном и личностном значении. Обеспечить свою конкурентоспособность на рынке труда – важнейшая задача каждого специалиста. Уровень его образованности, профессиональной квалификации и компетентности выступают фактором социальной защищенности в условиях рынка.

1.2 Совершенствование развития персонала

В современных экономических условиях, характеризующихся дефицитом кадрового потенциала в стране в целом и в отдельных отраслях в частности, ключевым в развитие персонала является набор компетенций сотрудников компании, т.е. сочетание знаний и способностей, которыми должен обладать сотрудник компании в определенный период времени.

Поэтому первым ключевым моментом в управлении персоналом является то, что формирование компетенции сотрудника, зависит от потребности компании и реализации ее стратегии на определенный период времени, однако для этого необходимо:

- наличие перечня должностей с описанием функций каждой из должностей;
- определение состава компетенций под каждую из должностей;
- наличие взаимосвязи между должностями по компонентам компетенции.

При этом необходимо стимулирование компетенции, в части заинтересованности специалиста реализовать их с максимальной эффективностью. В этом состоит одна из задач управления персоналом, а именно в оптимизации результативности персонала.

Американский психолог Виктор Врум, являющийся исследователем в сфере мотивации человека, предложил определение результативности, как компетенция, помноженная на мотивацию, что предполагает:

- использование в компании гибкой и мотивирующей системы вознаграждения;
- разработку системы оценки результатов деятельности сотрудников;
- привлечение персонала к управленческому процессу;
- улучшение условий труда.

Необходимо, чтобы система управления персоналом обеспечила соответствие требуемых компетенций для реализации задач компании компетенциям сотрудников компании.

Вторым ключевым моментом в управлении персоналом в современных условиях является развитие потенциала управления, что подразумевает сравнительный анализ потребностей компании в количественном и качественном составе персонала с имеющимися ресурсами и приведение их в соответствие за счет набора, обучения и ротации сотрудников.

Процесс приобретения компетенций для определенного периода времени, необходимых компании в соответствие с целями компании, включает в себя:

- оценку имеющихся ресурсов (по компетенциям) с учетом знаний, навыков, потенциала сотрудников;
- оценку потребностей компании в сотрудниках в соответствии с целями компании;
- сравнение имеющихся ресурсов с потребностями.

После этого, определяется:

- доля сотрудников компании, отвечающая требованиям компании и не требующая переподготовки;
- доля сотрудников, требующих переподготовки;
- доля сотрудников, подлежащая ротации (уволить, принять) для исполнения установленных задач.

В современных экономических условиях особенно остро проявляется интерес к кадровому потенциалу и началась настоящая борьба за квалифицированный персонал, особенно руководителей высшего и среднего звена, а также специалистов высокой профессиональной подготовки. Ситуация на рынке труда с каждым годом ухудшается, в части привлечения высококлассных специалистов во всех отраслях экономики, так как предложения на рынке труда зачастую не отвечают требованиям работодателя, поэтому особое значение придается формированию кадрового резерва. Одним из направлений развития персонала является создание кадрового резерва. Значимость этого факта можно подчеркнуть, отметив, что Губернатор Самарской области объявил в 2019 году первостепенной задачей для развития региона создание кадрового резерва, по примеру проекта «Лидеры России» [38]. «Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку [7].

Кадровый резерв решает задачи ротации сотрудников, повышает их мотивацию, приводит к снижению текучести кадров, упрощает проблему подбора и адаптации сотрудников.

Создание такого резерва возможно по двум направлениям:

- формирование резерва производится на замещение вакантных должностей в определенный период времени;
- определение должностей для формирования резерва на должности всех руководящих работников независимо от предполагаемой ротации.

Направление выбирается в зависимости от стоящих приоритетных задач, финансового состояния компании и периода времени, за который необходимо сформировать кадровый резерв. Преимущества первого направления в том, что оно менее затратное по финансам и времени, второй более затратный по времени с обязательным составлением прогноза возможных изменений.

Включение персонала в кадровый резерв компании подразумевает управление карьерой персонала.

Управление карьерой персонала - это планирование, мотивирование и контроль профессионального роста персонала в соответствии с его целями, потребностями, возможностями. Это управленческая деятельность по формированию роста персонала в соответствии с потребностями организации, а также потенциалом самого сотрудника.

На рисунке 1 представим основные элементы управления развитием персонала в современных условиях.

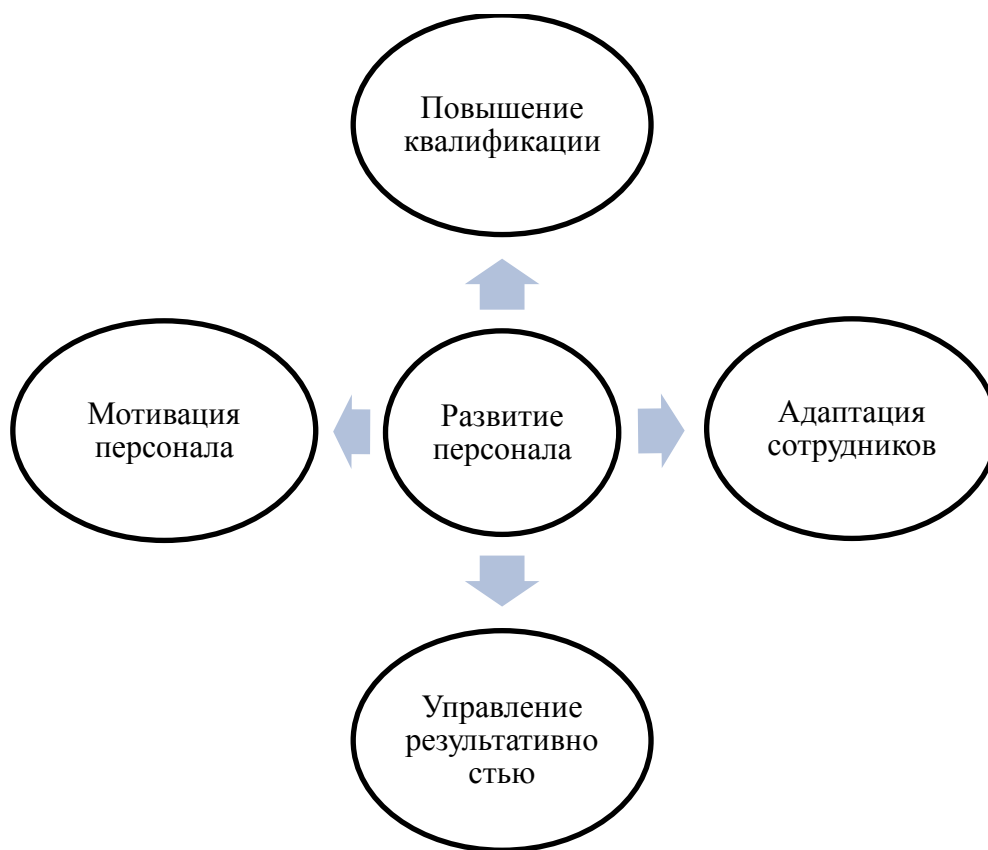


Рисунок 1- Основные элементы управления развитием персонала

Управление развитием осуществляется в следующем порядке:

- формирование в сознании персонала заинтересованности в развитии карьеры и предоставление инструмента для управления личной карьерой;

- определение горизонта развития карьеры, т.е. определение сотрудником должности, которую он хотел бы занимать в будущем;
- определение соответствия возможностей сотрудника компетенциям интересующей его должности, наличие определенных навыков;
- оценка результатов на занимаемой должности сотрудника, что является обязательным условием продвижения;
- профессиональное развитие, приобретение новых навыков, опыта и использование их в работе;
- эффективное взаимодействие с руководством, что позволяет оценить труд сотрудника на занимаемой должности и его возможности;
- обеспечение информацией о сотрудниках, их достижениях и потенциале, заявить которую можно путем профессиональных достижений, отчетов о работе, выступлений перед коллегами и т.п. [14].

В настоящее время используется много методов развития персонала, однако наиболее эффективным в современных экономических условиях признан коучинг - это инструмент влияния на результаты деятельности, как на отдельных работников, так и на организацию в целом.

Новым в управлении развитием персонала инструментом коучинга считается признание сотрудников компании значительным и дополнительным ресурсом компании, взгляд на сотрудника как на творческую личность, способную решить любые проблемы, проявляя инициативу, делая выбор, беря на себя ответственность за принимаемые решения.

Коучинг – инструмент личностного и профессионального развития, движущее человека к желаемой цели и приносящее удовлетворение своей деятельностью.

Результатом коучинга, как технологии развития сотрудников, является найденное сотрудником решение проблемы или задачи. Особенностью коучинга является помощь сотрудникам в раскрытии их собственных возможностей.

Виды коучинга, применяемого в организации:

- индивидуальный коучинг, проводимый консультантом для руководящего состава высшего и среднего звена компании;
- управленческий коучинг - управление сотрудниками, с целью развития организации и повышения результативности сотрудников;
- коллективный коучинг сориентированный на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей;
- коучинг для отдельной группы исполнителей;
- системный коучинг проводится с группой лиц, между которыми установлены системные связи, с целью упорядочить взаимодействие, снять напряженные моменты, с учетом интересов компании и специфики каждой группы.

Для развития персонала организации применяется индивидуальный и коллективный (групповой) коучинг.

Индивидуальный коучинг представляет собой проведение коуч-сессий для руководителей, с целью выявления мотивов и ориентации на достижение стратегических целей. Коллективный коучинг проводится с целью развития командного духа управленцев с целью достижения высоких результатов.

Итак, необходимо отметить, что эффективность мероприятий по развитию персонала организации полностью зависит от готовности персонала развивать свой потенциал, а управление развитием персонала требует разработки специальных технологий, адаптированных к специфике любой компании, что должно привести в итоге к повышению эффективности деятельности компании.

Мероприятия по развитию персонала должны быть сориентированы на повышение профессионального потенциала с целью получения более эффективной деятельности его.

2 Оценка развития персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» - это компания, которая занимается продажей модной, современной одежды для женщин.

Общество является юридическим лицом и действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Оно имеет права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, разрешенных федеральными законами. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

История компании ОАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» началась в Ленинграде в 1926 году, когда рукодельная школа для девочек, открытая в 1880 году, была перепрофилирована в производство - фабрику дамского платья имени Мюнценберга. 13 лет спустя производство было переименовано в Ленинградскую государственную швейную фабрику «Первомайская», а в 1964 году было создано Ленинградское производственно-швейное объединение «Первомайская Заря».

В 1990 году коллектив фабрики взял предприятие в аренду, в 1991 году сотрудники выкупили акции компании, и так было создано ЗАО «Первомайская Заря». Через несколько лет в Санкт-Петербурге функционировали три фирменных магазина «Зарина», так возникла одноимённая торговая сеть. В 2002 году произошла модернизация логотипа. С тех пор «Зарина» пишется большими латинскими буквами (ZARINA).

В 1996 году ЗАО «Первомайская Заря» продала часть акций шведской фирме АВ «Kurt Kellermann». С 2002 года руководство компании начало привлекать инвестиции. Именно в это время началось развитие сети «befree».

В 2005 руководство компании провело диверсификацию бизнеса, вследствие чего было образовано ОАО «Мэлон Фэшн Груп», дочерними

предприятиями которого стали ЗАО «Зарина» и ООО «Курт Келлерманн Санкт-Петербург».

В течение 2006 года Компания синхронизировала все бизнес-процессы, сформировала молодую амбициозную команду. В 2008 году в Компании был принят план активной экспансии в России. В этом же году «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» приобрела торговую TAXI, в 2009 году преобразованной в бренд LOVE REPUBLIC. В мае 2010 года Компания завершила сделку по приобретению мастер-франшизы торговых марок SPRINGFIELD, Women'Secret и сети аксессуаров Colours&Beauty, в результате ребрендинга представленной как сеть магазинов со&beauty. ОАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» получила права на представление в России и Украине данных брендов, развитие их как самостоятельно, так и по системе субфранчайзинга, а также 68 мест продаж в различных регионах России и 30 на Украине.

В 2012 году Советом директоров «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» было принято решение о нецелесообразности развития аксессуарного направления в рамках отдельной сети, а сфокусироваться на расширении данной продуктовой линейки в составе основных коллекций брендов портфеле Группы. Поэтому было принято решение о закрытии бренда со&beauty и продаже магазинов данной розничной сети.

В настоящее время уставный капитал «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» составляет 30258000 рублей. Он разделен на 20172 акции, из них 16533 обыкновенных акций и 3639 привилегированных. Номинальная стоимость одной акции - 1500 рублей.

На сегодняшний день под управлением Компании находятся три бренда одежды: befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC. Каждый из брендов имеет четкое позиционирование и ярко выраженную целевую аудиторию, свой характер и программу продвижения. Такой подход позволяет представить компанию практически во всех сегментах mass market [30].

Позиционирование каждой марки отражает потребности покупателя: эффектный, гламурный бренд LOVE REPUBLIC не затрагивает интересов более молодой и женственной марки befree или более зрелой и респектабельной марки ZARINA.

Миссия «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»: открывать возможности моды для новых эмоций.

Бизнес-идея: «Каждый день мы воплощаем моду в красивой и качественной одежде mass-market, чтобы все посетители наших магазинов могли получить удовольствие от ее покупки».

Ключевые ценности ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»:

- свобода, подкрепленная ответственность;
- открытость;
- уважение;
- равнодушие;
- творчество (креатив);
- движение вперед;
- сопричастность к большим целям.

Являясь одним из лидеров рынка модной одежды сегмента mass market, компания «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» уделяет особое внимание развитию внутрикорпоративных коммуникаций, постоянно улучшая условия работы в интересах своих сотрудников.

По данным на 01.01.2019 года под управлением Компании находится 490 магазинов, из них 475 в России (371 - собственная розничная сеть, 104 по системе франчайзинга), 15 магазинов расположены на территории Украины, один магазин открыт в Казахстане. На сегодняшний день география фирменных магазинов сетей ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» - 48 регионов присутствия.

Упрощенная организационная структура управления на ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» представлена на рисунке 2.

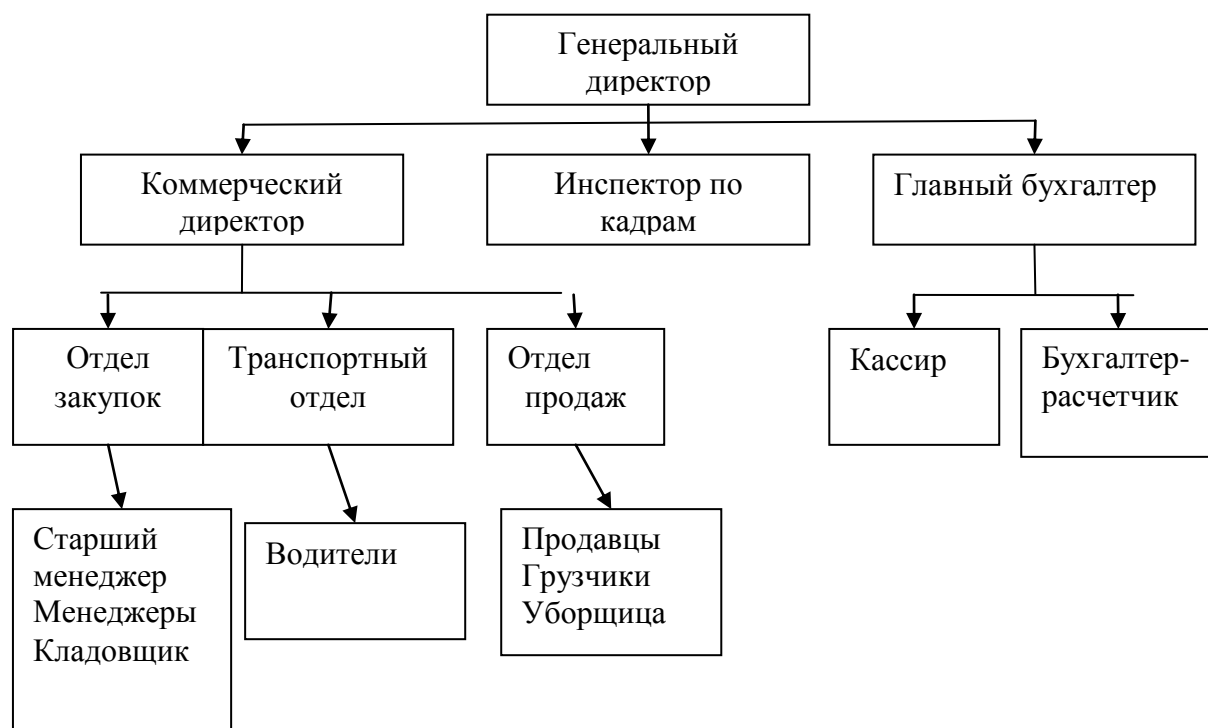


Рисунок 2 - Организационная структура управления
ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

Анализ организационно-экономических показателей деятельности компании представлен в таблице 1.

По данным таблицы 1 видно, что финансово-экономическое состояние ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» на конец 2019 года значительно улучшилось по сравнению с 2017 и 2018 годами. Возросла на 1641345 т. р. в 2019 году выручка от продаж. При этом чистая прибыль от продаж увеличилась на 72800 тыс.руб. по сравнению с убыточным 2017 годом. Несмотря на это рентабельность снизилась, но связано это с тем, что в 2019 году руководством группы было принято решение об увеличении эффективности бизнеса за счет открытия новых магазинов, что требует дополнительных капитальных вложений.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности компании ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» за 2017-2019 гг. в тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение		Темпы прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	3 051729	4 622430	6 263775	1610701	1641345	51,4	34,3
2. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1190246	1754131	2667088	563885	912957	47,3	52
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	1861483	2868299	3596687	1006816	728388	54	25,3
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1676119	2648219	3213105	972100	864886	57,9	32,6
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	99765	120825	137796	21060	16971	21,1	14
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	85599	99255	125786	13656	26531	15,9	26,7
7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	74876	28115	100915	-46761	72800	-62,4	258,9
8. Основные фонды, тыс. руб.	6039193	6609222	6832652	570029	223430	9,4	3,3
9. Оборотные активы, тыс. руб.	3287810	4259120	5713102	971310	1453982	29,5	34,1
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	6079	7153	9200	1074	2047	17,6	28,6

Продолжение таблицы 1

10 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	103464,58	150785,24	193936,0	47319,66	43150,76	45,7	28,6
11. Фондоотдача	0,5	0,6	0,9	0,1	0,3	-	-
12. Оборачиваемость активов, раз	0,92	1,08	1,09	0,16	0,01	-	-
13. Рентабельность продаж, %	60,9	62,1	57,4	1,2	-4,7	-	-
14. Затраты на рубль выручки, коп.	1,03	1,02	1,02	-0,01	-		-

Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организации труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качество рабочей силы, необходимой организации.

Все нижеприведенные данные положены в основу анализа использования трудовых ресурсов в 2017 – 2019 годах. Всего в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» работает 9200 человек, в том числе продавцов консультантов 7350. Основные показатели деятельности, необходимые для анализа управления персоналом представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ трудовых показателей «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

Показатели	2017 г.	2018г.	2019 г	Абсолютное отклонение	
				2017/2018	2019/2018
Среднесписочная численность работников, чел.	6079	7153	9200	1074	2047
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	103464,58	150785,24	193936,0	47320,66	43150,76
Среднее месячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб.	17,02	21,08	23,85	4,06	2,77
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4530,89	5230,4	7042,44	699,51	1812,04

В отчетном году фонд оплаты труда рос большими темпами (87,44%), чем среднесписочная численность работников (23,85%), что является фактором увеличения средней заработной платы на одного работника с 17,02 т. р. в 2017 году до 21,08 т. р. в 2019 году.

Производительность труда выросла на 55,43%, что говорит об эффективном использовании трудовых и материальных ресурсов.

Работу персонала на предприятии курирует инспектор по кадрам. В его обязанности входит:

- возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации;
- принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами;
- проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создание системы непрерывной подготовки персонала;
- организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

Расстановку и профессиональную адаптацию работника в коллективе обычно организуют так, что работника назначают на должность со строго очерченными обязанностями, с ясными требованиями к профессиональным и личностным качествам. Руководящий персонал формируется по принципу команды, предполагающий совместимость, взаимное дополнение и нацеленность на групповую работу. Такой подход порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, усиливает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь и соревнование, повышает престиж производительной

работы. При рассмотрении вопроса о продвижении работника по служебной лестнице учитывается не только его опыт, достигнутые результаты и мнение вышестоящих руководителей, но и самооценка самим работником возможности профессионально-квалификационного роста.

Совершенствование квалификации работников может происходить как по вертикали, так и по горизонтали, т.е. предоставляется возможность выполнять обязанности коллег одинакового уровня в данном и смежном подразделении, нижестоящих работников, определенной части функций непосредственного руководителя. Широко развито продвижение молодых и перспективных сотрудников по карьерной лестнице, которые могут получить высокие должности.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» за последние анализируемые два года.

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что по возрасту количество работников в возрасте от 20 до 30 лет в отчетном году увеличилось по сравнению с прошлым годом с 23,3% до 29,56. Связано это с тем, что в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП», действует стратегия по найму молодых сотрудников с высшим образованием. Как показывают данные кадровых агентств на работу в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» в основном устраиваются студенты последних курсов обучения и выпускники ВУЗов.

Кроме того, был рассмотрен состав работников по трудовому стажу. На данном предприятии идет преобладание работников, трудовой стаж которых до 1 года.

Поскольку изменение качественного состава происходит в результате движения рабочей силы, то для того, чтобы выявить тенденцию проведем его анализ ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Качественный состав персонала предполагает его структуру по возрасту, уровню образования, трудовому стажу (таблица 3).

Таблица 3 – Качественный анализ персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

Показатель	Численность на конец года		Удельный вес, %	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.
Группы персонала				
по возрасту, лет:				
до 20	620	658	8,6	7,1
от 20 до 30	1671	2720	23,3	29,56
от 30 до 40	3650	4563	51,0	49,5
от 40 до 50	856	936	11,9	10,2
св. 50	356	323	5,2	3,64
Итого	7153	9200	100,0	100,0
Среднее, среднее специальное	1293	1880	18,0	20,4
Высшее	5860	7320	82,0	79,6
Итого	7153	9200	100,0	100,0
По трудовому стажу, лет				
до 1 года	3652	4560	51,0	49,6
от 1 до 5	3049	4182	42,6	45,4
от 5 до 10	452	458	6,4	5,0
св. 10	-	-		
Итого	7153	9200	100,0	100,0

Таблица 4 – Движение персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

Показатель	2018 год	2019 год
1. Численность персонала на начало года	6960	7346
2. Приняты на работу	1793	4360
3. Выбыли, в том числе:	1407	652
4. собственному желанию	1400	652
5. уволены за нарушения трудовой дисциплины	7	-
6. Численность персонала на конец года	7346	11054
7. Среднесписочная численность персонала	7153	9200
8. Коэффициент оборота по приему, %	25,1	47,3
9. Коэффициент оборота по выбытию, %	19,6	7,0
10. Коэффициент текучести кадров, %	5,5	50,4

Исходя из данных таблицы 4, можно сделать вывод о том, что в 2019 году среднесписочная численность персонала увеличилась на 2047 человек. Коэффициент оборота по приему в 2018 году был равен 25,1, а коэффициент оборота по выбытию 19,6 %, отсюда следует, что принятых работников незначительно больше, чем выбывших.

В 2019 году коэффициент по приему составил 47,3%, а коэффициент по выбытию 7%. Это связано в первую очередь с расширением количества магазинов ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

2.2 Анализ развития персонала

Качественное обслуживание клиентов является ключевым моментом в обеспечении эффективности и стабильности деятельности компании. Торговые предприятия, строго ориентированные на потребителей, должны придавать качеству обслуживания покупателей первостепенное значение, постоянно анализируя и улучшая его путем устранения выявленных недостатков.

Клиентами ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» являются как розничные, так и оптовые покупатели. Розничными покупателями являются в основном жители городов, в которых расположены магазины данной компании. Оптовые клиенты – это мелкие фирмы, занимающиеся розничной торговлей одежды.

Для оценки качества обслуживания клиентов в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» рассчитаем и проанализируем основные показатели оценки качества обслуживания, а именно:

- соблюдение технологии обслуживания покупателей;
- активность продажи товаров, профессиональное мастерство работников;
- предоставление покупателям дополнительных услуг;

- завершенность покупки, которая напрямую связана с уровнем сервисного обслуживания;

- мнение покупателей об уровне торгового обслуживания.

Соблюдение технологии обслуживания покупателей

В ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» не четко соблюдается технология обслуживания клиентов, а именно:

- не каждого клиента встречает менеджер по продажам, если менеджер занят с другим клиентом, то клиенту приходится ждать, пока освободиться консультант;

- менеджер не всегда интересуется тем, что покупатель хочет приобрести, если клиент затрудняется в выборе, то менеджер не всегда готов помочь клиенту;

- очень часто менеджеры не знают особенности товара и слабо ориентируются в размерах одежды;

- технические операции по отпуску товара – подобрав нужный товар, менеджер не провожает клиента к кассе, а с учетом того, что площадь торгового зала большая клиенту бывает сложно сориентироваться.

- расчет за купленный товар - точное соблюдение правил расчета, выбор его наиболее целесообразной системы, подбор контрольно-кассовых аппаратов и подготовка лиц, связанных с расчетом, позволяют существенно повысить скорость обслуживания покупателей и культуру торговли.

Таким образом, в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» не соблюдаются требования по качеству обслуживания клиентов.

Проанализируем показатель активности продажи товаров и профессионального мастерства работников.

Оценивая активность продаж товаров и профессиональное мастерство работников можно сказать, что менеджеры не очень хорошо знают товар, его особенности, часто не обладают специальными знаниями, так как руководство не строго следит за этим. В тоже время, консультант, знающий о товаре все, четко и грамотно отвечающий на вопросы клиентов, умеющий

из множества предложений подобрать оптимальный для клиента вариант – это залог успешной торговли.

Несмотря на это, следует отметить, что все менеджеры-консультанты в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» - женщины, что повышает доверие клиентов к их компетентности, так как в сознании многих людей закреплено, что именно женщины лучше разбираются в одежде.

Оценим профессионализм работников по следующим показателям:

- удельный вес работников, имеющих специальное образование, в общей численности персонала торгового зала – специальное образование (экономическое, а также специальная подготовка по технике продаж и знанию товара) имеют 70% консультантов, работающих в торговом зале;

- средний стаж работы в торговле персонала торгового зала – 2 года, что не позволяет хорошо изучить ассортимент и быстро подобрать клиенту интересующий его товар, изучить основные требования клиентов, получить практические навыки действий в любых ситуациях;

- количество жалоб покупателей на невнимательное или грубое обращение персонала в определенном периоде - жалобы покупателей присутствуют, так как отношение персонала к клиентам не всегда учтивое, вежливое.

Предоставление покупателям дополнительных услуг способствует заинтересованности покупателей в посещении магазина. В ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» клиентам предоставляют следующие дополнительные услуги:

- упаковка приобретенных товаров;
- возврат товара в период гарантийного срока;
- дополнительная упаковка приобретенных товаров в большие коробки, если приобретенных товаров много;
- бесплатный заказ и доставка товаров, которых нет в наличии в магазине,

– предоставление карты Melon Fashion Club при совершение любой покупки и заполнения анкеты, которая дает право на скидки до 25% в период специальных предложений, а также на скидку 20% в день рождения.

Рассчитаем коэффициент дополнительного обслуживания покупателей по формуле 1 [31].

$$K_{\partial} = \frac{Y_{\phi}}{Y_{\max}}, \quad (1)$$

где Y_{ϕ} - фактическое количество дополнительных услуг, оказываемых покупателю в розничном торговом предприятии;

Y_{\max} - максимальное количество услуг, которое может быть оказано конечному покупателю в розничном торговом предприятии с учетом комплекса услуг конкурентов на данном товарном рынке.

$$K_{\partial} = \frac{Y_{\phi}}{Y_{\max}} = \frac{5}{6} = 0,83$$

Таким образом, дополнительные услуги предоставляются не в полной мере, а только 83% возможных услуг. Это обусловлено тем, что достаточно распространенная услуга – доставка товаров, ОАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» не оказывается, что снижает качество обслуживания клиентов.

Показатель завершенности покупки оценивается коэффициентом завершенности покупки, определяемым как отношение числа покупателей, совершивших покупку, к общему числу покупателей, посетивших магазин:

$$K_z = \frac{N_t}{N_n}, \quad (2)$$

где N_n – число человек, зашедших в магазин за день;

N_t – число покупок за день.

Среднее количество клиентов, зашедших в магазин по городу Тольятти – 120 человек, число покупок в среднем 50, что объясняется тем, что предприятие торгует одеждой в ценовом диапазоне выше среднего:

$$Kз = \frac{N_t}{N_n} = \frac{50}{120} = 0,41$$

Таким образом, лишь 41% зашедших в магазин клиентов совершают покупки. Это средний показатель, так как не все зашедшие в магазин совершают покупку – кто-то просто изучает ассортимент и цены, готовясь сделать покупку в ближайшем будущем.

Мнение покупателей об уровне торгового обслуживания осуществляется путем опросов покупателей. С целью оценки качества торгового обслуживания был проведен анкетный опрос клиентов ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП», позволяющий выявить не только общее впечатление от обслуживания, но и оценку его составляющих (таблица 6). Было опрошено 50 человек.

Для более точного анализа качества обслуживания клиентам на кассе было предложено заполнить анкету для выявления мнения покупателей о качестве обслуживания.

Пример анкеты представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анкета для выявления мнения покупателей о качестве обслуживания

Вопросы	Варианты ответа
1. Как часто Вы посещаете наш магазин?	Часто
	Каждую неделю
	От случая к случаю
	Впервые
2. Сколько времени Вы тратите на покупку?	Не более 10 минут
	Не более 20 минут
	Больше 30 минут
3. Что, по Вашему мнению, характеризует качество торгового обслуживания?	Наличие товаров и возможности их выбора
	Доступные цены

Продолжение таблицы 5

	Оказание дополнительных услуг
	Реклама и консультация о товаре
	Чистота и порядок в магазине
4. Что Вы думаете об ассортименте в магазине?	Узкий
	Достаточно широкий
	Очень широкий
5. Как Вы оцениваете уровень мастерства работников нашего магазина?	Высокий
	Удовлетворительный
	Низкий
6. Как Вы оцениваете обслуживание в нашем магазине?	Очень хорошее
	Хорошее
	Не важное
	Плохое
7. Ваш пол	Женский
	Мужской
8. Ваш возраст	От 18 до 35 лет
	От 36 до 45 лет
	От 46 до 55 лет
	Старше 55 лет
9. Ваши денежные доходы	До 10000 рублей
	От 10000 до 20000 рублей
	Свыше 20000 рублей
10. Как Вы оцениваете внешний вид сотрудников?	Плохо (грязный, неопрятный)
	Удовлетворительно (чистый, но неопрятный)
	Хорошо (чистый и опрятный)
11. Достаточно ли удобно разложен товар для выбора покупки?	Удобно
	Неудобно
13. Устраивают ли Вас дополнительные услуги?	Полностью устраивают
	Устраивают, но не все
	Не устраивают
14. По каким показателям Вы выбрали наш магазин?	Удобное месторасположение
	Низкие цены
	Широкий ассортимент товаров
	Качество обслуживания

При письменном анкетном опросе вопросник заполняли сами опрашиваемые. Предложенная нами анкета покупателю исключала получение каких-либо ответов численного характера, так как она была рассчитана лишь на выявление мнения покупателей.

При подведении итогов выяснилось, что лишь 22 человека дали хорошую оценку качеству обслуживания в ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Исходя из этого рассчитаем коэффициент уровня обслуживания, по мнению покупателей, K_m по формуле 3 [31].

$$K_m = \frac{M_n}{M_o}, \quad (3)$$

где M_n - количество покупателей, давших отличную и хорошую оценки состояния культуры и качества обслуживания в магазине, чел.;

M_o - общее количество покупателей, оценивших состояние культуры и качества обслуживания в магазине, чел.

$$K_m = \frac{M_n}{M_o} = \frac{22}{50} = 0,44$$

Таким образом, уровень обслуживания в магазине, по мнению самих покупателей, остается на среднем уровне.

При этом проведенный опрос помог выявить, что около 20% клиентов являются постоянными покупателями, что является не достаточно высоким показателем.

Проанализируем результаты опроса более подробно, рассмотрев и оценив ответы на каждый из предложенных вопросов.

На вопрос: «Как часто Вы посещаете наш магазин?», 15% опрошенных ответили, что часто; 5% - каждую неделю; 16% - от случая к случаю; 64% - впервые.

На вопрос: «Сколько времени Вы тратите на покупку?», 65% опрашиваемых ответили, что от 20 до 40 минут; 9% ответили, что более 40 минут; не более 20 минут – 20% респондентов.

На следующий вопрос: «Что, по Вашему мнению, характеризует качество торгового обслуживания?», 3% ответили, что чистота и порядок в магазине, 15% - оказание дополнительных услуг, 25% - наличие товаров и

возможности их выбора, 45% - вежливость и коммуникабельность продавцов-консультантов, 12% - доступные цены.

На вопрос: «Что Вы думаете об ассортименте в магазине?», 82% покупателей ответили, что ассортимент очень широкий, 18% - достаточно широкий, узким ассортимент не назвал никто.

На вопрос: «Как Вы оцениваете уровень мастерства работников нашего магазина?», 7% ответили, что уровень мастерства работников высокий, 93% оценили его как удовлетворительный.

На вопрос: «Как Вы оцениваете обслуживание в нашем магазине?», 14% ответили, что очень хорошо, 64% - хорошо и 22% оценили обслуживание в магазине как не важное, объяснив это не возможностью продавцов помочь им.

На вопрос: «Ваш пол», 99% посетителей магазина ответили, что являются женщинами и только 1% - мужчинами.

На вопрос: «Ваш возраст», 48% опрошенных ответили, что имеют возраст от 18 до 35 лет; 26% - от 36 до 45 лет; 15% - от 46 до 55 лет; 11% - старше 55 лет.

На вопрос: «Ваши денежные доходы» 65% опрошенных ответили, что их денежные доходы составляют свыше 20000 рублей; 29 % - от 10000 до 20000 рублей; 6% - до 10000 рублей. При ответе на вопрос: «Как Вы оцениваете внешний вид сотрудников?», все 100% покупателей оценили его как хороший, чистый и опрятный.

На вопрос: «Достаточно ли удобно разложен товар для выбора покупки?», все опрашиваемые ответили, что товар расположен удобно.

На вопрос: «Устраивают ли Вас дополнительные услуги?», 88% ответили, что устраивают, 12% - не устраивают.

На вопрос: «По каким показателям Вы выбрали наш магазин?», 48% ответили, что их привлекает широкий ассортимент, 15% отметили качество обслуживания, 37% довольны достаточно низкими ценами по сравнению с ценами других подобных магазинов.

Исходя из полученных результатов опроса можно сделать следующие выводы:

- большая часть клиентов посещают магазин впервые или от случая к случаю, что объясняется спецификой деятельности фирмы – реализация товаров не первой необходимости;

- большинство покупателей тратят на покупку от 20 до 40 минут, что объясняется сложностью выбора из-за многообразия представленных в магазинах моделей, имеющих к тому же достаточно высокие цены, что приводит клиентов к необходимости более тщательного выбора;

- большинство покупателей ценят наличие большого выбора товаров в магазине, но не довольны качеством консультации;

- по мнению покупателей, ассортимент магазина широкий, все предлагаемые в ассортиментном перечне товары имеются в наличии, что повышает качество обслуживания клиентов;

- уровень мастерства сотрудников, являющийся одним из основных показателей качества обслуживания оценен покупателями как удовлетворительный;

- сорок восемь человек из пятидесяти опрошенных оказались женщинами, что определяется спецификой деятельности магазина и реализуемого им товара;

- магазин является доступным и актуальным для всех возрастных категорий населения, но основной контингент покупателей – женщины до 35 лет;

- данные о доходах покупателей позволяют сделать вывод, что магазин рассчитан на покупателей со средним и высоким уровнем дохода;

- внешний вид сотрудников оценен всеми опрашиваемыми как чистый и опрятный, что повышает качество обслуживания клиентов;

- недостатком обслуживания клиентов является отсутствие некоторых дополнительных услуг, а именно доставки товара.

Таким образом, пункты опроса, которые указывают на низкий уровень обслуживания, следовательно, на недостаточную компетенцию персонала в своей профессии:

- уровень мастерства сотрудников, являющийся одним из основных показателей качества обслуживания, оценен покупателями как удовлетворительный;

- большинство покупателей ценят наличие большого выбора товаров в магазине, но не довольны качеством консультации.

Поэтому, основным путем повышения качества обслуживания можно считать повышение уровня обслуживания клиентов, для чего необходимо проводить обучение, т.е. развитие необходимых компетенций работников. В данном случае, обучение может касаться характеристик товара, способов обслуживания, применения разных способов выкладки и рекламы товаров. А также способам обслуживания покупателей: встретить, заинтересовать, мотивировать на покупку, обслужить покупателя, оставить приятное впечатление в любом случае. Не стоит забывать и о стимулировании продавцов-консультантов, так как именно в 80% продажи товаров компании, занимающейся продажей одежды, зависит от квалификации этой категории работников.

3 Предложения по совершенствованию развития персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала

Потребность в обучении различных категорий персонала определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками сотрудников. Активность в приобретении новых знаний и развитие тех или иных профессиональных навыков зависят от возраста, профессионального опыта, уровня способностей, особенности трудовой мотивации и других факторов. Тщательный учет различий в уровне подготовки участников обучения позволяет добиться более рационального использования их времени и снижения расходов организации.

Решающим фактором для компании при выборе программы обучения выступает расчетная эффективность производимых затрат, т.е. соотношение выгод, получаемых в результате повышения профессионального уровня работников, и затрат на обучение. Затраты компании определяются уровнем подготовки сотрудников, вовлеченностью их в обучающий процесс, продолжительностью обучения, характером организации.

Есть три варианта организации обучения:

- отправляем сотрудников на внешнее обучение;
- приглашаем тренера в компанию для работы с сотрудниками одного уровня;
- создаем свой учебный центр.

Наиболее экономны первые два способа (но только в том случае, если речь идет об одноразовых тренингах). Как правило, такие формы обучения выбирают небольшие компании с численностью сотрудников до 100 человек. Для них разумнее всего заключить договор с каким-нибудь учебным

центром, причем двух-трех узких специалистов лучше отправлять учиться на внешние курсы. Для группы из 5-10 человек целесообразнее приглашать преподавателей к себе в компанию.

Перед компанией поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных салонов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

Далее рассмотрим основные этапы, шаги по написанию программы обучения персонала:

- разработать ориентировочную структуру концепции обучения;
- описать цели, потребность в обучении и возможные варианты построения обучения;
- подготовка плана действий по разработке концепции обучения персонала салонов модной женской одежды.

Этап 1. Разработать ориентировочную структуру концепции регионального обучения.

Компания «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» - это целая сеть салонов модной женской одежды трех марок, управление которыми осуществляется из центрального офиса. Исходя из этого, делаем вывод, что предприятию необходима система корпоративного обучения персонала всех уровней и расширение штата отдела обучения. Именно со структуры этого подразделения и начнем. На рисунке 3 представлена структура отдела обучения персонала компании «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

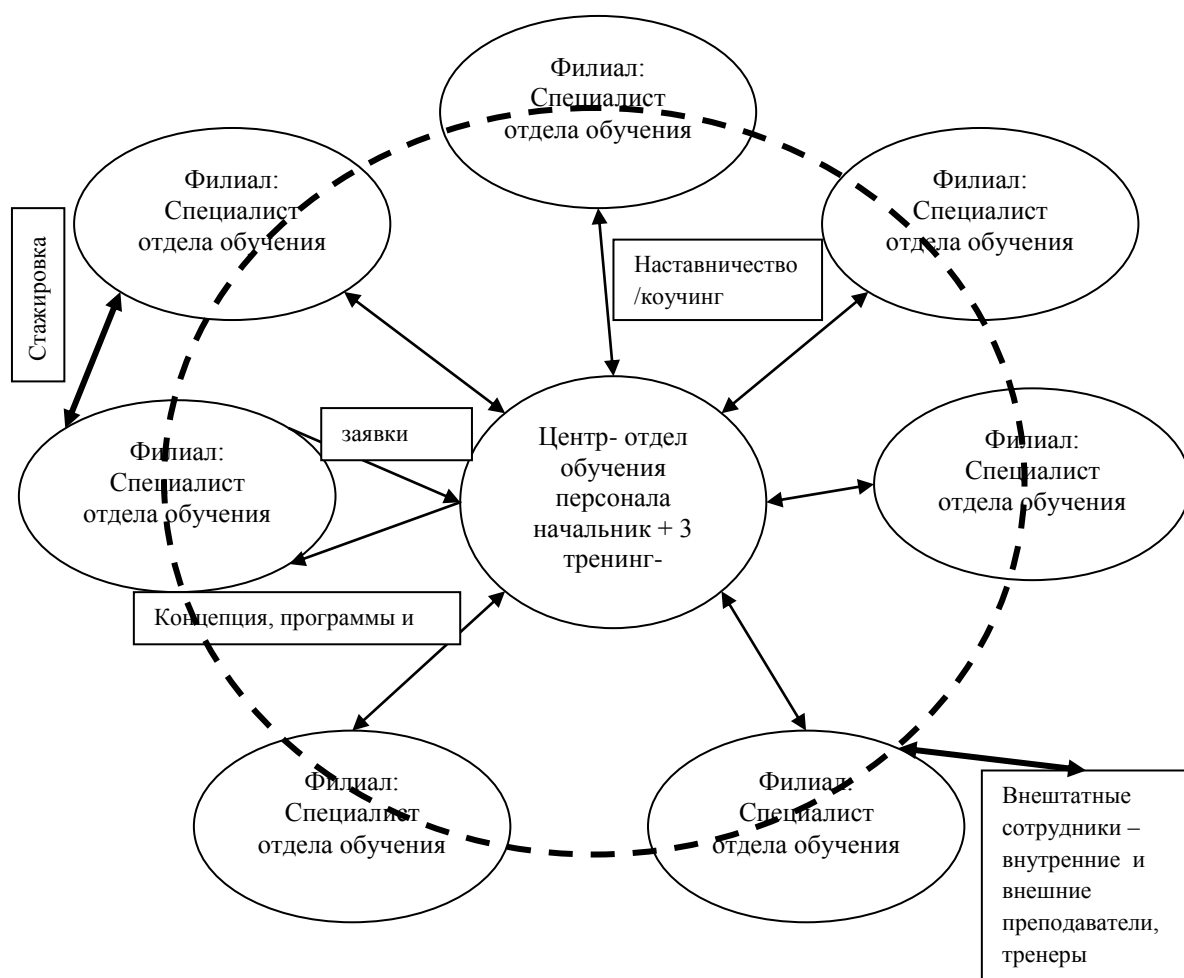


Рисунок 3 - Структура отдела обучения персонала

В центральном офисе разрабатываются все основные документы по обучению персонала. Если в одном городе несколько филиалов, то специалист отдела обучения – один на филиалы каждого города. На рисунке 4 представлена структура концепции обучения персонала.

Этап 2. Описать цели, потребность в обучении и возможные варианты построения обучения.

Формируем цели корпоративного обучения персонала компании:

- Обеспечение компании высокопрофессиональным персоналом.
- Развитие и поддержание высокого уровня профессиональной компетентности и этики.
- Развитие такой компетенции, как эффективные коммуникации.



Рисунок 4 - Структура концепции обучения персонала

- Создание обучающей программы по сплочению коллектива (например, тренинги по командообразованию).
- Увеличение привлекательности работы в компании с помощью существующих программ обучения и развития персонала.

На основании изложенных целей, предлагаем следующие варианты обучения персонала компании, представленные на рисунке 5.

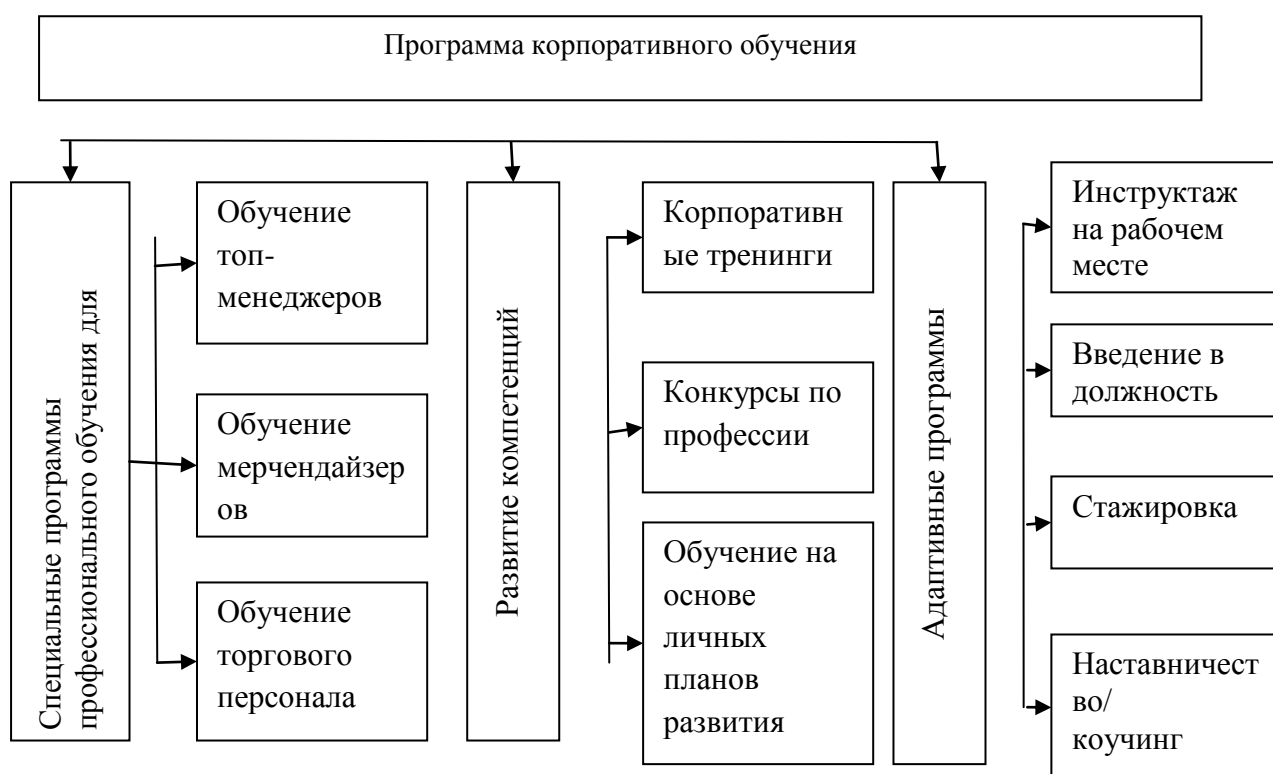


Рисунок 5– Вариант программы корпоративного обучения

Для обучения персонала по специальным программам, предлагается привлечение специалистов и преподавателей Тольяттинского государственного университета.

Таким образом, пункты опроса сотрудников объекта исследования, которые указывают на низкий уровень обслуживания, следовательно, на недостаточную компетенцию персонала в своей профессии:

- уровень мастерства сотрудников, являющийся одним из основных показателей качества обслуживания, оценен покупателями как удовлетворительный;

- большинство покупателей ценят наличие большого выбора товаров в магазине, но не довольны качеством консультации.

Поэтому, основным путем повышения качества обслуживания можно считать повышение уровня обслуживания клиентов, для чего необходимо проводить обучение. В данном случае, обучение может касаться характеристик товара, способов обслуживания, применения разных способов выкладки и рекламы товаров. А также способам обслуживания покупателей: встретить, заинтересовать, мотивировать на покупку, обслужить покупателя, оставить приятное впечатление в любом случае».

Этап 3. Подготовка плана действий по разработке концепции обучения персонала, салонов модной женской одежды.

1. Создание рабочей группы по формированию и внедрению концепции регионального обучения сотрудников компании «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

2. Определение целей и задач регионального обучения.

3. Анализ имеющихся человеческих ресурсов, занимающихся обучением, разработка структуры отдела обучения персонала.

4. Выявление потребности в обучении: кого, чему и как учить.

5. Бэнч-маркинг в области обучения персонала предприятий той же отрасли.

6. Сбор информации об образовании и опыте работы сотрудников.

7. Сбор информации о региональных учебных учреждениях, тренинговых компаниях и обучающих программах.

8. Создание базы данных поставщиков образовательных услуг.

9. Разработка вариантов построения регионального обучения.

10. Анализ вариантов, выбор оптимального из них.

11. Написание концепции регионального обучения.

Далее представим разработанную нами по этапам программу обучения персонала.

Первый этап заключается в выборе формы обучения персонал

Характеристика видов обучения представлена в таблице 7. Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Для обучения персонала в компании, наиболее приемлемым является 2 вид (профессиональное обучение), где персонал обучается современным методам общения с целью повышения качества обслуживания клиентов.

Вторым этапом является, выбор программы обучения и поставщика услуг. Рассмотрим данный этап на примере города Тольятти. Наиболее приемлемым вариантом из трех представленных выше, для компании «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» является привлечение бизнес-тренера со стороны.

Третьим этапом является составление годового плана обучения и развития сотрудников. Так как обучение персонала будет проходить без отрыва от работы, нами, предлагается отправлять персонал на обучение группами по несколько человек в разные периоды времени. Период для обучения мы предлагаем выбирать в моменты спада объема продаж, например, после новогодних праздников, летом (в период отпусков) и начало осени, когда покупатели вернулись с отдыха, но еще не готовы приобретать новые товары.

В таблице 7 представлены виды обучения и их характеристика. Здесь дается подробное описание сути профессиональной подготовки кадров, начальной и специализированной. Кроме этого, охарактеризованы профессиональная переподготовка и повышение квалификации, как виды обучения.

Таблица 7 - Характеристика видов обучения кадров

Вид обучения	Характеристика вида обучения
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучаются учащаяся молодежь)
1.1.Профессиональная начальная подготовка Профессиональная специализированная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров) Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2.Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) 2.1.Совершенствование профессиональных знаний и способностей 2.2.Профессиональное развитие с целью продвижения по службе	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, продвижения товара и обслуживания клиентов, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт) Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность) Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3.Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Ниже, в таблице 8 представим график годового плана обучения персонала компании.

Таблица 8 – Годовой план обучения персонала

Группа	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
I												
II												
III												

Условно, весь персонал салонов модной одежды в г. Тольятти разделим на три группы в среднем по 5-7 человек. Первая группа планируется пройти обучение в январе-феврале, вторая группа в июне-июле и третья группа в сентябре-октябре.

Четвертый этап включает в себя создание карты процесса «Обучение и развитие персонала».

Карта представлена на рисунке 6.

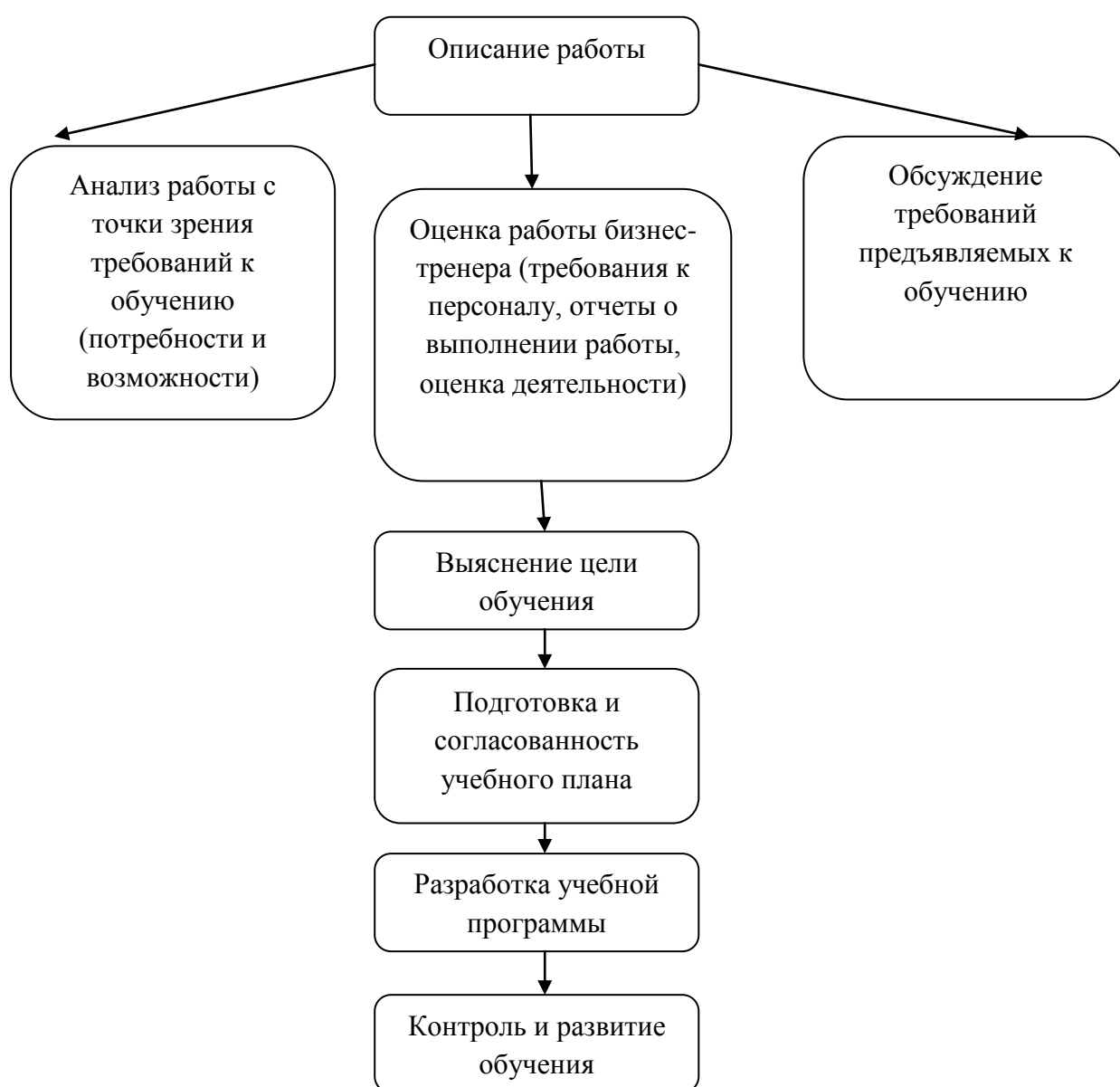


Рисунок 6 – Карта процесса обучения персонала

Проведение конкурса «Лучший продавец года» в компании ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Проведение конкурса «Лучший продавец года» является одним из методов мотивации персонала (кроме финансовой заинтересованности, различных видов премий, бонусов).

Требование предъявляемые сегодня к работникам сферы торговли, очень высоки: они должны прекрасно разбираться в конъюнктуре рынка, знать буквально все о предлагаемом товаре и всегда быть готовым к любым не стандартным ситуациям.

Профессионализм менеджеров по продажам вообще очень сильно вырос, без этого невозможно выжить субъектам торговли в нынешних условиях жесткой конкуренции и изобилии товаров. Работодатель желает видеть у себя высокопрофессиональных специалистов.

Сегодня, когда на рынке товаров, жесткая конкуренция, в борьбе за клиента одна из главных ролей отводится менеджерам по продажам. Менеджеры – это люди, которые непосредственно общаются с покупателями, именно от них в большей степени зависит, придет человек в этот салон или предпочтет другой.

Нельзя обеспечить высокий покупательский интерес только широким ассортиментом высококачественных товаров и надежностью поставщиков.

Приоритетом в развитии всегда был и остается широкий охват сопутствующих услуг, а также высокая культура обслуживания покупателей.

Определим необходимость проведения конкурса профессионального мастерства «Лучший продавец года».

Конкурс «Лучший продавец» - это возможность посмотреть на себя со стороны, с точки зрения покупателя, решившего сделать покупку. Какие впечатления возникают у покупателя, когда он приходит в салон, что он чувствует, общаясь с продавцами, есть ли у него желание вернуться сюда снова.

Сравнить себя с другими, оценить свои сильные и слабые стороны в общении с клиентами.

Для менеджеров по продажам салона важен вопрос коммуникабельности и энергичности сотрудников ведь от их профессионализма зависит репутация конкретного салона у покупателя.

Конкурс проводится в целях повышения квалификации, профессионального мастерства и престижа профессии «Менеджер по продажам» в современных условиях на потребительском рынке товаров и услуг конкурс призван способствовать развитию и совершенствованию профессиональных навыков и умений работников торговли выявлению и внедрению в процесс обслуживания прогрессивных технологий и методов труда.

Основными целями конкурса являются:

- повышение уровня культуры обслуживания населения;
- стимулирование профессионального роста продавцов;
- укрепление престижа данной профессии;
- повышение авторитета продавцов среди представителей других профессий;
- повышение творческой активности;
- демонстрация профессионального мастерства работников индустрии торговли.

Выявление и поддержка талантливых менеджеров по продажам, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний применяющих в работе с покупателями передовые методы работы, а также развитие стремления менеджеров к повышению профессионального уровня.

Для организации проведения разрабатывается Положение о конкурсе профессионального мастерства «Лучший продавец года» компании «МЭЛОН ФЭШН ГРУП», в котором определяются:

- условия проведения;
- состав конкурсной комиссии;

- сроки и место проведения;
- состав участников.

Конкурсная комиссия выполняет следующие функции:

- обеспечивает организационную подготовку конкурса;
- принимает заявки на участие в конкурсе;
- проводит конкурсный отбор и определяет победителей конкурса;
- оформляет и подписывает протокол о результатах конкурса;
- осуществляет правовое и методическое обеспечение конкурса;
- содействует созданию информационного обеспечения проведения конкурса;
- консультирует по вопросам проведения конкурса.

Условия и порядок проведения конкурса, определение победителей осуществляется в следующем порядке.

Первый этап - «Знания и применение профессиональных навыков при обслуживании покупателей».

Задание 1 «Знания» - выполнение первого задания должно продемонстрировать знание участниками товароведческих характеристик товара, организацию торговли по группам товаров, правил продажи товаров. Участник конкурса должен показать на этом этапе знания об ассортименте, потребительских свойствах, предпродажной подготовки товаров, закона «О защите прав потребителей», санитарно-гигиенических требований к торговым предприятиям. Качество знаний участников будет определяться членами конкурсной комиссии по ответам на вопросы билетов (в каждом билете по 3 вопроса). Ответ на каждый вопрос оценивается по 5-и бальной системе. Максимальная оценка ответов - 15 баллов. Время, отводимое для ответов на вопросы билета каждому участнику, 10 минут.

Задание 2 «Применение профессиональных навыков при обслуживании покупателей».

Выполнение задания проводится на рабочих местах компании, в салонах торгующих соответствующим ассортиментом товаров и состоит в

демонстрации участниками профессионализма в практической работе с покупателями.

Таблица 9 – Критерии оценки для менеджеров по продажам непродуктовой группы товаров

Критерии оценки	Баллы
Установление контакта с покупателем	3
Выявление спроса, консультация и рекомендация товара (предложение альтернативного товара с аналогичными потребительскими свойствами)	3
Демонстрация товара	3
Упаковка товара	3
Расчет с покупателем через кассу	3
Вручение покупки	2
Культура общения и речи	3

Максимальная оценка за выполнение задания – 20 баллов. Время, отводимое участнику для демонстрации профессионализма в практической работе, 10 минут.

Решением конкурсной комиссии ко второму этапу допускаются участники, набравшие в ходе выполнения заданий первого этапа не менее 25 баллов.

Второй этап – «Домашнее задание» (Визитная карточка предприятия рекламное представление; Торговля 21 века; Оформление праздничного набора; Реклама - движущая сила торговли).

Задание 3 «Визитная карточка предприятия (фирмы, магазина) - рекламное представление». Это демонстрация подготовленной рекламы товара или салона. В этом конкурсе оцениваются такие качества менеджера, как вкус, фантазия, интуиция, способность просчитывать различные ситуации в контакте с покупателем и т. д. Максимальная оценка – 10 баллов. Время, отводимое каждому участнику для демонстрации задания, 5 минут.

Задание 4 «Торговля 21 века». Участники конкурса демонстрируют свое видение будущего торговли. Принимаются любые формы демонстрации

этого задания. В этом конкурсе оцениваются знания участников дополнительных форм продажи товаров и оказание услуг. Максимальная оценка – 10 баллов. Время, отводимое для выполнения задания каждому участнику, 5 мин.

Задание 5 «Оформление праздничного набора». Конкурсантам предлагают разнообразный ассортимент товара. Выполнение данного задания предусматривает умение быстро, красиво и качественно оформить праздничный набор, предложить его покупателю и создать у него праздничное настроение. Максимальная оценка - 10 баллов. Время, отводимое для выполнения задания каждому участнику, 10 мин.

Задание 6 «Реклама – движущая сила торговли». Это задание предусматривает демонстрацию участниками таких качеств, как умение убеждать, влиять на формирование вкуса потребителей, стремление поднять обслуживание на качественно новый уровень. Максимальная оценка – 10 баллов. Время, отводимое для выполнения задания каждому участнику, 5 минут.

После открытия начинается само соревнование, в ходе которого участники открываются с самых неожиданных сторон. Знание теории подтверждается практическими навыками и дополняется чувством юмора и великолепными артистическими данными.

При проведении конкурса учитываются следующие критерии: умение применять рациональные приемы, методы и способы труда; владение современными технологиями продаж и производства; высокая производительность труда; высокое мастерство исполнителя услуги; умение применять теоретические знания на практике; творческое отношение к труду; культура обслуживания; наличие форменной одежды, соответствующей стилю и имиджу предприятия.

Кроме того, для поощрения участников конкурса, присуждается приз спонсоров проведения конкурса, могут устанавливаться дополнительные

номинации такие как, «очарование», «зрительские симпатии», «современность», «находчивость».

Подведение итогов конкурса.

Победителями конкурса становятся участники, набравшие наибольшее количество баллов по всем показателям. Оценкой каждого участника конкурса является средняя арифметическая оценок, выставленных каждым членом конкурсной комиссии по всем показателям.

Конкурсная комиссия подводит итоги конкурса в течение 30 минут после его окончания, определяет победителей, результаты конкурса оформляются протоколом, который подписывается председателем и членами конкурсной комиссии. Решение о присуждении призовых мест принимается большинством голосов членов конкурсной комиссии, при условии присутствия на заседании не менее 80% от общего состава членов комиссии. Конкурсная комиссия вправе присуждать не все места и премии.

По итогам конкурса присуждаются по 3 призовых места в каждой номинации конкурса «Лучший по профессии» компании ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Лауреаты конкурса награждаются:

- за первое место дипломом с вручением приза (оплата поездки на отдых на 2 персоны);
- за второе место дипломом с вручением чека на сумму 10000 рублей;
- за третье место дипломом с вручением чека на сумму 5000 рублей.

Все участники конкурса награждаются благодарственными письмами от имени руководителя компании, сувенирами.

Средства на проведения конкурса выделяются из бюджета компании в рамках статьи расходов на повышение квалификации персонала.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассчитаем эффективность по каждому из предложенных мероприятий.

Первое мероприятие направлено на разработку программы обучения персонала.

Проанализировав сложившуюся ситуацию можно сделать вывод, с учетом того, что у компании ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» большая сеть магазинов расположенных на территории России, а именно 475, наиболее выгодным будет проводить обучения персонала непосредственно в торговых представительствах компании по городам. Т.е. в торговое представительство приглашается бизнес-тренер, ниже проведем расчет данного мероприятия.

На основании этого в таблице 10 представим основные организации, которые могут предоставить бизнес-тренера для обучения персонала компании. Основным критерием в выборе организации, будет являться стоимость оплаты услуги. Из ниже представленного перечня, компания «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» остановила свой выбор на компании ООО «Корпоративное обучение».

Таблица 10– Анализ компаний по обучению, подготовке и переподготовке кадров

Название организации	Место расположения	Стоимость обучения, руб.
ООО «Учитель»	Ул. Воскресенская 7	27 000
ООО «Корпоративное обучение»	Московский проспект 8д	15 000
ООО Учебный центр «Квадрат»	Ул. Фрунзе 3д	34 000
ООО «Партнер»	Ул. Комсомольская 27б	20 000
ООО «Стандарт»	Ул. Южное шоссе 17а	18 000

По данному примеру, аналогично можно провести анализ и в других городах, где располагается сеть салонов модной одежды «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Затраты на оплату бизнес-тренера в одном магазине составят в среднем 15000 руб. за одно обучение, так как обучение в компании проводится три раза в год, то затраты составят 45000 руб. и соответственно общие затраты по России составят $45000 * 475 = 21375\ 000$ руб.

По статистическим данным в результате обучения персонала выручка от продаж в среднем вырастет примерно на 2% и составит:

$$B_{np} = B_o + B_o * 0,02, \quad (5)$$

где, B_{np} - выручка от продаж;

B_o - выручка отчетного периода;

$$B_{np} = 4622430 + 4622430 * 0,02 = 4714878,6 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем ожидаемый прирост выручки:

$$\Delta B = B_{np} - B_o, \quad (6)$$

$$B = 4714878,6 - 4622430 = 92448,6 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда ожидаемый доход составит:

$$D_o = \Delta B - Z, \quad (7)$$

где Z - затраты на мероприятия;

$$D_o = 92448600 - 21375000 = 71073600 \text{ руб.}$$

Средний ожидаемый доход для каждого магазина:

$$D_{cp} = D_o / \text{кол.маг.} \quad (8)$$

$$71073600 / 475 = 149\ 628 \text{ руб. в год.}$$

Второе мероприятие - проведение конкурса «Лучший продавец года» направлено на стимулирование менеджеров по продажам к повышению качества обслуживания клиентов в сети магазинов компании ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

В состав конкурсной комиссии входят:

- председатель комиссии – один из топ- менеджеров компании;

Члены комиссии:

- представитель ВУЗа по направлению подготовки специалистов «Управление персоналом»;
- 2 представители администрации города;
- сотрудник отдела по управлению персоналом компании.

Основные затраты по данному мероприятию состоят:

- За первое место оплата путевки на 2-х стоимостью 25000 руб.
- За второе место подарочная карта составляет – 10000 руб.
- За третье место подарочная карта номиналом – 5000 руб.
- Заработная плата членов жюри составит примерно 10000 руб. количество человек 5 и соответственно затраты составят $10000 * 5 = 50000$ руб.

1. Канцелярские товары – 5000 руб.

Итого сумма затрат по одному региону составит: 95000 руб.

С учетом того, что конкурс планируется проводить в каждом регионе, где находится сеть магазинов компании ООО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП», проведем расчет затрат по всем 48 регионам, которые составят:

$$95000 * 48 = 4560000 \text{ руб.}$$

В результате внедрения данного мероприятия в компании рост выручки может составлять примерно 1%.

Проведем расчет:

Выручка составит:

$$4622430 + 4622430 * 0,01\% = 4668654,3 \text{ тыс.руб.}$$

Ожидаемый прирост выручки составит:

$$4668654,3 - 4622430 = 46224,3 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемый доход составит:

$$46224,3 - 4560000 = 41664,3 \text{ тыс. руб.}$$

Далее в таблице 11 представим расчет затрат и экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Таблица 11 - Расчет затрат и экономического эффекта

Наименование мероприятия	Затраты на мероприятия Руб.	Ожидаемый доход от предложенных мероприятий тыс. руб.
Разработка программы обучения персонала.	21375000	149628
Проведение конкурса «Лучший продавец года»	4560000	41664,3
Итого	11685000	191292,3

Из выше представленного расчета можно сделать вывод, что предложенные мероприятия не только показывают положительную динамику роста выручки компании, но также мотивирует менеджеров по продажам повышать качество обслуживания клиентов.

Заключение

Развитие персонала – это инвестиции в будущее компании. Не подвергается сомнению связь между квалификацией сотрудника и качеством выполняемой им работы. Таким образом, развитие персонала важно рассматривать, как важный фактор привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов компании. В современных экономических условиях важными методами развития персонала являются его обучение и мотивирование. Не все компании уделяют должное внимание развитию персонала, причин множество: экономия средств, отсутствие должного опыта у руководителей, неудачный опыт проведения тренингов, недоверие руководства компании к программам обучения.

Однако, те компании, которые уделяют должное внимание развитию персонала, выигрывают в конкурентном преимуществе на рынке, опережая своих конкурентов по показателям эффективности и прибыльности.

Развитие персонала должно не просто стоять на первом месте в приоритетах компании, а обязательно должно быть выстроено, исходя из главных стратегических задач бизнеса. Развитие персонала с учетом стратегических задач бизнеса влияет на продуктивность и уровень прибыли компании.

Главной целью активного внедрения развивающих и тренинговых программ является повышение продуктивности работы персонала.

Обучение персонала, на практике, играет решающую роль. Поэтому, те компании, руководители которых сомневаются в эффективности обучения персонала и не верят в возврат вложенных средств, сокращают до минимума программы обучения, превращая обучение в бессистемный хаотичный процесс, очень сильно проигрывают своим конкурентам.

Компании, которые при разработке программ по развитию персонала руководствуются общим бизнес-планом, а не рамками бюджета, добиваются лучших результатов. В каждой компании должна быть разработана система,

которая связывает все направления деятельности компании со стратегическими задачами компании.

Необходимо отметить, что развитие персонала дает результат, когда базой для инвестиций служит вся корпоративная культура, а развивающие программы разрабатываются с учетом стратегии бизнеса в целом.

«Кадры решают все» - это выражение как никогда актуально в современных экономических условиях.

В связи с этим, необходимо пересмотреть организацию развития персонала, сделав его более гибким, отвечающим требованиям рынка. Сотрудники компании должны чувствовать, что предприятие постоянно заботится о его профессиональном развитии, и как следствие ощущать собственную необходимость вложения своих сил в развитие компании, что означает мотивацию сотрудника на развитие.

По результатам опроса покупателей ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» сделаны следующие выводы, касающиеся уровня обслуживания, а именно:

- большая часть клиентов посещают магазин впервые или от случая к случаю, что объясняется спецификой деятельности компании – реализация товаров не первой необходимости;
- большинство покупателей тратят на покупку от 20 до 40 минут, что объясняется сложностью выбора из-за многообразия, представленных в магазинах моделей, имеющих к тому же достаточно высокие цены, что приводит клиентов к необходимости более тщательного выбора;
- большинство покупателей ценят наличие большого выбора товаров в магазине, но не довольны качеством консультации;
- по мнению покупателей, ассортимент магазина широкий, все предлагаемые в ассортиментном перечне товары имеются в наличии, что повышает качество обслуживания клиентов;
- уровень мастерства сотрудников, являющийся одним из основных показателей качества обслуживания оценен покупателями как удовлетворительный;

- сорок восемь человек из пятидесяти опрошенных оказались женщинами, что определяется спецификой деятельности магазина и реализуемого им товара;

- магазин является доступным и актуальным для всех возрастных категорий населения, но основной контингент покупателей – женщины до 35 лет;

- данные о доходах покупателей позволяют сделать вывод, что магазин рассчитан на покупателей со средним и высоким уровнем дохода;

- внешний вид сотрудников оценен всеми опрашиваемыми как чистый и опрятный, что повышает качество обслуживания клиентов;

- недостатком обслуживания клиентов является отсутствие некоторых дополнительных услуг, а именно доставки товара,

Как видно, при опросе выявлены недостатки в качестве консультаций покупателя, отсутствие дополнительных услуг в виде доставки товаров, а также уровень качества обслуживания признан удовлетворительным, что является существенным недостатком в работе компании.

На основе этого сделан вывод о недостаточной самореализации персонала и недостаточному стимулированию его к развитию.

Разработанные мероприятия по развитию персонала ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» будут актуальны длительное время для развития компании.

Расчет эффективности мероприятий по развитию персонала позволяет руководству компании принять взвешенное решение о внедрении мероприятий для улучшения качественного состава персонала, повышении его профессионального уровня.

Величина полученного экономического эффекта позволяет судить о целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий по развитию персонала. Таким образом, задачи бакалаврской работы решены и цель достигнута.

Список используемой литературы

1. ГОСТ Р 52113-2003. Национальный стандарт РФ. Услуги населению. Номенклатура показателей качества (утв. постановлением Госстандарта РФ от 28 июля 2003 г. N 253-ст), введенный 1 июля 2004 г. // Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/187031/>
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент : [пер. с англ.] / И. Ансофф; [ред. А.Н. Петров]. - Классическое изд. - СПб. : Питер, 2016. - 343 с.
3. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 471с.
4. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Под общ. ред. В.И. Стражева. - 2-е изд., стереотип. – Мн.: Выш.шк., 2017. – 363с.
5. Апенько С.Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организации: монография /С.Н. Апенько. - Омск: Изд-во ОмГУ, 2017 – 280 с.
6. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов. - М. : Проспект, 2016. - 432 с.
7. Бадаева С. // Формирование кадрового резерва. 2016.-№ 7
8. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие-Екатеринбург УГТУ-УПИ, 2019.-151 с.
9. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебник - Минск: Современная школа, 2018.-448с.
10. Баликоев В.З. Общая экономическая теория : учеб. для студ., обуч. по экон. спец. / В.З. Баликоев. - 12-е изд., перераб. ; гриф МО. - М. : Омега-Л, 2017. - 684 с.

11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник / Т.Ю. Базаров. - 8-е изд., стер. - М. : Академия, 2017. - 219 с. : ил. - (Среднее профессиональное образование). - Библиогр.: с. 216-217.
12. Басаков М.И. Управление персоналом : конспект лекций / М.И. Басаков. - Изд. 5-е, перераб. и доп. - Ростов н/Д : Феникс, 2017. - 155 с.
13. Бизюкова И.В. Кадры управления: учеб. пособие / И.В. Бизюкова. - М. : Экономика, 2018. - 640 с.
14. Бухалков М.И. Управление персоналом : учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд. ; Гриф УМО. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 399 с.
15. Веснин В.Р. Стратегическое управление : учеб. пособие для вузов / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. - Гриф УМО. - СПб. : Питер, 2019. - 256 с.
16. Веснин В.Р. Управление персоналом : теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2017. - 688 с. - Библиогр.: с. 677-684.
17. Вудраф Ч. Центры развития и оценки /Чарльз Вудраф. Пер. с англ.-М.:НПРРО,2015.-384 с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник для вузов / О.С. Виханский. - Изд. 2-е, перераб. и доп. ; Гриф МО. - М. : Экономистъ, 2018. - 292 с.
19. Волков М.А., Козлова Е.А. Причины замедления темпов экономического роста в России. Развитие российской экономики: проблемы и перспективы. Сборник статей участников V Международного научного студенческого конгресса. 2014. С. 273 – 277.
20. Грженский, Л.М. Управление качеством торгового обслуживания [Текст]. - М.: Экономика, 2017. - 56 с.
21. Доронина И.В., Развитие персонала : учеб.пособ.для дистанц. Обучения и самост.работы студентов / И.В. Доронина; СибАГС.- Новосибирск: Издательство СибГАС, 2017.-208с.
22. Друкер П. Эффективное управление.- М. : Экономика, 2017

23. Ермолаева Н.Н. Совершенствование управления качеством услуг в системе розничной торговли [Текст]: Диссертация кандидата экономических наук [Место защиты: Казан. гос. техн. ун-т им. А.Н. Туполева]. – Казань, 2017. – 200 с.
24. Жданкин Н.А. Как построить успешную карьеру?// Управление развитием персонала.-2009.-№ 4-341с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие для вузов спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Гриф УМО. - М. : КноРус, 2019. - 359 с.
26. Кафидов В.В. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов. - Гриф УМО. - СПб. : Питер, 2015. - 202 с.
27. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами .- М.: Дело, 2013
28. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы : практ. руководство / Ю.А. Лукаш. - М. : Финпресс, 2017. - 207 с. - (Книги по персоналу).
29. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. экономики и управления / В.М. Маслова. - Гриф УМО. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 222 с.
30. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент : учебник по спец. «Менеджмент организации» / Ю.А. Маленков. - Гриф УМО. - М. : Проспект, 2016. - 224 с.
31. Черненко А.Ф. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия : [монография] / А.Ф. Черненко, Н.Н. Илышева, А.В. Башарина. - Гриф УМО. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 208 с.
32. Швандар, В.А. Экономика предприятия / В.А. Швандар, Л.Я. Аврашков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 240 с.

33. Developing a project-management body-of-knowledge document / Duncan W.R. // International Journal of Project Management. 1995. T. 13. № 2. С. 89-94.
34. Establishing a project organization and a project-management process for telecommunications project management / Bryde D.J.// International Journal of Project Management. 1995. T. 13. № 1. С. 25-31.
35. Transforming project risk management into uncertainty management / Ward S., Chapman C. // International Journal of Project Management. 2003. T. 21. № 2. С. 97-105.
36. The maturity of project management in different two industries / CookeDavies T.J., Arzymanow A. // International Journal of Project Management. 2003. T. 21. № 6. С. 471-478.
37. Strategic planning for project management using a project management maturity model / Hutchins G. // Project Management Journal. 2001. T. 32. № 4. С. 61.
38. Официальный сайт Лидеры России [Электронный ресурс] / <https://xn-d1achcanypala0j.xn--p1ai/>