

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Совершенствование системы развития персонала в сфере ритейла (на примере ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»)»

Студент

 19.01.2024
(подпись, дата)

Резугина Д.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 19.01.2024
(подпись, дата)

Федотов Л.Н.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 25.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент доцент Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования

«Финансовый университет
при Правительстве РФ»

(должность, место работы)

 31.01.2024
(подпись, дата)

Юдина В.А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

 _____
(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Развития персонала: сущность, виды и система развития персонала организации	9
1.2 Современные методы системы развития персонала в сфере ритейла	18
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ РИТЕЙЛА.....	27
2.1 Направления деятельности и анализ кадрового состава ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	27
2.2 Система развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	40
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

ВВЕДЕНИЕ

Развитие направления управления человеческими ресурсами организации тесно переплетается с эволюцией общих закономерностей общества, экономики страны, производства, техники и технологий.

Вся отрасль управления персоналом как отрасли экономической, психологической и социологической науки берет свое начало с 1900 г., когда по мнению исследователей начинается специализация в этой области деятельности.

На рубеже 1900-х годов часть таких hr-функций как найм и учет использования рабочего времени стали передаваться в отдельные структурные подразделения организаций.

В 30-е годы работа отделов по персоналу была в основном была ориентирована на оформление и урегулирование вопросов, связанных с заключением и фиксированием трудовых отношений между работодателем и сотрудником. На этом этапе развития науки управления персоналом начинают формироваться первые службы по персоналу и появляются первые профессии, такие как агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по обучению и т.п.

Практика управления персоналом с 70-х годов по настоящее время решает множество сложных вопросов, такие как найм персонала, пребординг, онбординг, адаптация, развитие и обучение персонала, а также удержание и высвобождение.

Особое внимание в HR-процессах уделяется такому направлению как развитие кадрового потенциала сотрудника, поскольку имея необходимые знания и навыки сотрудники имеют большую эффективность, а организации обладают таким потенциалом, который обеспечивает ее условиями для конкурентоспособности и организационного развития.

Вопросы, связанные с развитием персонала изучены отечественными и зарубежными исследователями.

Среди отечественных ученых особое внимание развитию персонала было уделено Т.Ю. Базаровым, А.П. Егоршиным, А.Я. Кибановым, Г.Г. Зайцевым, Е.В. Каштановой, С.П. Мясоедовым, С.И. Сотниковой, О.А. Долгоруковой и П. Юнгом.

В работе П. Юнга развитие персонала определяется следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, который ориентирован на формирование сотрудников, отвечающим требованиям и потребностям предприятия, и в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия».

Т.Ю. Базаров под развитие персонала рассматривает процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

А.Я. Кибанов в своих работах под развитием персонала рассматривает комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников, а также планирование карьеры персонала в организации.

Рассматривая различные определения понятию развития персонала можно сделать вывод, что развитие персонала представляет собой комплексную систему взаимосвязанных действий, которая включает в себя выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом.

Изучая данное HR -направление, необходимо отметить, что понятия развитие персонала и обучение персонала следует разграничивать. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает такие компоненты как оценка и планирование кадрового потенциала, повышение его квалификации и планирование карьеры.

В современных условиях, ориентированных на результат деятельности как сотрудника, так и организации в целом, используются инновационные методы развития персонала, вместо лекционных занятий и изучения

профессиональной литературы сотрудникам предлагаются мастер-классы с практической отработкой полученных знаний, работа с коучем, онлайн-семинары, мобильные платформы с программами по обучению и развитию, а также используются элементы геймификации, что повышает лояльность сотрудников и их заинтересованность в профессиональном развитии.

Цель выпускной квалификационной работы – Совершенствование системы развития персонала в сфере ритейла (на примере ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»)

Объектом выпускной квалификационной является персонал ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Предметом исследования является развитие персонала в сфере ритейла ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать определение понятию развития персонала, изучить сущность и содержание этапов развития персонала организации.
2. Определить роль современных методов развития персонала и рассмотреть систему развития персонала организации.
3. Дать общую характеристику деятельности и кадрового состава ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».
4. Провести анализ действующей системы и методов развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в сфере ритейла ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

В исследовании были применены методы анализа научной литературы, монографий, статей, анкетный опрос, сравнения, обобщения. В работе исследованы также нормативные документы и методические материалы ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в части регулирования вопросов развития и обучения персонала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть применены в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, пяти параграфов заключения, списка использованной литературы, заключения и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Развития персонала: сущность, виды и система развития персонала организации

Развитие сотрудников современной компании представляет собой совокупность управленческих процедур, направленных на повышение профессиональной организационно-управленческой, административно - технологической, консультационной и информационно-аналитической компетентности персонала для достижения стратегических целей компании. Это определение подтверждается трактовкой А.П. Егоршина, который под развитием человеческих ресурсов предлагает рассматривать комплексный и непрерывный процесс развития личности сотрудников с целью повышения эффективности их работы.

Козак Н.Н. в своем труде «Справочник для руководителя» предлагает рассматривать такие основные принципы развития персонала как:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
- опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
- гибкость различных форм развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- учет возможностей организации [41, с. 147].

Но столь стремительный рост роли развития персонала определили три основных фактора, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы использования системы развития персонала организации

Источник: Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В.В. Травин, В. А. Дятлов. - 5-е изд. - М.: Дело, 2014. - 141 с.

Отечественный исследователь в области управления человеческими ресурсами Потемкин В. К. предлагает рассматривать развития персонала через его предмет, среди которых выделяет:

- во-первых, получение необходимых для работы теоретических и практических знаний, которые необходимы для продуктивной работы;
- во-вторых, приобретение практических умений, необходимых для выполнения конкретных трудовых обязанностей, закрепленных за работником;
- в-третьих, приобретение навыков, благодаря которым работник получает способность применять полученные теоретические знания в практической деятельности, постоянно совершенствуясь, прибегая к самоконтролю и самооценке своих действий [32, с. 144].

М. И. Магура рассматривает развитие персонала как важнейший инструмент, благодаря которому руководители получают возможность повышать потенциал своих сотрудников и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Анализ различных определений понятия «развитие персонала» позволил определить три составляющие системы развития персонала организации, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Составляющие системы развития персонала организации

Источник: составлено автором по [15, с. 109]

Рассмотрим их подробнее. Цели и сущность развития персонала связаны с особенностями развития организации, перспективами ее экономического успеха. Так, общей целью развития кадрового потенциала является обеспечение организации хорошо подготовленным персоналом для качественной работы и реализации стратегического развития организации.

Основные составляющие цели развития персонала:

- формирование общих ценностей;
- облегчение проведения организационных изменений;
- предоставление всем сотрудникам равных возможностей для получения достойной заработной платы и карьерного роста;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- снижение потребности в кадрах и их текучести в организации;
- облегчение делегирования полномочий;
- повышение производительности труда и качества работы;

– выработка профессиональных знаний, умений и навыков [1, с. 282].

Второе направление, которое отражает вопросы развития персонала, М.И. Магура предлагает рассматривать через качества, которые необходимо развивать. Данные качества принято определять через профессионализм, компетенцию и мотивацию.

Выделяют две стороны профессионализма: мотивационную и операциональную.

Важным аспектом в мотивационной сфере для высокого уровня профессионализма выступает наполнение профессии, которое подразумевает направленность профессии на благо общества, желание оставаться в профессии, стремление к высоким уровням достижения в профессии, а также стремление к положительной динамике и использованию любой возможности для профессионального роста, четкое профессиональное целеполагание.

Состояние операциональной сферы профессиональной деятельности человека в аспекте развития персонала раскрывается через «технологическое» обеспечение профессии такими характеристиками, как осознание черт и признаков профессионала, развитое профессиональное сознание, саморазвитие, профессиональная обучаемость и открытость [8, с. 43].

Следующим качеством, подлежащим развитию, выделяют компетентность. Компетентность определяется как психическое состояние, благодаря которому сотрудник может действовать самостоятельно и ответственно, а также это обладание способностью и умением выполнять определенные трудовые функции.

Повышение уровня компетентности сотрудников способствует увеличению лояльности, повышению производительности труда, полному раскрытию способностей. Из этого следует, что профессиональное развитие персонала и компетентность напрямую зависят от профессиональной подготовки, от эффективных затрат на повышение квалификаций сотрудников, от инвестиций в новые технологии, оборудования.

При рассмотрении третьего направления развития персонала, а именно средств и методов, интересный подход был предложен Т. О. Соломанидиной, которая выделяет два типа инструментария.

Первый тип - формализованный инструментарий. Его использование необходимо на начальном этапе жизненного цикла организации, где от бюрократического мышления переходит к более гибкому инновационному.

К формализованному инструментарию можно отнести следующие кадровые инструменты:

- систему оценки и стимулирования;
- систему планирования карьеры и ротации персонала;
- систему обучения и повышения квалификации [49, с. 17].

Данный подход базируется на том, что весь этот разнородный инструментарий способствует развитию работников в том случае, если он будет объединен философией. Базой выступает гармоничное увязывание приоритетов деятельности предприятия с возможностью расширения полномочий и ответственности персонала за результаты деятельности, обучения и развития.

Второй тип - неформализованный инструментарий, к которому относятся методы обучения коучинг, семинары, тренинги, платформы онлайн-обучения персонала, LMS – системы и т.п.

Изучая систему развития персонала организации, необходимо рассмотреть его виды.

Так, развитие персонала бывает общим и профессиональным, которые необходимо рассмотреть подробнее.

Общее развитие сводится к совокупности мероприятий по формированию у людей общих ценностей, служебному продвижению, более полному раскрытию личного потенциала и росту возможностей внесения вклада в развитие предприятия.

Профессиональное развитие заключается в подготовке работников, готовых к выполнению новых производственных задач и достойных для

выдвижения на более высокие должности. В результате должен сократиться разрыв между требованиями, предъявляемыми должностью, и реальными качествами человека, занимающего эту должность [44, с. 143].

Развитие персонала, в итоге, развитие каждой личности требует значительных усилий человека, поэтому невозможно его осуществить без заинтересованности с его стороны. В этом заключается взаимосвязь развития и стимулирования, благодаря чему у человека появляется мотивов к самосовершенствованию, освоению новой работы, достижению успеха, расширения контактов и т. д.

Александренок М. С. в своих трудах рассматривает развитие персонала через классификацию видов, представленных на рисунке 3.

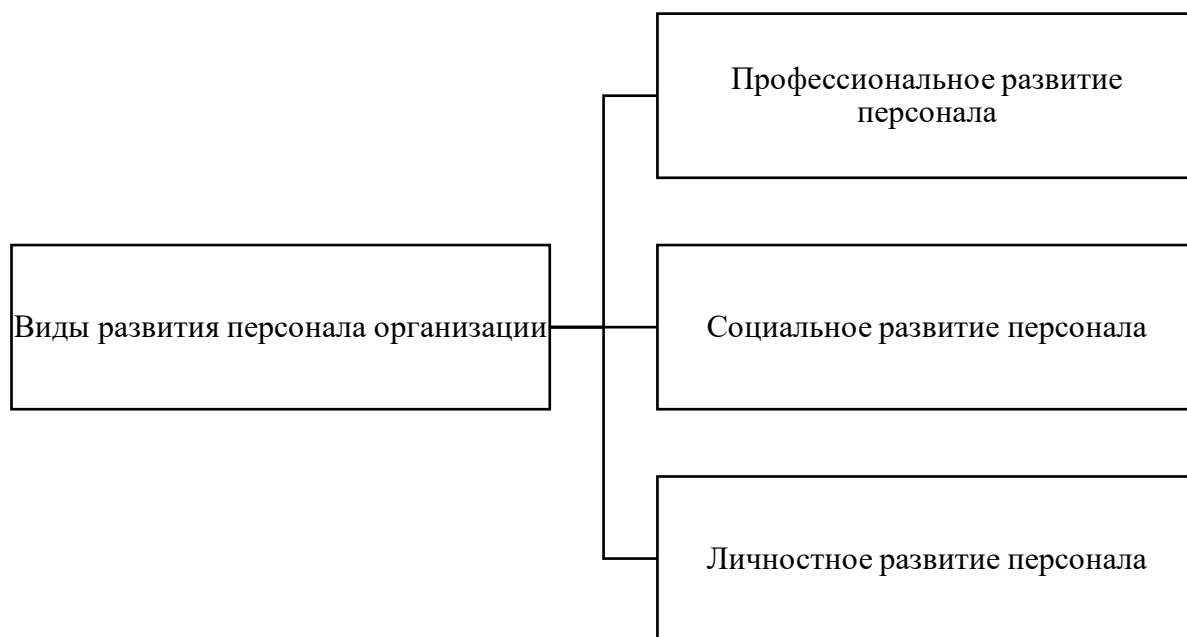


Рисунок 3 – Виды развития персонала организации

Источник: составлено автором по [12, с. 86].

Рассмотрим данные виды развития персонала подробнее.

Профессиональное развитие происходит путем получения умений и навыков в процессе непосредственного и непрерывного обучения.

Социальное развитие происходит благодаря профессиональному развитию, которое способствует повышению социального статуса и карьерного продвижения.

Личностное развитие выражается в личном стремлении сотрудника проходить программы обучения для получения опыта и знаний [16, с. 275].

Возрастающее значение профессионального развития персонала и существенное расширение потребностей в нем как в крупных организациях, так и небольших, в условиях современного развития приводят к тому, что организация системы развития становится одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет занимает лидирующее место в статьях расходов большинства крупных отечественных компаний.

Многие отечественные организации приходят к пониманию того, что система развития персонала должна отвечать требованиям системности, подробно выясняют какие программы обучения им необходимы, разрабатывают планы и используют современные инструменты и методы.

Именно системный подход к развитию персонала обеспечивает логическое и последовательное согласование начала деятельности в этом HR – направлении, с тщательным определением потребностей и ресурсов для его осуществления, после которого проводятся программы обучения. Как и любой процесс, развитие персонала должно завершаться оценкой результатов. Данного HR – направления.

Причиной принятия системного подхода в развитии могут выступать как всевозможные факторы внешней и внутренней среды компании, так и необходимость осуществления перемен в самой компании. Первоначальным шагом к принятию подобного подхода является выработка политики развития, которая определяет действия организации в нужном HR – направлении и объеме.

Далее необходимо определить круг обязанностей тех, кто отвечает за реализацию данной политики. Предполагается, что этим вопросом должны заниматься профессиональные специалисты, консультанты или менеджеры по

развитию персонала, а также менеджеры по проведению тренингов совместно с непосредственными руководителями.

На следующем этапе распределяются материальные ресурсы для обучения и составляется соответствующий план.

Далее специалисты по обучению и развитию приступают к выполнению непосредственных обязанностей и в заключении проводится оценка реализованных программ развития. Многие оценки не идут дальше обучающего подразделения, а их результаты используются только для разработки новых курсов развивающих программ. Оценка обучения может быть проведена на нескольких уровнях и разными способами [19, с. 163].

На основе результатов проведенной программы развития разрабатывается политика компании в данной HR – области на следующий период.

Схематично организация процесса развития в организации представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организация процесса развития и обучения персонала

Источник: составлено автором по [22, с. 109].

Результатами организационных мероприятий по направлению развития персонала выступают эффективное применение в экономической деятельности профессионального и компетентного человеческого капитала для повышения конкурентоспособности, повышение эффективности системы развития персонала и формирование кадрового резерва за счет использования эффективного человеческого капитала, внедрение и использование системы управления развитием сотрудников путем совершенствования интеллектуального и профессионального потенциала каждого сотрудника, а также повышение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе за счет накопленного кадрового потенциала необходимого профессионального уровня [5, с. 235].

Следует отметить, что процесс развития персонала организации должен постоянно совершенствоваться и меняться, учитывая не только возможности компании, но и принимая во внимание индивидуальные особенности сотрудников. Те механизмы и инструменты развития персонала, которые использовала организация 10 лет назад, не будут оказывать тот же эффект в текущее время, что связано со спецификой управления персоналом в разных организациях, возрастным поколением сотрудников организации и многих других факторов внешней и внутренней среды.

Таким образом, процесс развития персонала – это неотъемлемый HR-процесс, способствующий обучению персонала, повышению мотивации, увеличению ответственности и лояльности работников, благодаря которому новые сотрудники быстрее адаптируются к деятельности организации, что, несомненно, приносит прибыль в долгосрочной перспективе и способствует росту организационной конкурентоспособности.

1.2 Современные методы системы развития персонала в сфере ритейла

Управление системой развития сотрудников компании сферы ритейла имеет немалый практический смысл и рассматривается как важнейший фактор роста конкурентоспособности, а также рассматривается как факт долгосрочного развития организации. Современные компании вынуждены не просто приспосабливаться к новым условиям экономики страны, но и работать в рамках стремительно меняющейся внешней среды и значительно высокой конкуренции. Как было рассмотрено ранее, те механизмы развития персонала, которые работали в прошлом десятилетии не будут приносить той же эффективности и результативности в текущее время.

Чтобы процесс развития персонала был эффективным, нужно при его построении и реализации следовать определенным принципам, таким как:

- принцип системности, т.е. развитие персонала должно осуществляться системно, непрерывно, в течение всей трудовой деятельности, для всех категорий сотрудников;
- принцип взаимообусловленности, предполагающий наличие у сотрудников организации и руководителей заинтересованности в прохождении развития и наличие условий и возможности развития;
- принцип перспективности, который ориентирует системы развития персонала на современные условия развития организации и прогнозирования получения именно того качественного трудового потенциала, который необходим в долгосрочной перспективе для достижения целей;
- принцип комплексности развития персонала, который ориентирует данный HR – процесс не только на обучение, но и на повышение мотивации персонала, увеличение лояльности, а также развитие личностных качеств сотрудников организации [20, с. 24].

Благодаря данному подходу, ориентирующий систему развития персонала на системное использование и долгосрочную перспективу, данное HR – направление позволит не только применять имеющийся трудовой потенциал сотрудников, но увеличить его и обеспечить свой организационный потенциал.

Традиционно в управлении персоналом система развития включает в себя три этапа:

1. Аналитический этап. На аналитическом этапе происходит оценка и анализ имеющихся трудовых ресурсов в организации, также осуществляется оценка его профессионального уровня с точки зрения достижения стратегических целей компании.

Поскольку программа развития сотрудников в организации должна быть подчинена перспективам развития отрасли и стратегическому плану развития компании, то необходимо при ее планировании, разработки и внедрения в систему стратегического плана развития всей компании уделять внимание основному ключевому ядру «Персонал».

В соответствии с данным утверждением, организации первоначально должны провести комплексную оценку трудового потенциала и методом сравнения определить желаемый и необходимый уровень достижения тех или иных характеристик развития трудовых ресурсов.

Как правило, организации используют аттестацию как метод оценки персонала. Аттестация представляет это процедуру комплексной оценки персонала, и по итогам аттестации можно судить об уровне знаний, практических навыках, деловых и личностных качествах работников, о соответствии или не соответствии занимаемой должности, и принимать решение о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении.

Метод аттестации персонала в системе развития предоставляет точное и своевременное представление о потребности в развитии и обучения сотрудников организации, а также дает информацию о потенциале сотрудников, которых необходимо зачислить в кадровый резерв [45, с. 172].

Следующим шагом в системе развития персонала является утверждение плана развития конкретного сотрудника, на основе анализа и сопоставления тех затрат, которые необходимы для увеличения компетенций сотрудника до требуемого организацией уровня развития. В данном случае организация может принять два управленческих решения: утвердить индивидуальный план развития конкретного сотрудника или принятие решения о поиске кандидатов с требуемым уровнем развития компетенций.

Кроме аттестации как метода оценки необходимости развития персонала, в практике используют такие современные методы и процедуры как:

- интервью с экспертом в HR - области, который собирает, анализирует и предоставляет руководству данные о знаниях и опыте сотрудника;
- использование и предоставление результатов с интерпретацией по различным психологическим, профессиональным и общим тестам;
- методы экспертных наблюдений, по результатам которых эксперт составляет рекомендации по каждому сотруднику;
- самопрезентация работника перед руководителем, управленческой командой организации;
- использование деловых игр в процессе оценки персонала, а также использование бизнес-ситуаций, где происходит либо командный разбор, либо индивидуальный разбор в рамках своих профессиональных компетенций. Основная цель использования игр и кейсов - определение наилучшей стратегии и тактики действий в предложенной ситуации [2, с. 241].

2. Этап планирования развития сотрудников. После того, как провели оценки персонала и провели анализ на соответствие желаемых компетенций осуществляется определение программ обучения персонала организации. Определяется формат обучения – групповой или индивидуальный, осуществляются развивающие мероприятия с использованием различных методов обучения. Рассмотрим методы обучения в системе развития персонала организации.

В соответствии с классификацией все методы обучения персонала организации подразделяются на методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Рассмотрим традиционную классификацию методов обучения в системе развития персонала организации.

Обучение на рабочем месте представляет собой непосредственное взаимодействие обучающегося сотрудника с рабочей задачей в условиях выполнения трудовой функции.

Среди методов выделяют наставничество, которое происходит на собственном примере в процессе ежедневной работы. Часто применяется для освоения сотрудником нового вида деятельности. Работник обучается, наблюдая за работой своего наставника, для самостоятельного выполнения данной работы в будущем.

Делегирование, при котором работнику передается часть важных задач, которые не являются его основной деятельностью. Работнику приходится применять непривычные методы работы, познавать новую информацию, прибегать к использованию новых навыков.

Сущность метода ротации заключается в том, что сотруднику дается возможность перевода его на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и приобретения нового опыта.

Производственный инструктаж представляет собой ознакомление сотрудника с его рабочей обстановкой. Обучение вне работы происходит, как правило, с помощью внешних учебных организаций [34, с. 106].

Далее рассмотрим традиционные методы обучения вне рабочего места в системе развития персонала. Среди таких методов необходимо выделить деловые игры, которые представляют собой коллективную игру, по разбору учебного примера, в результате которого участники получают роли и изучают последствия принятых ими решений.

Чтение лекций представляет собой пассивный метод обучения, который применяется для получения теоретических и методологических знаний.

Метод обучения в форме конференций и семинаров представляет собой более активный метод обучения, который способствует развитию мышления и выработке способов поведения в ситуациях.

Сущность метода рабочей группы (кружка качества) заключается в том, что молодые сотрудники предлагают решения по различным проблемам организации, при этом объединяются в рабочие группы. Разработанные предложения передаются руководителям. Методы обучения могут быть синтезированы между собой, также можно использовать методы дистанционного обучения, лекций [10, с. 86].

Рассматривая традиционную классификацию методов обучения персонала в процессе развития персонала, необходимо остановиться и на современных методах обучения персонала.

В отличие от таких традиционных методов обучения, как лекции, семинары, наставничество и т.п., современные методы обучения позволяют организации не только повысить качество профессиональных навыков сотрудников, но и развить элементы человеческого потенциала в области творческой и инновационной деятельности. К таким методам относятся:

Кейс-стади. В практике отечественных организаций данный метод носит название «разбор конкретных ситуаций». Метод применяется также в образовательных учреждениях, таким образом, часто сотрудник уже знаком с методикой, что облегчает задачу его проведения. Кейс-стади – это разбор конкретных, приближенных к реальности ситуаций в виде модели. Модель позволяет упрощенно взглянуть на проблемную ситуацию, абстрагируясь от второстепенных признаков, которые могут отвлекать от процесса поиска и принятия решения. Преимущество метода заключается в том, что он позволяет «набить руку» на решении проблем в искусственных условиях и при возникновении реальной проблемы сотрудник будет иметь алгоритмы и навыки для ее разрешения.

Коучинг. Данный метод сегодня является одним из наиболее часто используемым в отечественных организациях. Суть метода заключается в «тренировке» сотрудников для достижения максимальных результатов в рамках его компетенций. Однако с помощью данного метода можно стимулировать сотрудника к проявлению творческой и инновационной деятельности, когда в рамках занятия тренер направляет сотрудника к поиску нестандартных решений. Коучинг может быть как внутренним, т.е. проводиться собственными специалистами, так и внешним, когда организация обращается к консалтинговым компаниям [27, с. 214].

Шадюинг. Метод, который позволяет быстро обучить нового сотрудника в условиях дефицита времени. Сотрудник фактически становится «тенью» более опытного сотрудника и копирует его действия. Метод применяется в быстрорастущих организациях и позволяет менеджменту сразу определить, насколько сотрудник быстро усваивает новую информацию и приобретает необходимые навыки. От сотрудника требуется быстрота восприятия и обработки информации, а также высокая скорость принятия решений.

Баддинг. В условиях высокой конкуренции менеджмент организации должен постоянно искать новые формы работы. Баддинг является формой командной работы, когда в работу вовлечены двое сотрудников из различных подразделений или отделов. Сотрудники обогащаются в процессе совместной работы, приобретая новые знания и навыки. Отношения между ними носят «товарищеский» характер, что способствует менее формализованному подходу к решению поставленных задач.

Секондмент. Метод является продолжением баддинга, когда сотрудника отправляют в другую организацию для обучения и выполнения совместной работы. Данный метод позволяет сотруднику не только приобрести новые знания и умения, но и стимулирует развитие его коммуникабельности, способности работать в команде, принятия решений в условиях неопределенности и риска [28, с. 84].

Характерными особенностями современных методов развития персонала являются:

1. Использование элементов геймификации в развитии персонала. Геймификация представляет собой процесс использования элементов и механизмов игр в процессе развития.

2. Использование электронного формата обучения. Электронный формат обучения отличается от дистанционного тем, что ответственный сотрудник, как правило представитель HR – службы в организации, создает определенную обучающую электронную среду, в которой определяет обучающие программы под каждую категорию должности, а также определяет сроки прохождения обучения, формирует треки обучения.

3. Использование мобильного формата обучения. Многие компании используют системы электронного и дистанционного обучения, размещают обучающие материалы, проводят онлайн-семинары и вебинары с помощью систем Интернета, благодаря чему сотрудникам, проходящим развивающие материалы, удобно подключаться и просматривать материалы в любое удобное рабочее, а также вне рабочее время с помощью мобильного телефона. Благодаря этому, увеличивается скорость прохождения обучающих мероприятий и число обучающихся.

4. Внедрение и использование технологий дополненной и виртуальной реальности. Использование таких технологий позволяют достигнуть более значительной степени вовлеченности кадров в процесс обучения, создавая при этом наиболее интерактивную среду. Благодаря использованию технологий дополненной и виртуальной реальности у определенных категорий профессий появляется возможность получить реальный профессиональный опыт.

Следующей характерной особенностью современных методов развития является использование неформальных методов цифрового обучения. С помощью таких ресурсов как википедия, разнообразные форумы и чаты, рекламы с использованием искусственного интеллекта у сотрудников

появляется возможность обмениваться опытом или изучать самостоятельно современную профессиональную информацию [728, с. 46].

Завершается этап планирования развития сотрудников определением методов обучения, прохождением развивающих мероприятий сотрудниками и оценкой достигнутых в обучении групповых или индивидуальных результатов.

3. Этап продвижения персонала. После того как организация определила необходимый уровень развития тех или иных компетенций своих сотрудников, провела мероприятия по развитию и обучению, необходимо определить по результатам этих пунктов карьерный трек. Кроме того, сотруднику, который проходил оценку текущего состояния своих профессиональных компетенций и развивающие мероприятия, необходимо предоставить развернутую обратную связь по итогам. Данный этап развития персонала заключается в планировании карьерных перемещений сотрудников или включения в кадровый резерв.

Рассмотрим направления передвижения персонала, которые могут быть результатом оценки и развития персонала:

- перемещение на другое рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- перемещение на вышестоящую должность с изменением характера и сложности труда;
- зачисление в кадровый резерв;

перемещение на нижестоящую должность в случае, если уровень компетенций по результатам развития персонала не пришел к планируемым результатам [4, с. 184].

Таким образом, по результатам данного этапа процесса развития персонала организации сотрудники могут быть зачислены в кадровый резерв организации для конкретных должностей, а также может осуществляться перевод как на вышестоящую должность, так и на нижестоящую.

Кадровый резерв представляет собой группу руководителей и специалистов, которые обладают способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга.

Данная группа сотрудников подвергается отбору и систематической целевой квалификационной подготовке. Формирование кадрового резерва организации способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть вакансии.

Кроме того, среди преимуществ формирования резерва кадрового состава в организации является мотивация персонала – при помощи развития, а затем карьерного роста. Организация может сохранить ценных сотрудников, продлить время их работы за счет развития и ротации [23, с. 154].

Таким образом, управление системой развития персонала представляет собой комплекс организационных мероприятий, который затрагивает такие HR – процессы как оценка текущего состояние компетенций персонала, обучение персонала и доведение его до планируемого уровня профессиональных компетенций, планирование карьеры сотрудников, а также создание и работу с кадровым резервом.

Необходимо отметить, что тенденции к внедрению и использованию систем развития персонала в современных организациях объясняются тем фактом, что увеличивается степень заинтересованности и вовлеченности в процесс развития самих сотрудников. Участие в развивающих мероприятиях с использованием современных методов и инструментов приносит сотрудникам ощущение долгожданного перерыва от установленных нагрузок, которые они испытывали при традиционных методах обучения. Такой подход дает ответ на такой вопрос как «Как сделать так, чтобы развивающие мероприятия было интересным и увлекательным».

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ РИТЕЙЛА

2.1 Направления деятельности и анализ кадрового состава ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Организация ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» представляет собой не просто торговую ритейл-организацию, специализирующейся на продаже товаров для строительства и отделов, а организацию-платформу, которая объединяет клиентов и поставщиков в единую систему для улучшения и благоустройства дома.

В настоящее время в эту крупную торговую сеть входит 112 магазинов в 66 городах, организация оказывает более 45 видов различных услуг, а общая численность сотрудников в сети превышает 45 тысяч человек.

В соответствии с уставом организации, представленным в приложении А, основными видами деятельности ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является:

- розничная торговля;
- розничная торговля мебелью и товарами для дома;
- ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования;
- торговля бытовой мебелью, напольными покрытия, скобяными изделиями, лакокрасочными материалами.

Цель деятельности ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» – довольный клиент, который реализовал свой проект в рамках бюджета.

Предмет деятельности ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» - создание, управление и эксплуатация магазинов (торговых центров) самообслуживания формата «сделай сам» и в более широком смысле магазинов по продаже товаров для благоустройства дома и ремонта, независимо от их размеров.

Ценности организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» представляют собой идеи, задача которых состоит в регулировании как деятельности организации, так и работу ее сотрудников. Рассмотрим их подробнее.

1. Делать компанию лучше каждый день. Благодаря непрерывному профессиональному развитию сотрудники повышают качество обслуживания клиентов.

2. Строить будущее вместе. Сотрудники организации настолько клиентоориентированы и профессиональны, что завоевывают доверие клиентов и предугадывают их потребности.

3. Говорить спасибо. Данная ценность закрепляет правило обратной связи как на клиентском уровне, так и на внутреннем уровне, то есть достижения каждого сотрудника признаются непосредственным руководителем.

4. Соблюдать этику. Организация заботится о гарантии для персонала, клиентов и поставщиков и выполняет все обязательства.

5. Заботиться о здоровье. Данная ценность организации регулирует режим труда и отдыха персонала.

6. Развиваться постепенно. Профессиональный и личностный рост сотрудников организации – зона контроля и приоритета непосредственных руководителей.

7. Работать вместе. Данная ценность транслирует принцип доверительных и открытых взаимоотношений [46].

Аспекты развития персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» также закреплены в миссии компании, в которой содержится следующие высказывания: «Развивая менеджмент, мы создаём среду, в которой каждый сотрудник сможет реализовать свой потенциал, как профессиональный, так и личностный».

Общая численность персонала организации на конец 2023 года составила 214 сотрудников. Динамика численности за последние три года представлена на рисунке 5.

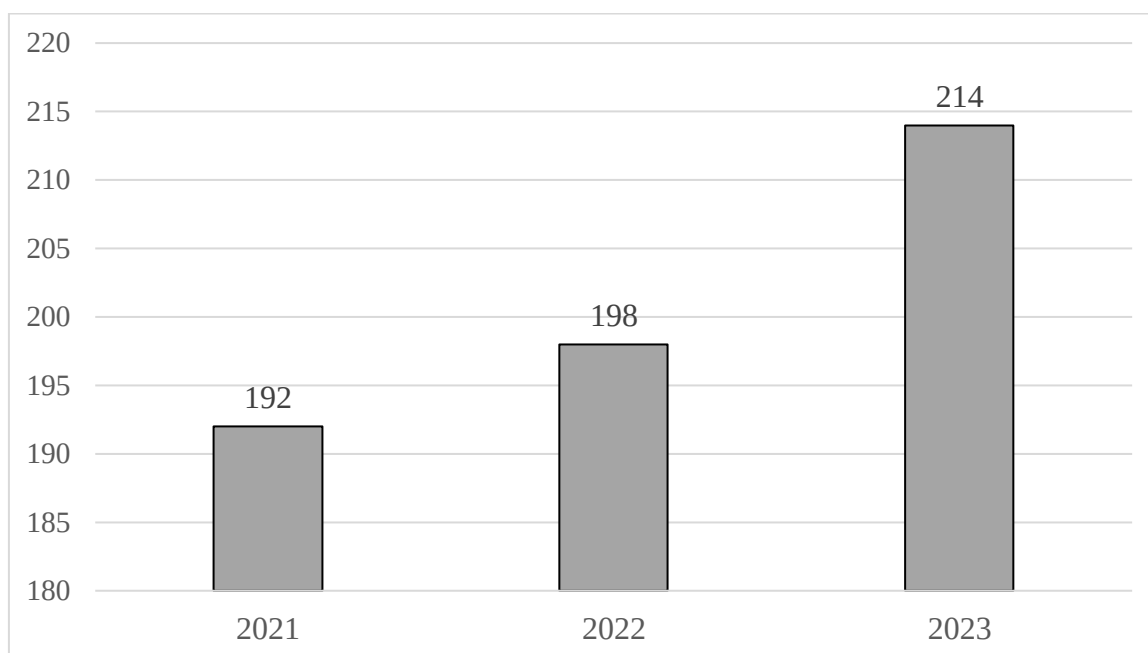


Рисунок 5 – Численность персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»
2021-2023 гг.

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Как видно на рисунке 5, рост численности персонала имеет постоянную динамику, что связано с расширением направлений деятельности компании, и открытие такого формата продажи товаров как «Онлайн заказ». Кроме того, рост кадрового состава ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» обусловлен формированием кадрового резерва и планированием набора персонала, который заменит образовавшуюся потребность.

Изучая кадровый потенциал организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» необходимо отметить, что самая высокая доля трудящегося персонала находится в возрасте от 18 до 30 лет – 57%, а самая низкая доля сотрудников составляет возрастную группу от 41 до 50 – 6%.

Наглядно кадровый состав ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по возрасту графически представлен на рисунке 6.

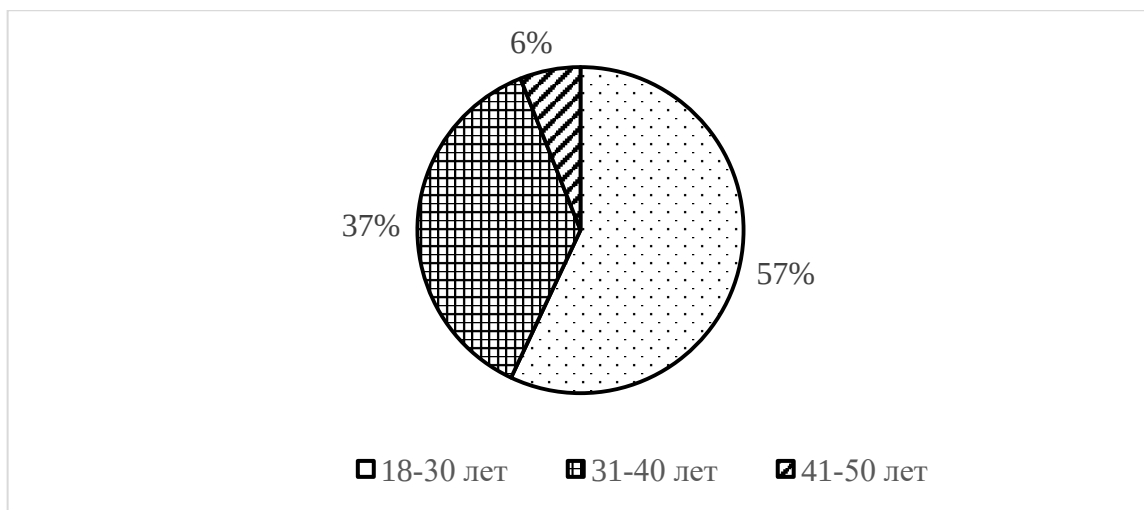


Рисунок 6 – Кадровый состав ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»
по возрасту

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

На рисунке 7 представлена структура персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по полу, исходя из которого видно, что мужчин больше, чем женщин, что является характерной особенностью магазина для стройки и обустройства. Мужчины в основном трудятся в отделе цепи поставок, продавцами-консультантами, специалистами профессиональных продаж, женщины в основном трудятся на должностях продавцов-консультантов.

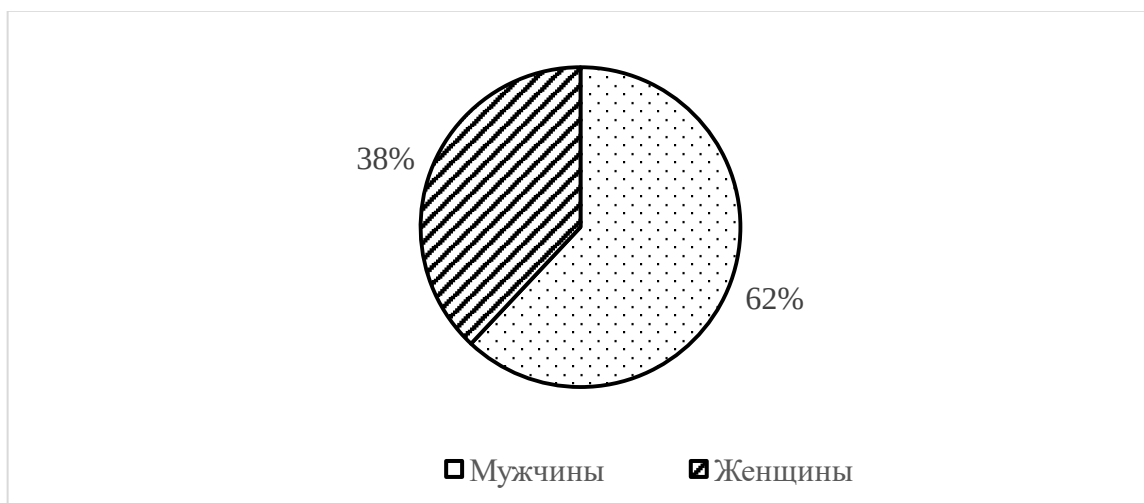


Рисунок 7 - Кадровый состав ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по
гендерному признаку

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Уровень образования персонала организации также качественной характеристикой, которую необходимо проанализировать. Структура персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по уровню образования представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по уровню образования

Уровень образования	Количество сотрудников	Удельный вес, %.
Среднее общее образование	18	8,4%
Среднее специальное образование	51	23,8%
Незаконченное высшее	20	9,4%
Высшее образование	97	45,3%
Два и более высших образований	28	13%
Всего	214	100%

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Как видно по таблице 1, основная часть сотрудников имеют высшее и среднее специальное образование. Эта особенность связана с тем, что деятельностью организации является продажа специализированного строительного товара, который обладает необходимыми техническими характеристиками. Кроме того, в процессе отбора соискателей, особый упор делается на наличие строительного образования соискателей, 23,8% сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» имеют среднее специальное образование, 45,3% сотрудников имеют высшее образование, студентами высших учебных заведений являются 9,4% сотрудников, 13% сотрудников имеют два и более высших образований, и только 8,4% сотрудников имеют общее среднее образование.

Вопросы, связанные с обеспечением кадровых ресурсов и работы с ними, а именно его найма, адаптации, контроля развития и обучения, а также

удержанием и кадровым делопроизводством лежат в основных задачах отдела персонала и отражены в должностных инструкциях руководителя службы персонала, менеджеров по персоналу, который представлены в приложении Б и В.

Служба персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» и сотрудники службы взаимодействуют со всеми подразделениями и руководителями торговых секторов, секторов логистики, сектора по обслуживанию клиентов, юридической дирекцией, работниками дирекции по персоналу центрального офиса организации.

Организационная структура службы персонала представлена линейным типом, всю полноту управления службой берет на себя руководитель службы, а в различных вопросах ему подчиняются специалисты по таким HR – направлениям как подбор, обучение, хозяйственное обеспечение. Организационная структура службы персонала представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура управления службой персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

В соответствии с должностными инструкциями сотрудников службы персонала и положением о службе персонала, основными задачами деятельности являются:

- обеспечение соблюдения кадровой политики организации в торговом центре;
- прогнозирование потребностей торгового центра в персонале;
- развитие и обучение персонала торгового центра, формирование внутреннего кадрового резерва торгового центра, а также организация интеграции в торговом центре новых сотрудников;
- разработка мер повышения мотивации и заинтересованности работников торгового центра и укрепления трудовой дисциплины;
- консультирование руководителей и работников торгового центра по вопросам трудового законодательства, социального обеспечения, подбора, управления и обучения персонала;
- организация аттестационных мероприятий и бесед по развитию и достижениям (борд) в отношении работников торгового центра;
- анализ причин текучести кадров в торговом центре и причин увольнений.

Одним из важных HR – направлений в деятельности службы персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является развитие и обучения персонала. По данным исследования, проведенном в августе 2023 года продажи строительных материалов среди корпоративных клиентов по Российской Федерации возросли по сравнению с прошлым годом на 71%. Для того, чтобы добиться таких показателей в деятельности компании необходимо обучать и развивать сотрудников как с профессиональной, так и с личностной точки зрения.

Вопросами развития и обучения персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» занимается менеджер по обучению, непосредственный руководитель и руководитель службы персонала. Так, в должностной

инструкции менеджера по обучению и развитию отражены его обязанности, которые представлены ниже:

- менеджер по обучению и развитию персонала обучает руководителей секторов торгового центра мероприятиям по повышению квалификации работников торгового центра и развивает их деловую карьеру;

- организует работу с персоналом торгового центра соответствии с общими целями развития торгового центра для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников торгового центра;

- организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников торгового центра - бесед по оценке развития и достижений (БОРД), принимает участие в анализе результатов БОРД;

- совместно с руководителями подразделений торгового центра участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности;

- в случае необходимости принимает участие в проектах организации по разработке системы оценки деловых качеств работников, мотивации их должностного роста;

- разрабатывает и осуществляет план коллективного и индивидуального развития профессиональной компетенции для подчиненных работников.

Рассматривая роль обучения и развития персонала в достижении целей ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», необходимо отметить, что главной целью данного HR - направления является создание таких условий, где персонал организации разделяет цели компании, лоялен и вовлечен в корпоративную культуру.

Следующими организационными документом, который регулирует систему развития персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является документ «Годовой цикл оценки и развития сотрудников», представленный в приложении Г.

Данный документ является основополагающим в системе развития персонала, предназначен для руководителей и HR – подразделений, в котором описан цикл оценки персонала и развития сотрудников: принципы, стандарты, процессы и инструменты.

В данном документе отражена цель развития сотрудников, которая звучит следующим образом: «Растут компетенции сотрудников, растет их результативность, а значит растут и результаты бизнеса».

Прежде чем начинать мероприятия по развитию сотрудников в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» проводится оценка текущего состояния профессиональных компетенций, определяются уровни выполнения поставленных задач и целей на отчетный период, оцениваются прогресс приобретенных компетенций за отчетный период, определяются зоны роста компетенций и определяется план индивидуального развития каждого сотрудника.

Кроме того, целью оценки и развития персонала является выявление высокопотенциальных сотрудников, планирование и реализация их карьеры, а также повышение удовлетворенности сотрудников всей организации через предоставление сотрудникам обратной связи по результатам их работы.

Результаты годовых оценок могут быть использованы для принятия следующих решений:

- формирование кадрового резерва Компании;
- изменение уровня дохода и/или уровня профессионального развития по итогам периода;
- определение необходимости мероприятий, направленных на повышение обученности, лояльности и вовлеченности сотрудников в целях развития команды;
- составление индивидуальных и командных планов развития.

В целях сопровождения развития сотрудника, в течении года проводится ряд встреч по оценке и развитию. Ниже на рисунке 9 представлен годовой цикл встреч:

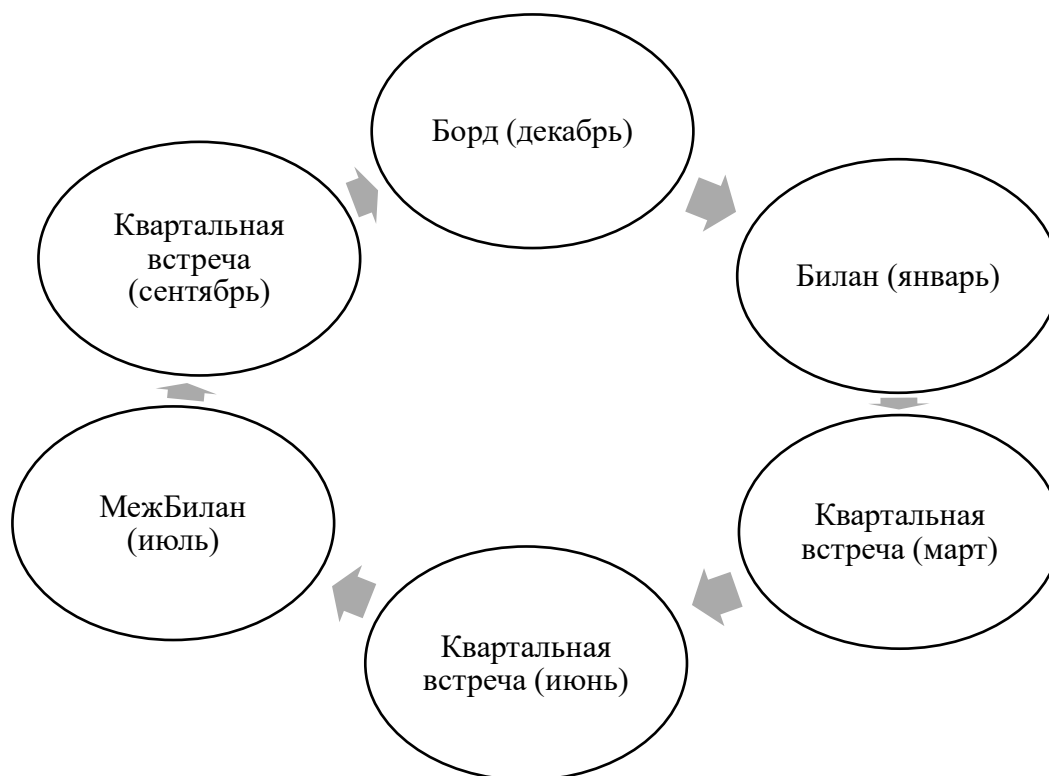


Рисунок 9 – Годовой план встреч по развитию и оценки сотрудников ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Рассмотрим данные этапы по годовому циклу развития сотрудника подробнее.

«Борд» представляет собой беседу, предоставление обратной связи о развитии и достижениях сотрудника. Это разговор, встреча - которая обязательно должна состояться у каждого сотрудника компании со своим руководителем. Эта беседа является составной частью комплекса мероприятий, которые помогают росту и развитию в компании.

1. Этап Борд. Основной целью «Борд» для сотрудника является получение обратной связи по итогу прошедшего периода, составление

индивидуального плана развития и утверждение бизнес-цели. Подведение итогов происходит на основе конкретных фактов, примеров из реальной работы сотрудника.

Руководитель и сотрудник обсуждают его результаты за прошедший период, уровень достижения целей, которые были поставлены в прошлом году. А также обсуждают прогресс развития компетенций, результаты оценки компетенций сотрудника и обратную связь от коллег. Эти данные позволяют принять решение об уровне профессионализма и результативности сотрудника.

Сотрудник приходит на БОРД подготовленный: со своим видением целей на будущий период. Руководитель помогает ему окончательно определиться с формулировками целей, рекомендует возможные изменения, дополнения или выбор другой цели, опираясь на уровень компетенций сотрудника и потребности бизнеса.

2. Этап Билан. Собрание Билан представляет собой обязательное событие для всех руководителей, которое проходит ежегодно по итогам завершения встреч БОРД, основная цель которого обеспечить справедливое признание каждого сотрудника, определить, насколько текущая команда с текущим уровнем компетенций будет способствовать достижению бизнес-вызовов, и составить план по развитию команды, а также выявить развивающихся и имеющих потенциал сотрудников.

Квартальные встречи. Руководитель и сотрудник встречаются на протяжении всего года, для этого есть квартальные встречи по целям и индивидуальным планам развития, которые проходят в марте, июне и сентябре. Эти встречи нужны для того, чтобы руководитель сопровождал сотрудника в выполнении его бизнес-целей и целей по развитию, а также для актуализации поставленных целей и регулярной обратной связи.

Успех выполнения поставленных бизнес-целей сотрудника и результат бизнеса в целом, зависит от системной работы над целями в течении года. Для того, чтобы руководитель контролировал ход выполнения целей,

а сотрудник регулярно получал обратную связь и мог иметь возможность поделиться успехами и сложностями - существуют запланированные квартальные встречи сотрудника и руководителя по целям и индивидуальным планам развития [30].

Основными целями промежуточных бесед являются:

- подвести итоги пройденного этапа, посмотреть статус целей, поставленных ранее;
- сопроводить сотрудника на пути к успешному результату;
- поддержать, поздравить ввиду реализации чего-либо;
- при необходимости, скорректировать цели и план действий.

Кроме того, развитие персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» осуществляется на учебном портале «Академия профессий», цель которой ускорение развития профессиональных компетенций сотрудника, усиление практических навыков и усиление сопровождения со руководителя, повышение мотивации и вовлеченности сотрудника и повышение стабильности молодых менеджеров и руководителей.

Академия профессий разработана для менеджеров и руководителей магазинов, сотрудников со стажем больше месяца в должности и является важным инструментом в освоении руководителем профессиональных компетенций. Академия как инструмент развития поможет быстрее выходить на уровень автономности и пройти путь сотрудника от начинающего к специалисту.

В разработке также находятся Академии 2 уровня (продвинутый), помогающий участнику развивать свои компетенции далее.

Все обучения в Академии профессии связаны с моделью компетенций каждой конкретной должности.

Академия включает в себя как электронное обучение, очные и дистанционный (zoom) форматы обучения с тренером, так и самостоятельную практическую работу, домашние задания с обратной связью от тренера и профессиональное тестирование.

В программе Академии есть разделение всех курсов на этапы. Этапы содержат разные виды обучающих форматов, представленных на рисунке 10.



Рисунок 10 – Элементы и этапы развивающих мероприятий на учебном портале «Академия сотрудника»

Источник: Официальный сайт ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>

Обучение в Академии профессий заканчивается брифом, который представляет собой обязательное мероприятие, на котором участники Академии демонстрируют полученные знания и умения по ключевым направлениям профессии.

Для обеспечения высокого уровня профессионализма, вовлеченности и лояльности персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» использует развитую систему развития как рабочего, так и административного персонала, определены цели, инструменты и результаты каждого этапа в развитии персонала.

Качественное сопровождение непосредственным руководителем сотрудников в течении года, а именно фиксирование достижений, регулярная обратная связь - существенно облегчает процесс развития сотрудников.

2.2 Система развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

Для более детального изучения системы развития персонала и выявления путей ее совершенствования в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», было проведено социологическое исследование, было опрошено 100 сотрудников, анкета представлена в приложении Д, а также интервьюирование с руководителем службы персонала.

Основная цель социологического исследования с помощью метода анкетирования и интервьюирования заключается в выявление недостатков по системе развития персонала.

По данным социологического исследования был сделан анализ и представлены результаты исследования.

Возрастные категории респондентов распределились следующим образом: от 18 до 30 лет – 39% сотрудников, от 31 до 40 лет – 47% сотрудников, от 41 до 50 – 13% сотрудников и старше 50 лет – 1% сотрудников.

Были опрошены такие категории работников по профессиям и занимаемым должностям в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»: 36% сотрудников были из числа консультантов торгового зала, 12% сотрудников принявших участие в опросе представители управленческой команды – руководители секторов, 14% сотрудников – специалисты отдела касс, сотрудники служб (it-служба, отдел кадров и бухгалтерия) составили 11%, специалисты цепи поставок составили 9% и специалисты продажи проектов составили 18% от общего числа опрошенных.

В первом вопросе анкеты было уделено внимание системе развития персонала, респондентам был задан вопрос «Знаете ли вы о системе развития персонала в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». На рисунке 11 представлены результаты распределения ответов.

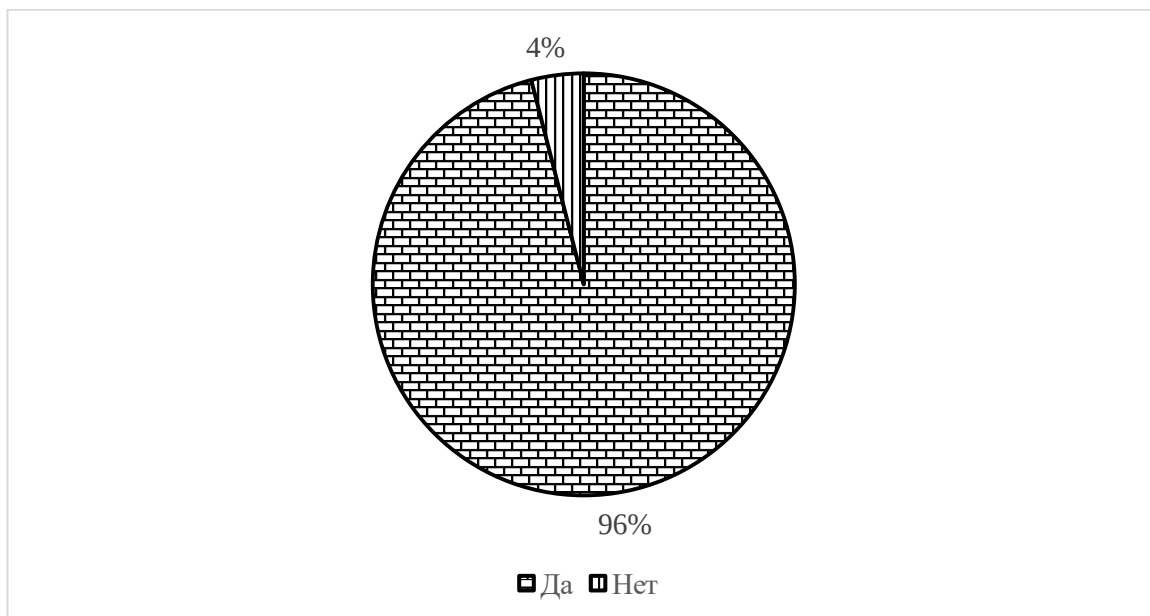


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос: «Знаете ли вы о системе развития персонала в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК?»» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

По диаграмме, представленной на рисунке 11 видно, что 69% сотрудников знакомы с системой развития персонала в организации, и только 6% сотрудников с данной системой не знакомы.

Эффективность системы развития персонала в любой организации зависит от уровня удовлетворённости данной системой, и теми ожиданиями по развитию и обучению, которые сотрудников возлагает. При высоком уровне удовлетворенности системой развития сотрудник демонстрирует самоотдачу, высокий уровень лояльности и стремление к развитию и служебному продвижению. Соответственно у сотрудников, чья удовлетворенность системой развития персонала на низком уровне, таких показателей не наблюдается.

На рисунке 12 представлены данные по вопросу «Удовлетворены ли вы в настоящее время системой развития персонала в организации?».



Рисунок 12 - Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли вы в настоящее время своей работой?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

По рисунку 11 видно, что 71% сотрудников полностью удовлетворены системой развития персонала, 26% сотрудников частично удовлетворены, 2 % сотрудников затруднились ответить, и только 1% сотрудников не удовлетворены системой развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

В ходе анкетирования сотрудникам предложили высказать свое мнение о возможности профессионального развития в компании. 87% опрошенных сотрудников видят для себя возможности профессионального развития, 12% сотрудников затруднились ответить и только 1% сотрудников не видят возможности для профессионального развития.

Следующий блок вопросов в социологическом исследовании был посвящен развивающим мероприятиям, их методам и возможность получить и применить полученные в процессе развития навыки и знания. У респондентов выяснили сколько программ обучения и развития они прошли в 2023 году.

Результаты по распределению ответов на данный вопрос представлены на рисунке 13.

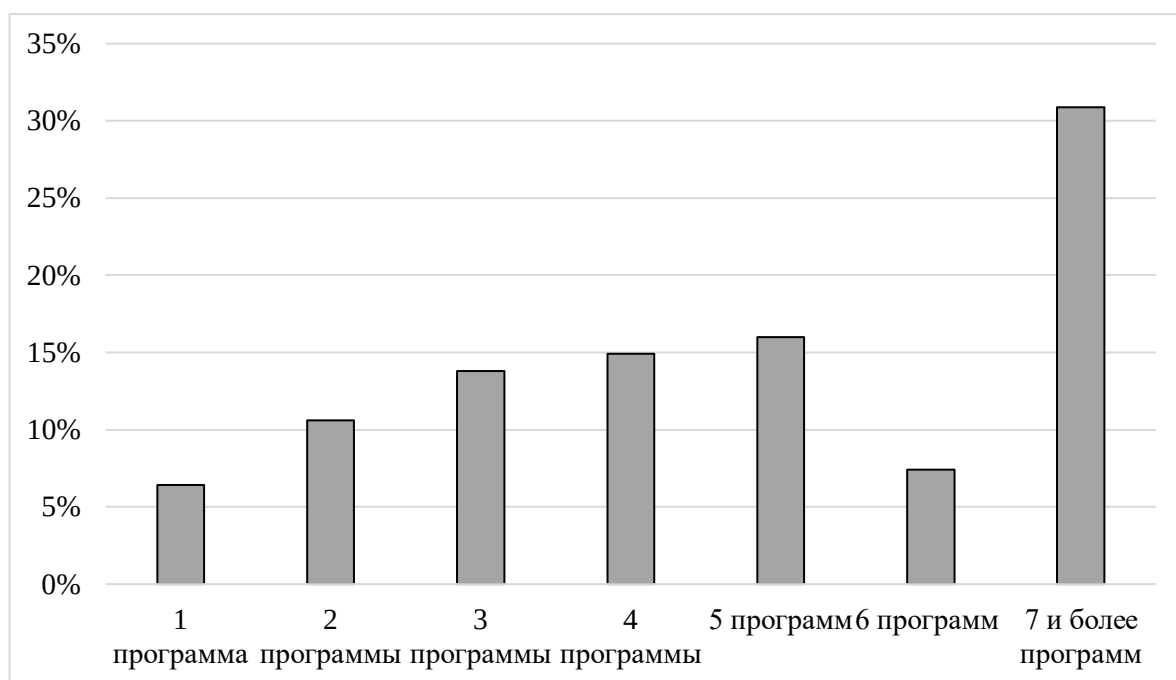


Рисунок 13 - Распределение ответов на вопрос: «Сколько программ обучения и развития вы прошли в 2023 году? (в процентах от числа опрошенных, n=100)

По рисунку 13 видно, что более половины опрошенных прошли программы по развитию и обучению более 5 раз в 2023 году, 30,9% сотрудников, принявших участие в социологическом исследовании, прошли программы обучения и развития 7 и более раз, и только 6,4% сотрудников прошли развивающие мероприятия 1 раз.

С помощью вопроса «Если вы повышали квалификацию и проходили развивающие мероприятия, то чего хотели достичь, проходя обучение?» были получены следующие ответы об основных движущих мотивах прохождения развивающих мероприятий, представленных на рисунке 14.

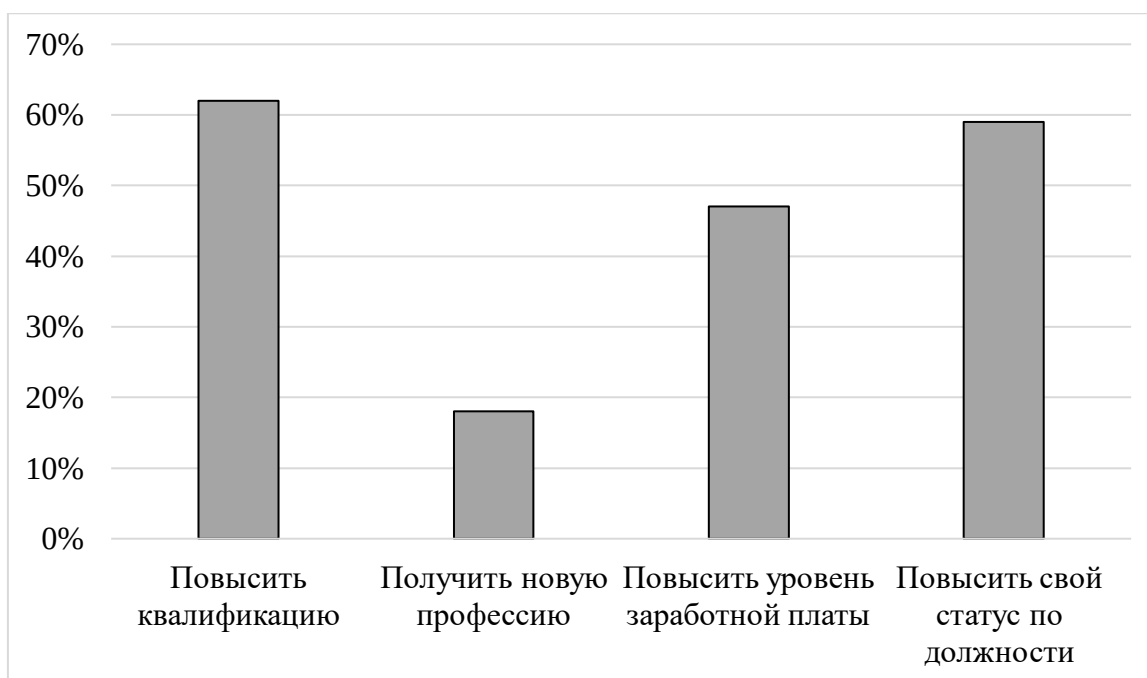


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос «Если вы повышали квалификацию и проходили развивающие мероприятия, то чего хотели достичь, проходя обучение?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%.

По рисунку 14 можно наблюдать, что 62% сотрудников проходят развивающие мероприятия для повышения квалификации, 59% опрошенных стремятся повысить свой статус по должности с помощью получения навыков и компетенций на развивающих мероприятиях, 18% сотрудников стремятся к получению новой профессии и 47% сотрудников целью развития ставят повышения уровня заработной платы.

Проведенное социологическое исследование выявило такие используемые традиционные формы обучения в организации как лекции и семинары, их отметили 66% сотрудников, 82% сотрудников отмечают наставничество, 75% выбрали самообразования, переподготовку сотрудников выбрали 35% сотрудников, ротацию – 51% и командировку в другие торговые центры Российской Федерации – 48%. Данные двумерного распределения ответов на вопрос «Какие традиционные формы обучения присутствуют в вашей организации?» представлены на рисунке 15.

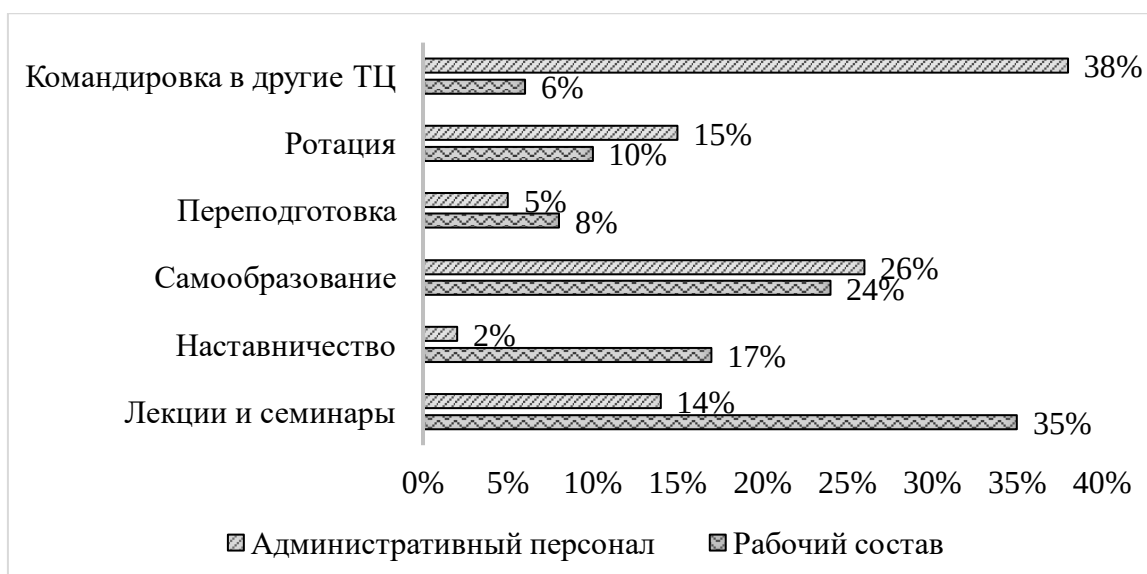


Рисунок 15 – Двумерное распределение ответов на вопрос «Какие традиционные формы обучения присутствуют в вашей организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

По рисунку 15 можно сделать вывод, что рабочий состав организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в большей степени проходит такие развивающие мероприятия как лекции и семинары, используются методы самообразования, и наставничества. Административный персонал в большей степени отправляется в командировки и использует методы самообразования проходя развивающие мероприятия.

Руководитель службы персонала считает, что для разных категорий должностей должны использоваться разные методы развития: *«Для основного рабочего персонала предусмотрено большое количество программ обучения в виде семинаров и лекций, и других материалов, кроме того помимо обязательных программ развития и обучения у сотрудников есть возможность пройти дополнительное обучение по программам, которые кажутся им интересными. Основное преимущество использования именно данных методов – возможность проходить обучение в любое рабочее и вне рабочее время с помощью корпоративного мобильного телефона».*

По результатам социологического исследования можно сделать вывод о многообразии различных методов развития под каждую категорию

должности, кроме того было выявлено, что 67,4% сотрудников отмечают, что имеют возможность получить знания и навыки на рабочем месте, необходимые для выполнения поставленных задач, 27,2 % опрошенных оценивают возможность получить знания и навыки на рабочем месте как «хорошо» и только 4,3% опрошенных оценивают данную возможность на «удовлетворительно».

В ходе социологического исследования проведенного в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» сотрудникам предлагалось оценить роль развивающих мероприятий и других факторов, оказывающих влияние на карьерное продвижение в организации. Распределение ответов на вопрос «Какие из факторов, по вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на карьерное продвижение в вашей организации» представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос «Какие из факторов, по вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на карьерное продвижение в вашей организации» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Согласно полученным результатам, необходимо отметить, что в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» достаточно хорошо развита система развития,

по результатам которой у сотрудников есть возможность перемещаться по карьерной лестнице, 46% опрошенных считают, что именно количество пройденных программ развития персонала оказывают прямое влияние на карьерное продвижение, 61% сотрудников указали, что на карьерное продвижение влияют результаты профессиональной оценки, а также профессиональный опыт как основной фактор карьерного продвижения отмечают 54% сотрудников.

Для более углубленного изучения исследуемого направления совершенствования системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» и основных факторов, влияющих на карьерное перемещение руководителю службы персонала был задан вопрос «Как происходит планирование карьерного перемещения сотрудников и какие факторы оказывают наибольшее влияние на этот процесс» был получен следующий ответ:

«В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» очень сильная система обучения и развития персонала, которая начинает свое действие с приема сотрудника в штат. Менеджерами по персоналу проводится оценка текущих компетенций при приеме и ежегодно проходит оценка полученных результатов в направлении профессионального развития и раскрытия потенциала для занятия вышестоящих должностей. Основными факторами для планирования карьерных перемещений можно назвать результаты профессиональной оценки, уровень достижения поставленных на год целей и профессиональное мастерство».

Следующий вопрос анкеты был посвящен критериям профессиональной оценки компетенций для карьерного роста в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

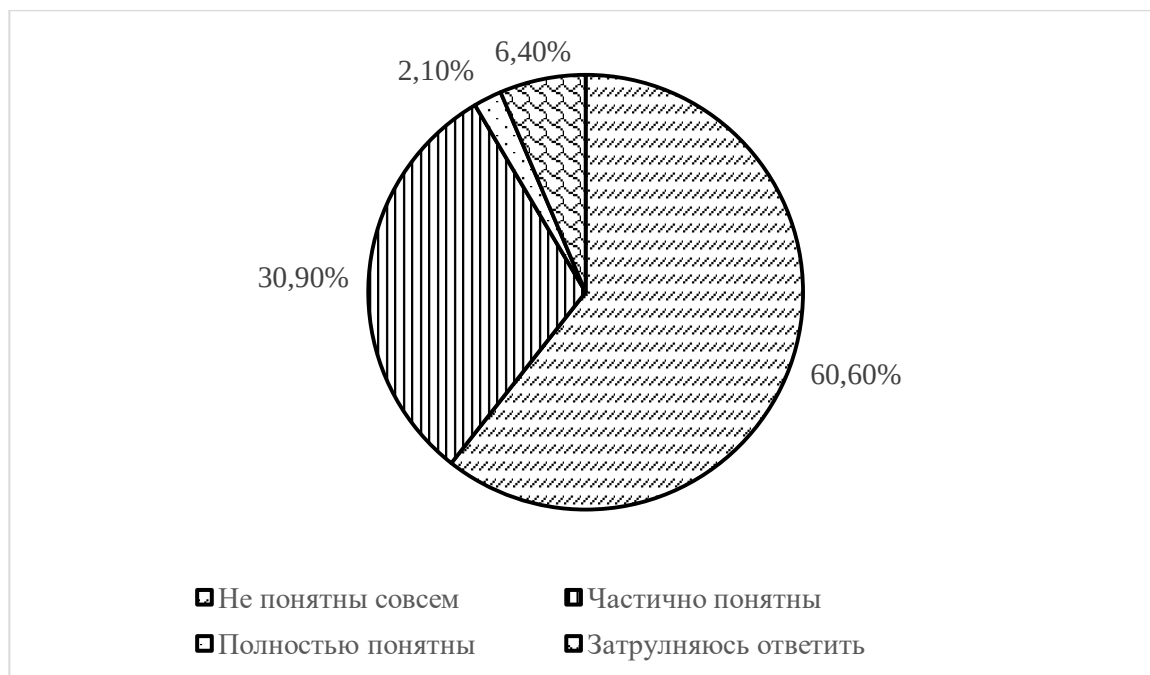


Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос «Насколько вам понятны критерии оценки компетенций для карьерного роста в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Исходя из результатов, представленных на рисунке 17 видно, что 60,6% сотрудников организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» полностью знакомы с критериями оценки компетенций для карьерного роста, 30,9% сотрудников отметили, что им частично понятны критерии оценки, 2,15% сотрудникам критерии оценки компетенций для карьерного роста не понятны совсем, и 6,4% сотрудников затруднились ответить.

Таким образом, ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» представляет собой организацию сферы ритейла, где сотрудники и команды являются важным звеном в достижении поставленных организационных целей. Благодаря формированию организационных целей осуществляется планирование развития как организации, так и сотрудников.

Закрепленные положения по развитию сотрудников находят свое отражение во многих локально-нормативных документах, что свидетельствует о системности к данному HR – направлению.

На основе все результатов, которые были получены в ходе изучения локально-нормативных документов, социологического исследования и интервьюирования руководителя службы персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» становится возможным определение преимуществ системы развития персонала и недостатков, которые необходимо совершенствовать.

ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

По результатам проведенного социологического исследования в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» были выявлены преимущества и недостатки данной HR – системы, которые нуждаются в совершенствовании.

Исследование кадрового состава, локально-нормативных документов и результатов социологического опроса позволили выявить такие достоинства в системе развития персонала как использование годового календарного планирования оценки и развития сотрудников, использования современных методов обучения в процессе прохождения развивающих мероприятий, наличие кадровой документации в части обучения и развития персонала, благодаря которым этот процесс един и прозрачен. Рассмотрим выделенные преимущества подробнее.

Использование годового цикла оценки персонала. Основная цель данного цикла заключается в оценке результатов работы, оценке уровня приобретенных компетенций, которые были запланированы в прошлом периоде, а также выявление высокопотенциальных сотрудников и составление плана по реализации их карьеры. Вторичными целями цикла по оценке и развитию персонала являются предоставление обратной связи сотрудникам по достижению поставленных им целей и признание вклада сотрудников в личное развитие и развитие ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Еще одним преимуществом системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» необходимо выделить различные традиционные и современные методы обучения персонала при прохождении развивающих мероприятий. Используются как методы обучения на рабочем месте, так и вне рабочего места.

Следующим преимуществом системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН» является то, что в документах четко определены результаты развивающих мероприятий, которые могут отразиться на

планировании карьерного перемещения сотрудника или формирования нового плана развития с корректировками для достижения тех компетенций и целей, которые не позволили сотруднику переместиться по карьере.

По результатам социологического исследования было выявлено, что именно 77% сотрудников видят возможность карьерного роста в организации, а 61% опрошенных считает, что на карьерное перемещение влияют результаты профессиональной оценки.

Среди недостатков системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» можно выделить отсутствие системы командного развития персонала, отсутствие современных инструментов и онлайн-платформ для упрощения оценки полученных компетенций и потенциала к зачислению в кадровый резерв и отсутствие разделения методов обучения персонала при прохождении развивающих программ исходя из поколений сотрудников.

Для устранения данных недостатков и совершенствования системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» были предложены рекомендации, которые представлены ниже.

1. В целях и миссии ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» закреплено положение, что успех организации зависит от профессионализма и развития ее сотрудников и командной работы. В результате анализа было выявлено, что личностному развитию в организации выделяется достаточно большое внимание. Поскольку ежегодное планирование деятельности отделов происходит на основании командных результатов и целей, то необходимо использовать также такой вид развития персонала как командный. Внедрение системы командного развития предлагается анализировать фактические компетенции и эффективность сотрудников, далее определять и планировать коэффициент командного развития. Кроме того, предлагается определять ключевую цель отдела и связывать ее с целью команды и командным развитием и анализа их отклонений. Особое внимание необходимо уделить также планированию профессиональных целей в области развития персонала.

На первом этапе предлагается определить те компетенции, которые необходимо развивать команде, далее необходимо определить инструментарий, то есть с помощью каких курсов и мероприятий будет достигаться развитие той или иной командной компетенции. По итогам данного планирования необходимо составлять план развития компетенций команды на каждый год для достижения целей. Примерный план развития представлен в таблице 2.

Таблица 2 – План командного развития персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в 2024 году для достижения целей в соответствии с моделью 70:20:10

План развития компетенций команды	Усиление теоретической базы, 10%	Взаимодействие с другими, 20%	Опыт на рабочем месте 70%
Компетенция 1 Работа с ПРО – сотрудник умеет идентифицировать клиента ПРО	Обеспечить повторное обучение команды с последующим обсуждением с руководителем	Приглашать сотрудников В2В на собрание отделов, где обсуждаются портфельные клиенты	Анализировать итоги выдачи Профи карт раз в неделю, обучающие встречи с сотрудниками, которые не выдали ни одной карты
Компетенция 2 Работа с товаром. Команда выполняет процедуры обеспечивающих достаточность и доступность товара	Команда на ежемесячной основе изучает «Вестник»	Приглашение МО ЦПМ на утренние брифы, инициировать встречи с менеджерами ночной логистики	Обеспечение доступности товара, планирование и организация наполненности зон коммерческих отделов
Компетенция 3 Ориентация на результативность. Измерять прогресс в достижении своих целей и корректировать свои действия	Прохождение командой курсов «Обещание клиенту», «Анализ и решение проблем», просмотр фильма «Основатель»	Проведение с РС и МО брифы с применением лидерского подхода	Анализ на ежедневной основе результатов команды и формирование плана отдела

Для формирования системы командного развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» необходимо использовать модель 70:20:10,

поскольку сотрудники обучаются эффективнее, когда получают информацию из нескольких источников, то 70% информации должно предоставляться из практических задач на рабочем месте, 20% от общения с коллегами и 10% на формальных обучающих мероприятиях.

Третьим этапом в формировании плана развития компетенций команды необходимо определить роль непосредственного руководителя в развитии каждого сотрудника и роль руководителя в развитии команды. Кроме того, необходимо прописать план по сопровождению сотрудников в развитии командных компетенций. Примерный план роли руководителя в развитии командных компетенций представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Роль руководителя отдела в развитии команды

План развития сотрудников команды	Профиль команды по итогу БИЛАН 2024	Профиль команды в конце 2024-2025	План по сопровождению сотрудник (ключевые мероприятия для сотрудника или группы сотрудников)
От начинающего до специалиста	Сотрудник 1	Сотрудник 1	Еженедельно обсуждать личные результаты по ТО, отмененные сделки Обеспечить прохождение обучения в других отделах для формирования полного портфеля клиента Обеспечить прохождение программы DebОсс, академии СПП, марафоны СПП
От специалиста до профессионала	Сотрудник 2	Сотрудник 2	Проводить встречи по развитию компетенций «осознанность» для понимания сотрудником своих зон развития Обеспечить проведение СПП еженедельных брифов по результативности и работы отдела в проектных продажах
От профессионала до эксперта	Сотрудник 3 Сотрудник 4	Сотрудник	Сопровождение по ведению проекта на магазин в области развития личностных компетенций МО/ПК при работе в подотчетном проекте.

На четвертом, завершающем этапе, руководитель отдела по результатам отчетного периода проводит анализ планируемых и фактических показателей, с помощью представленных выше таблиц и коэффициента плановой эффективности командного развития.

2. Для упрощения оценки текущих и полученных после развивающих мероприятий компетенций можно использовать облачные системы оценки, благодаря которым можно экономить время непосредственного руководителя на осуществление оценочных процедур, есть возможность сравнивать уровень полученных компетенций с запланированными, а также определять уровень ключевых компетенций высокопотенциальных сотрудников.

Для совершенствования этого блока в системе развития персонала необходимо внедрить и использовать облачную платформу оценки персонала Assessfirst, которая позволяет оценить потенциал, личные навыки и мотивацию сотрудников, а затем сравнить полученные результаты с требованиями, необходимыми для принятия управленческих решений в части развития персонала, планирования карьеры сотрудников и включение кандидатов в кадровый резерв.

Облачная платформа оценки Assessfirst позволяет сформировать профиль кандидата на должность, на основании который происходит анализ и формируется отчет. Отчет содержит в себе следующие блоки:

- сильные стороны – характеристики сотрудника, на которые он может опираться для объективного развития день за днем».
- слабые стороны – характеристики, которые потенциально могут помешать успеху в некоторых профессиональных ситуациях;
- стиль работы сотрудника – то, как сотрудник подходит к разрешению ситуации, как сотрудник организует свою деятельность;
- управление эмоциями – какой тип эмоций испытывает сотрудник в первую очередь и как он с ним справляется;
- потенциал – это характеристики личности, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Отчет по оценке персонала, который формируется в данной облачной платформе представлен в приложении Е.

3. Поскольку большое количество обучающих мероприятий проходит либо самостоятельно на мобильной платформе, либо с помощью

традиционных методов, предлагается использования в обучении персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» современный метод практического тренинга «Workshop».

В отличие от традиционных лекций или семинаров, воркшоп ориентирован на конкретные действия и решение задач в команде. Например, на воркшопе по продажам товаров участники могут в группах разработать концепции выставочных залов, а потом выбрать лучшую из них.

На практике Workshop представляют собой что-то в духе мастерской, где собирается группа заинтересованных в определенном курсе сотрудников и тренер, который демонстрирует нюансы выбранной темы и помогающий разобраться как ее в азах, так и в более углубленных особенностях. Рассмотрим характеристики данного метода обучения, представленные на рисунке 18.

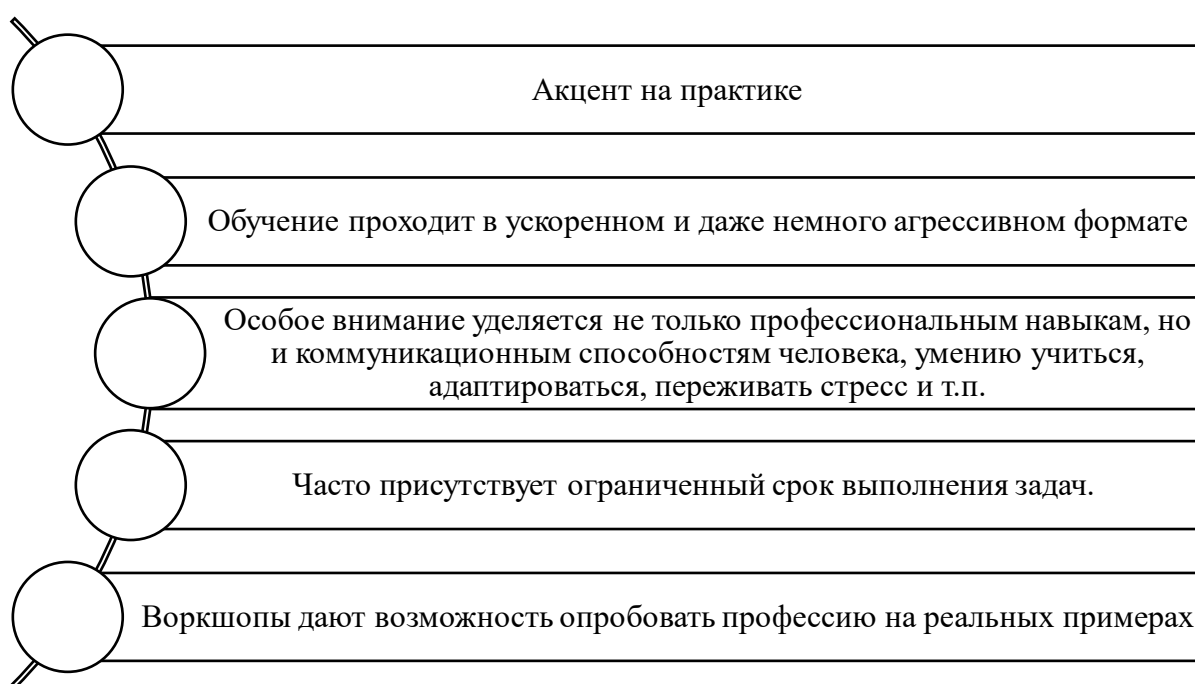


Рисунок 18 - Характеристики метода обучения персонала «Workshop».

Источник: составлено автором по [48, с. 142]

Для использования данного метода в прохождении развивающих мероприятий необходимо определить группы навыков и компетенций, которые необходимо развить при прохождении Workshop, далее составить программу и

определить время каждого блока программы и подготовить материалы, необходимые обучения.

Предлагаемая программа Workshop представлена в таблице 4 и приложении Ж.

Таблица 4 – Примерная программа Workshop по теме «Я влияю на бизнес»

	Блок	время	материалы
1	Вводная часть	10 минут	
	Сотрудники смотрят видео «Мы обслуживаем всех клиентов B2C и PRO под одной крышей» и видео «Эффективность». Далее обсуждают 7 принципов работы.		Презентация, видео
2	Работа с принципом в общей группе	30 минут	
	Далее группа подробно разбирает принцип «Мы лидеры в обустройстве и ремонте жилья» Смотрим видео про принцип. Проходимся по 4м вопросам, формулируем 2-3 ответа от группы на каждый вопрос. Модератор стимулирует дискуссию для ответа	Видео	Модератор фиксирует 2-3 обобщающих ответа на каждый вопрос от группы
3	Работа в группах	50 минут	
	Далее группа начинает работу над принципами 3 летнего плана. Происходит обсуждение группой, модератор фиксирует 2-3 формулировки от группы на каждый вопрос	Видео	Модератор озвучивает вопрос и фиксирует 2-3 обобщающих ответа
4	Итоги и заключение	30 минут	
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ Ведущий рассказывает о том, как в дальнейшем будут использоваться результаты работы в группах		

4. Использование для каждой возрастной категории разных методов обучения.

Поскольку в организации работают разные категории персонала по возрастному признаку, необходимо использовать и рассматривать именно те методы, благодаря которым полученные компетенции и навыки будут усваиваться и применяться в реальных рабочих задачах в каждой возрастной категории сотрудников.

Традиционно, используют классификацию, где выделяют три группы поколений возрастов – X, Y, Z.

Поколение X – люди, рожденные с 1963 по 1984 гг., такие сотрудники консервативны, особенно нуждаются в стабильности, выбирают одну или две сферы деятельности и развиваются в них всю жизнь, предпочитают к реализации длительные и сложные проекты.

Развивая сотрудников поколения X, необходимо использовать классический (академический) подход, с использованием формата смешанного обучения, где есть живое общение и обсуждение в группах. Такой возрастной категории сотрудников необходимо закреплять наставника.

К формам обучения таких сотрудников можно отнести вебинары, лекции, лонгриды, видео-курсы и видео-инструкции, тренинги, мастер-классы, панельные дискуссии, конференции, бизнес-завтраки и базы знаний.

Поколение Y – сотрудники, рожденные в период с 1984 по 2000 гг. Такие сотрудники трудолюбивы, амбициозны, стараются использовать все навыки, чтобы достичь результата, ищут нестандартные подходы к выполнению профессиональных задач и готовы к горизонтальному развитию. Для поколения Y обучение должно быть сегментировано по модулям или блокам, с использованием домашних заданий. Формы обучения для данного поколения персонала – воркшоп, видео-курсы, блиц-доклады, тренинги, бизнес-игры, курсы в чат боте, мастер-классы, митапы.

Поколение Z – люди, рожденные с 2000 г., такие сотрудники как правило свободолюбивы, не признают шаблонов и ограничений, предпочитают гибкий график, который мотивирует больше чем материальные блага и достижения и относятся к рабочим задачам как к увлечениям.

При формировании развивающих программ для поколения Z необходимо отдать предпочтение микрообучениям и видеороликам по 3-5 минут с элементами геймификации и виртуальной реальности. К формам обучения такой возрастной категории сотрудников необходимо отнести подкасты, корпоративные блоги, курсы в чат-ботах, профессиональные батлы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современное время сферу ритейла невозможно представить без внедрения новых методик и технологий по различным направлениям продаж. Без сомнения, сфера ритейла предъявляет такие требования к организациям, которым невозможно соответствовать без непрерывного развития как организации, так и команд, и отдельных сотрудников.

Социологическое исследование, проведенное в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» было направлено на анализ системы развития персонала в сфере ритейла, по результатам данного исследования были предложены рекомендации для совершенствования системы развития персонала в организации. Процесс непрерывного развития сотрудников дает положительный эффект для достижения как личных целей самих сотрудников – происходит рост профессиональных компетенций, обеспечивается карьерное планирование и перемещение сотрудников организации, так и для организации – формируется именно такой кадровый состав организации, который обеспечивает конкурентоспособность и достижение целей.

В выпускной квалификационной работе была раскрыта актуальность вопросов развития персонала и его влияние на развитие всей организации. Сфера ритейла представляет собой сферу, где тенденции продаж быстро меняются, и чтобы соответствовать современным требованиям организации развивают как свою деятельность, так и сотрудников.

В результате проведенного исследования были сделаны выводы о преимуществах и недостатках существующей системы развития персонала в сфере ритейла в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», среди которых использование годового цикла оценки персонала, основной целью которого является оценка результатов работы, оценка уровня приобретенных компетенций, которые были запланированы в прошлом периоде, а также выявление высокопотенциальных сотрудников и составление плана по реализации их карьеры.

Еще одним преимуществом системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» необходимо выделить различные традиционные и современные методы обучения персонала при прохождении развивающих мероприятий. Используются как методы обучения на рабочем месте, так и вне рабочего места.

Следующим преимуществом системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» является то, что в документах четко определены результаты развивающих мероприятий, которые могут отразиться на планировании карьерного перемещения сотрудника или формирования нового плана развития с корректировками для достижения тех компетенций и целей, которые не позволили в отчетном периоде сотруднику переместиться по карьере. Данный факт подтверждается и результатами социологического исследования, где было выявлено, что именно 77% сотрудников видят возможность карьерного роста в организации, а 61% опрошенных считает, что на карьерное перемещение влияют результаты профессиональной оценки.

На основе проведенного системного анализа далее были предложены направления совершенствования системы развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»:

1. Внедрение системы командного развития, где предлагается анализировать фактические компетенции и эффективность сотрудников, далее определять и планировать коэффициент командного развития. Кроме того, предлагается определять ключевую цель отдела и связывать ее с целью команды и командным развитием и анализа их отклонений. Особое внимание необходимо уделить также планированию профессиональных целей в области развития персонала. На первом этапе необходимо определить те компетенции, которые необходимо развивать команде, далее необходимо определить инструментарий, то есть с помощью каких курсов и мероприятий будет достигаться развитие той или иной командной компетенции. По итогам данного планирования необходимо составлять план развития компетенций команды на каждый год для достижения целей.

Для формирования системы командного развития персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСОК» необходимо использовать модель 70:20:10. Поскольку сотрудники обучаются эффективнее, когда получают информацию из нескольких источников, то 70% информации должно предоставляться из практических задач на рабочем месте, 20% от общения с коллегами и 10% на формальных обучающих мероприятиях.

2. Использование облачных и автоматизированных систем оценки, благодаря которым есть возможность сравнивать уровень полученных компетенций с запланированными, а также определять уровень ключевых компетенций высокопотенциальных сотрудников.

Для совершенствования этого блока в системе развития персонала необходимо внедрить и использовать облачную платформу оценки персонала Assessfirst, которая позволяет оценить потенциал, личные навыки и мотивацию сотрудников, а затем сравнить полученные результаты с требованиями, необходимыми для принятия управленческих решений в части развития персонала, планирования карьеры сотрудников и включение кандидатов в кадровый резерв.

Облачная платформа оценки Assessfirst позволяет сформировать профиль кандидата на должность, на основании который происходит анализ и формируется отчет.

3. Использование современных методов обучения на рабочем месте. Поскольку большое количество обучающих мероприятий проходит либо самостоятельно на мобильной платформе, либо с помощью традиционных методов, предлагается использования в обучении персонала в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» современный метод практического тренинга «Workshop», который ориентирован на конкретные действия и решение задач в команде. При использовании данного метода обучения собирается группа заинтересованных в определенном курсе сотрудников и тренер, который демонстрирует нюансы выбранной темы и помогающий разобраться как ее в азах, так и в более углубленных особенностях.

4. Использование для каждой возрастной категории разных методов обучения.

Поскольку в организации работают разные категории персонала по возрастному признаку, необходимо использовать и рассматривать именно те методы, благодаря которым полученные компетенции и навыки будут усваиваться и эффективно применяться в реальных рабочих задачах в каждой возрастной категории сотрудников.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» необходимо совершенствовать систему развития персонала. По результатам социологического исследования были предложены направления по совершенствованию системы развития персонала сферы ритейла.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 439 с.
2. Батяев, А.А. Идеальный персонала – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / А.А. Батяев. – М.: Научная книга. – 2017. – 521 с.
3. Бачина, Е. С. Методы оценки персонала/ Е. С. Бачина // Молодой учёный. – 2017. – № 8. – С. 139 – 144.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. – 688 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 2016. – 443 с.
6. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма, 2017. – С. 463
7. Герш, М. В. Развитие персонала / М. В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. - 2014. -№1.-С.45-49.
8. Глухова, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, методы, подходы / Н.М. Глухова // Профессиональное образование. Столица. – 2015. – № 1. – С. 42-45.
9. Гугушвили, Н.С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки или тренинга/ Н.С. Гугушвили // Наука, техника и образование. – 2015. – №1. – С. 7– 9.
10. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 5-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 208 с.

11. Дедул, В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. - 2016. - № 2. С. 75-76.
12. Дейнека, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 292 с.
13. Довлекаева, А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. - №5. -С. 154-159.
14. Должностная инструкция руководителя службы персонала // Утв. Ген. Директором ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» от 17.08.2015 г.
15. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.
16. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 493 с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
18. Колпаков, В.М. Управление развитием персоналом: учебное пособие для студентов вузов / В.М. Колпаков. - К.: МАУП, 2016. – С. 712.
19. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография / Э.В. Кондратьев. – Москва: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 396 с.
20. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании: практическое пособие / Н. В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия. – 2017. – 96 с.
21. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.
22. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 245 с.

23. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 с.
24. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: Учебное пособие / Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2011. — 124 с.
25. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
26. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2017. — 492 с.
27. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. — М.: КноРус, 2013. — 432 с.
28. Никишина, А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / А. Л. Никишина // Карельский научный журнал. — 2019. — Т.6. №1(18). — С. 83-86.
29. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. — М.: Финстатинформ, 2007. — 878 с.
30. Официальный сайт ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/>
31. Положение о годовой оценке и развитии персонала // Утв. Ген. Директором ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» от 12.10.2018 г.
32. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник / В.К. Потемкин. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. — 340 с.
33. Разнова, Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020. — 148 с.
34. Самыгин, С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. — 392 с.

35. Смирнова, Е. Е. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / Е.Е. Смирнова, Л. А. Черкасова. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 76 с.
36. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Г.В. Суслов. – Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 154 с.
37. Сухороченко, О.В. Теоретические подходы к оценке эффективности профессионального развития персонала организации / О. В. Сухоронченко // Вестник университета. – 2019. – №18. – С. 169-174.
38. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 273 с.
39. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В.В. Травин, В. А. Дятлов. - 5-е изд. - М.: Дело, 2014. - 272 с.
40. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова; под ред. О.К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 160 с.
41. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: уч. пос. / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М. – 2018. – 255 с.
42. Управление персоналом: толковый словарь / авт.-сост. В. М. Маслова. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. – 131 с.
43. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К; Ростов-на-Дону: Наука-Спектр, 2019. – 374 с.
44. Управление персоналом: учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 249 с.
45. Управление персоналом: Учебное пособие, - 2-е изд. – Москва:Альпина Пабли., 2016. – 242 с.
46. Устав ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»//Утв. Решением Внеочередного Общего собрания Участников Протокол от 01.12.2015 г.

47. Форсайт, П. Развитие и обучение персонала / П. Форсайт. - Нева, 2014. – 192 с.
48. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 217 с.
49. Чуланова, О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления /О. Л. Чуланова// Наукoведение. – 2016. – №1 – С.1– 25.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

УТВЕРЖДЕН
решением Внеочередного Общего
собрания Участников
Протокол
от «01» декабря 2015 года

У С Т А В

Общества с ограниченной ответственностью

«ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» (Новая редакция № 12)

Московская область,
г. Мытищи, 2015 г.

Статья 1. Общие положения

1.1 Общество с ограниченной ответственностью «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ (далее «Закон» и/или Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью»), зарегистрировано Инспекцией Министерства РФ по налогам и сборам по городу Мытищи Московской области за основным регистрационным номером 1035005516105, ИНН 5029069967, ОКПО 13390132.

Настоящая редакция Устава утверждена на основании решения Внеочередного Общего собрания Участников Общества (Протокол от 01 декабря 2015 года) в связи с увеличением Уставного капитала Общества.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском и французском языках и указание на место нахождения общества. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.2. Общество создано на неограниченный срок.

1.3. В своей деятельности Общество руководствуется действующим законодательством РФ, учредительными документами Общества, а также решениями его органов, принятыми в соответствии с их компетенцией в установленном порядке.

1.4. При реорганизации или прекращении деятельности Общества все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами предприятию-правопреемнику. При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения, имеющие научно-историческое значение, передаются на государственное хранение в архивы объединения «Мосгорархив»; документы по личному составу (приказы, личные дела и карточки учета, личные счета и т.п.) передаются на хранение в архив административного округа, на территории которого находится Общество. Передача и упорядочение документов осуществляется силами и за счет средств Общества в соответствии с требованиями архивных органов.

1.5. В соответствии с требованиями законодательства РФ Общество в процессе своей деятельности ведет работу по учету и бронированию граждан, находящихся в запасе и призывников.

1.6. Общество, при решении вопросов своей деятельности, прямо не урегулированных положениями настоящего Устава, руководствуется действующим законодательством РФ.

Статья 2. Наименование Общества

2.1. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Полное фирменное наименование Общества на французском языке: La société à responsabilité limitée «LEROY MERLIN VOSTOK».

Сокращенное фирменное наименование Общества на французском языке: «LEROY MERLIN VOSTOK» SARL.

Статья 3. Место нахождения Общества

3.1. Место нахождения Общества: Российская Федерация, Московская область, г. Мытищи, Осташковское шоссе, д.1. По данному адресу размещается единоличный орган управления в лице Генерального директора.

3.2. Почтовый адрес Общества: 141031, Российская Федерация, Московская область, г. Мытищи, Осташковское шоссе, д.1.

Статья 4. Цель создания Общества

4.1. Целью создания Общества является получение прибыли за счет осуществления им деятельности, направленной на достижение цели и решение задач Общества и не противоречащей действующему законодательству РФ.

Статья 5. Предмет деятельности Общества

Предметом деятельности Общества является:

5.1. *Создание, управление и эксплуатация магазинов (торговых центров) самообслуживания формата «сделай сам» (DIY) и в более широком смысле магазинов по продаже товаров для обустройства дома и ремонта, независимо от их размеров;*

5.2. *Розничная торговля, в том числе:*

- розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- розничная торговля мебелью и товарами для дома;
- розничная торговля изделиями из дерева, пробки и плетеными изделиями;
- розничная торговля бытовыми изделиями и приборами, не включенными в другие группировки;
- розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой;
- розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления;
- прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- розничная торговля товарами бытовой химии, синтетическими моющими средствами, обоями и напольными покрытиями;

5.3. *Оптовая торговля, в том числе:*

- оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно - техническим оборудованием;
- оптовая торговля скобяными изделиями, ручными инструментами, водопроводным и отопительным оборудованием;
- оптовая торговля обоями;
- оптовая торговля бытовой мебелью;
- оптовая торговля напольными покрытиями;
- оптовая торговля прочими строительными материалами;
- оптовая торговля водопроводным и отопительным оборудованием;
- оптовая торговля бытовыми электротоварами;
- оптовая торговля радио- и телеаппаратурой;
- оптовая торговля изделиями из керамики и стекла;

5.4. *Операции с недвижимым имуществом:*

- Подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- Сдача внаем собственного недвижимого имущества;

5.5. *Производство столярных и плотничных работ;*

5.6. *Производство малярных и стекольных работ;*

5.7. *Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды, в том числе гардин, портьер, штор, постельных покрывал, чехлов для мебели и машин и т.п.;*

5.8. *Производство деревянных рам для картин, фотографий, зеркал или аналогичных предметов и прочих изделий из дерева;*

5.9. *Ремонт бытовых электрических изделий;*

5.10. *Транспортно-экспедиционная деятельность;*

5.11. *Выполнение функций управляющей компании;*

иные виды деятельности, не запрещенные федеральными законами.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом

Должностная инструкция менеджера по администрированию персонала
ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

16.07.2010 № 21

менеджера по администрированию
персонала



I. Общие положения

1. Менеджер по администрированию персонала относится к категории специалистов.
2. На должность менеджера по администрированию персонала назначается лицо, удовлетворяющее следующим квалификационным требованиям: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 3 лет, в том числе стаж работы в ООО «Леруа Мерлен Восток» (далее «Компания») не менее 1 года.
3. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом директора торгового центра Компании.
4. Менеджер по администрированию персонала обязан знать:
 - 4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность компании по управлению персоналом.
 - 4.2. Основы экономики, организации труда и управления.
 - 4.3. Специфику работы и перспективы развития Компании.
 - 4.4. Структуру управления Компании и кадровый состав соответствующего торгового центра.
 - 4.5. Основы психологии и социологии труда.
 - 4.6. Этику делового общения. Правила передачи информации и коммуникации внутри Компании.
 - 4.7. Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом.
 - 4.8. Основы организации делопроизводства.
 - 4.9. Действующий порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением.
 - 4.10. Действующий порядок составления отчетности по кадрам.
 - 4.11. Порядок подсчета трудового и страхового стажа работников, условия и порядок предоставления им льгот и компенсаций
 - 4.12. Используемые в Компании методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.
 - 4.13. Действующий порядок работы с программой по учету персонала.
 - 4.14. Историю и культуру Компании.
 - 4.15. Действующее российское законодательство о труде.
 - 4.16. Правила внутреннего трудового распорядка Компании.
 - 4.17. Обязательные правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии, противопожарной безопасности и гражданской обороны.
 - 4.18. Приказы, указания, распоряжения, инструкции и другие локальные нормативно-распорядительные документы Компании, регламентирующие работу менеджера по администрированию персонала,
 - 4.19. Данную инструкцию.

5. В своей деятельности менеджер по администрированию персонала руководствуется:
- ✓ нормативными актами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;
 - ✓ правилами внутреннего трудового распорядка Компании;
 - ✓ приказами и распоряжениями Генерального директора Компании, директора торгового центра и указаниями непосредственного руководителя;
 - ✓ настоящей должностной инструкцией;
 - ✓ обязательными правилами по охране труда, санитарии и противопожарной защите.
6. Иерархические связи: менеджер по администрированию персонала подчиняется непосредственно руководителю службы персонала магазина.
7. Во время отсутствия менеджера по администрированию персонала (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его должностные обязанности распределяются между сотрудниками службы персонала в соответствии с распоряжениями руководителя службы персонала.
8. Менеджер по администрированию персонала должен также обладать коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен на выполнение своих функциональных обязанностей, владеть навыками работы на компьютере на уровне уверенного пользователя, в том числе необходимыми для выполнения его должностных обязанностей компьютерными программами (программным обеспечением).

II. Функции

На менеджера по администрированию персонала возлагаются следующие функции:

1. Внедрение в торговом центре политики и стандартов Компании в области администрирования персонала.
2. Обеспечение надлежащего администрирования персонала торгового центра.
3. Организация кадрового делопроизводства торгового центра в соответствии с требованиями законодательства и формами первичной учетной документации.
4. Внедрение мер повышения мотивации и заинтересованности работников и укрепления трудовой дисциплины.
5. Консультирование руководителей всех уровней и работников торгового центра.
6. Контроль над соблюдением действующего российского трудового законодательства
7. Организация мероприятий по оценке и развитию персонала торгового центра.
8. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе торгового центра.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по администрированию персонала осуществляет следующие действия:

1. **Профессионализм:**
 - 1.1. Обеспечивает подготовку трудовых договоров (контрактов), заключаемых с работниками торгового центра, обеспечивает выполнение их условий.
 - 1.2. Обеспечивает рациональное использование кадрового потенциала торгового центра с учетом перспектив развития и повышения объемов деятельности торгового центра (продаж, оказания услуг, выполнения работ и пр.).
 - 1.3. Создает необходимые условия и реальные возможности для развития и удовлетворения потребностей каждого работника торгового центра. Совместно с руководителем службы

персонала торгового центра разрешает конфликты, возникающие по вопросам администрирования персонала торгового центра. Осуществляет административную поддержку (предоставляет помещение для заседаний комитета и собраний комиссий комитета, канцелярские принадлежности, оказывает иную посильную помощь) работы комитета социального диалога торгового центра по реализации мероприятий (проектов) в торговом центре.

- 1.4. Осуществляет руководство администрированием персонала торгового центра. Возглавляет и при необходимости выполняет работу по:
 - 1.4.1. Формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе персонала торгового центра.
 - 1.4.2. Своевременному оформлению приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора торгового центра, Генерального директора Компании.
 - 1.4.3. Учёту личного состава торгового центра.
 - 1.4.4. Заполнению, учету и хранению и трудовых книжек работников торгового центра.
 - 1.4.5. Учету предоставления отпусков работникам, осуществлению контроля над составлением и соблюдением графика отпусков.
 - 1.4.6. Подготовке документов для сдачи на хранение в архив.
 - 1.4.7. Учету льгот и компенсаций, предоставленных работникам.
 - 1.4.8. Контролю своевременности предоставления информации для прикрепления работников к дополнительным программам страхования. Проверке правильности документов на оплату услуг страховых компаний. Контролю над своевременной оплатой счетов по услугам страховых компаний.
 - 1.4.9. Работе с обращениями работников по вопросам предоставления, качества льгот и компенсаций, предусмотренных социальной политикой Компании.
 - 1.4.10. Составлению и оформлению трудовых договоров, ведению личных дел работников торгового центра и другой кадровой документации.
 - 1.4.11. Ведению другой установленной документации по кадрам торгового центра.
- 1.5. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития магазина и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.
- 1.6. Доводит информацию по вопросам администрирования персонала до всех работников торгового центра.
- 1.7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников торгового центра.
- 1.8. Обеспечивает своевременное и в полном объеме предоставление в отдел по расчету заработной платы Компании документов, требуемых для производства выплат работникам торгового центра.
- 1.9. Обеспечивает составление установленной отчетности по учёту личного состава и работе с персоналом. Готовит для руководителя службы персонала торгового центра необходимую статистическую отчетность по вопросам администрирования персонала (текучка кадров, отсутствие работников, причины увольнения работников и т. д.).
- 1.10. Выполняет иные поручения руководителя службы персонала и директора торгового центра.
- 1.11. Находится на рабочем месте в выглаженной форменной рабочей одежде (униформе Леруа Мерлен), имеет опрятный внешний вид,
- 1.12. Нигде, никогда и ни в какой мере не разглашает ставшие ему известными сведения об операциях по хранению ценностей Компании, их отправке, перевозке, охране, сигнализации, а также поручениях в отношении таких ценностей.

2. Работа в команде:

- 2.1. Совершенствует свои знания и свой профессиональный уровень всеми имеющимися в его распоряжении средствами,
- 2.2. Принимает участие в поддержании благоприятной атмосферы в торговом центре, оставаясь доброжелательным и подавая пример другим.
- 2.3. Ведет переговоры о заключении, внесении изменений и расторжении договоров со сторонними организациями с целью предоставления работникам торгового центра и их детям дополнительных гарантий, льгот или иных преимуществ (включая, но не ограничиваясь, предоставлением на льготных условиях путевок в оздоровительные лагеря, санатории, права проезда на транспорте, дополнительного питания, иных товаров или услуг).
- 2.4. Делится своими знаниями и опытом с коллегами, обучает новых сотрудников, работающих в сфере администрирования персонала. Проводит обучение или рассказывает новым сотрудникам о Правилах Внутреннего Трудового Распорядка и иных административных процедурах Компании.
- 2.5. Участвует в проектах по администрированию персонала Компании в целом, в сотрудничестве с менеджерами других торговых центров и центрального офиса Компании.
- 2.6. Принимает участие в организации и проведении инвентаризации и иных мероприятиях торгового центра.

3. Эффективность:

- 3.1. Изучает причины текучести кадров, потерь рабочего времени в торговом центре.
- 3.2. Организует мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени в торговом центре, контролирует их выполнение.
- 3.3. Анализирует кадровую работу в службе персонала торгового центра, участвует в разработке проектов по ее усовершенствованию.
- 3.4. Поддерживает на рабочем месте атмосферу вежливости и доброжелательности.
- 3.5. Консультирует руководителей и работников торгового центра по вопросам применения и соблюдения трудового законодательства, кадровой политики Компании.
- 3.6. Принимает участие в планировании социального развития коллектива торгового центра, разрешении трудовых споров, конфликтов с их участием.
- 3.7. Всегда применяет процедуры, принятые в Компании, и следит за их соблюдением другими работниками торгового центра.
- 3.8. В кратчайшие сроки выполняет свои обязанности, а в случае если такое выполнение невозможно информирует непосредственного руководителя о причинах этого.
- 3.9. Соблюдает трудовую дисциплину, обязательные правила и нормы охраны труда, требования санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности, гражданской обороны.

IV. Права

Менеджер по администрированию персонала вправе:

- 1. По вопросам, находящимся в рамках его компетенции, вносить на рассмотрение совета директоров торгового центра предложения по улучшению деятельности торгового центра и совершенствованию методов работы работников торгового центра; замечания по деятельности работников Компании; варианты устранения имеющихся в деятельности Компании недостатков.
- 2. Вносить на рассмотрение руководства торгового центра предложения по содействию и обеспечению организационно-технических условий, необходимых для исполнения своих должностных обязанностей.
- 3. Иметь возможность быть направленным, в случае необходимости, на обучение для повышения эффективности своего труда.

V. Ответственность

Менеджер по администрированию персонала несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством России.
2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим трудовым, административным и уголовным законодательством России.
3. За причинение материального ущерба Компании — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством России.
4. За обеспечение конфиденциальности сведений, доступ к которым был получен при выполнении должностных обязанностей в соответствии с соглашением о конфиденциальности.
5. За своевременность и точность выполнения заданий непосредственного руководителя, директора торгового центра.
6. За сохранность вверенных ему в процессе работы материальных ценностей Компании.

VI. Прочие условия

По представлению Руководителя службы персонала торгового центра в данную должностную инструкцию в установленном порядке могут быть внесены изменения.

Должностная инструкция разработана в соответствии с
Правилами Внутреннего Трудового Распорядка Компании.

Должностная инструкция руководителя службы персонала
ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

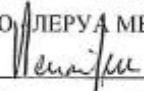
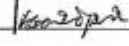
09.11.2009 № 03

Руководитель службы
персонала торгового центра

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

 Венсан Гюффрау
« 03 »  2009 г.

I. Общие положения

1. Руководитель службы персонала торгового центра относится к категории руководителей.
2. На должность руководителя службы персонала торгового центра назначается лицо, удовлетворяющее следующим квалификационным требованиям: высшее (гуманитарное) образование, знание французского или английского языка в объеме, необходимом для выполнения своих должностных обязанностей, стаж работы в сфере управления персоналом не менее 3 лет.
3. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом директора торгового центра.
4. Руководитель службы персонала торгового центра обязан знать:
 - 4.1. Законодательство о труде (действующую редакцию Трудового кодекса Российской Федерации, официальные разъяснения государственных органов).
 - 4.2. Современные концепции подбора и управления персоналом.
 - 4.3. Основы трудовой мотивации и системы оценки персонала.
 - 4.4. Порядок разработки трудовых договоров (контрактов).
 - 4.5. Методы и организацию менеджмента.
 - 4.6. Перспективы развития ООО «Леруа Мерлен Восток» (далее «Компания»).
 - 4.7. Структуру управления торгового центра и Компании в целом.
 - 4.8. Основы психологии.
 - 4.9. Принятые в Компании принципы и методики подбора и обучения персонала.
 - 4.10. Принятые в Компании принципы делового общения.
 - 4.11. Основы организации делопроизводства.
 - 4.12. Методы работы с современными техническими средствами коммуникаций и связи, вычислительной техникой, включая принципы работы с применяемым в работе программным обеспечением: пакетами программ Виндоуз, Микрософт Офис, Ворд, Эксель, Паувер Поинт, Босс-кадровик.
 - 4.13. Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты Компании.
 - 4.14. Действующие правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

- 4.15. Историю и культуру Компании.
- 4.16. Данную инструкцию.
5. В своей деятельности руководитель службы персонала торгового центра руководствуется:
- ✓ действующими нормативными актами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;
 - ✓ правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами Компании;
 - ✓ приказами и распоряжениями директора торгового центра, генерального директора Компании;
 - ✓ действующими правилами по охране труда, санитарии, гигиене и противопожарной защите;
 - ✓ иными процедурами, применяемыми в Компании;
 - ✓ настоящей должностной инструкцией.
6. Иерархические связи:
- 6.1. Руководитель службы персонала торгового центра подчиняется непосредственно директору торгового центра, в случае его отсутствия подчиняется должностному лицу, назначенному соответствующим приказом директора торгового центра.
- 6.2. Руководитель службы персонала торгового центра функционально взаимодействует с руководителями торгового сектора, сектора логистики, сектора по обслуживанию клиентов торгового центра, директором по персоналу Компании, юридической дирекцией Компании, юристом дирекции по персоналу, работниками дирекции по персоналу центрального офиса Компании и руководителями региональных проектов по персоналу.
- 6.3. В подчинении руководителя службы персонала торгового центра находится служба персонала торгового центра, а именно:
- менеджеры по администрированию персонала,
 - менеджеры по подбору персонала,
 - менеджеры по обучению персонала,
 - медицинские работники,
 - администраторы по хозяйственному обеспечению персонала,
 - специалисты по администрированию персонала,
 - ассистенты по администрированию персонала,
 - специалисты по подбору персонала,
 - ассистенты по подбору персонала,
 - специалисты по обучению персонала и
 - ассистенты по обучению персонала.
- 6.4. Руководитель службы персонала торгового центра может иметь внешние контакты с

кадровыми агентствами, центрами занятости населения, обучающими и консалтинговыми организациями, СЭС, трудовой инспекцией, средствами массовой информации, организациями, поставщиками услуг для торгового центра и другими внешними организациями.

II. Функции

На руководителя службы персонала торгового центра возлагаются следующие функции:

1. Обеспечение соблюдения кадровой политики Компании в торговом центре.
2. Руководство службой персонала торгового центра, обеспечение ее надлежащего функционирования.
3. Прогнозирование потребностей торгового центра в человеческих ресурсах.
4. Развитие персонала (обучение) торгового центра, формирование внутреннего кадрового резерва торгового центра. Организация интеграции в торговом центре новых работников Компании.
5. Организация кадрового делопроизводства в торговом центре и подготовка документации для расчета заработной платы, ведение внутренней кадровой отчетности.
6. Разработка мер повышения мотивации и заинтересованности работников торгового центра и укрепления их дисциплины.
7. Консультирование руководителей и работников торгового центра по вопросам трудового законодательства, социального обеспечения, подбора, управления и обучения персонала.
8. Контроль над соблюдением в торговом центре трудового законодательства и кадровой политики Компании.
9. Организация аттестационных мероприятий и бесед по развитию и достижениям (БОРД) в отношении работников торгового центра.
10. Создание здорового социально-психологического климата в коллективе торгового центра.
11. Набор, организация работы и руководство работниками торгового центра, находящимися в его подчинении, с проявлением заботы об их эффективности и об индивидуальном и коллективном развитии.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций руководитель службы персонала торгового центра осуществляет следующие действия:

I. Профессионализм:

- 1.1. Осуществляет оперативное руководство службой персонала, возглавляет работу по:
 - ✓ подбору персонала торгового центра в соответствии с целями, стратегией и планами торгового центра и с соблюдением, установленных в Компании,

- процедур подбора персонала,
- ✓ формированию и ведению архива данных о количественном и качественном составе потенциальных кандидатов на трудоустройство в торговом центре,
 - ✓ своевременному оформлению приёма, перевода и увольнения работников торгового центра в соответствии с трудовым законодательством, приказами директора торгового центра, локальными нормативными актами Компании,
 - ✓ подготовке документации необходимой для расчета заработной платы работников торгового центра, гарантирует ее своевременное предоставление в отдел по расчету заработной платы Компании,
 - ✓ кадровому учёту работников торгового центра: хранению и заполнению трудовых книжек, ведению установленной кадровой документации, составлению и оформлению трудовых договоров и ведению личных дел,
 - ✓ обучению руководителей секторов торгового центра мероприятиям по повышению квалификации работников торгового центра и развитию их деловой карьеры.
- 1.2. Определяет потребность торгового центра в человеческих ресурсах, изучает рынок труда региона, где расположен торговый центр, с целью определения возможных источников его обеспечения необходимыми кадрами.
- 1.3. Организует работу с персоналом торгового центра в соответствии с общими целями развития торгового центра и конкретными направлениями кадровой политики Компании для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников торгового центра.
- 1.4. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников торгового центра.
- 1.5. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников торгового центра – бесед по оценке развития и достижений (БОРД), принимает участие в анализе результатов БОРД, разработке мероприятий по реализации решений Совета директоров по результатам БОРД.
- 1.6. Совместно с руководителями подразделений торгового центра участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников, контролирует соответствие работников торгового центра занимаемым должностям.
- 1.7. В случае необходимости принимает участие в проектах Компании по разработке системы оценки деловых качеств работников, мотивации их должностного роста.
- 1.8. Консультирует руководителей подразделений торгового центра по вопросам организации управления персоналом в торговом центре.

Годовой цикл оценки и развития персонала

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

ГОДОВОЙ ЦИКЛ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ.

Привет! Этот документ предназначен для руководителей и HR подразделений компании Леруа Мерлен. В нем описан годовой цикл оценки и развития сотрудников: принципы, стандарты, процессы и инструменты.

Мы создали его для того, чтобы оценка персонала в компании, которая насчитывает уже более 40 000 человек, помогала развитию сотрудников, была максимально понятна, прозрачна, объективна как для сотрудников, так и для руководителей.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и принципы оценки сотрудников в компании.
2. Профиль должности и модель компетенций.
3. Годовой цикл встреч по развитию и оценке сотрудников.
4. БОРД:
 - Философия БОРД
 - Структура встречи БОРД
 - Оценка в БОРД
 - Бизнес-цели
 - ИПР
 - Роли в БОРД
5. КОБОРД
6. Уровни ДОМЕ
7. БИЛАН
 - Структура и цели БИЛАНов
 - Сценарии БИЛАНов
 - Анимация результатов
 - Роли в БИЛАН
 - Политика вознаграждения
8. Квартальные встречи руководителя и сотрудника
 - Регулярность встреч по целям и развитию
 - Цели встреч
 - Рекомендации к проведению встреч
 - Возможности управление целями в SF
9. Обратная связь, как инструмент развития
 - Культура Обратной Связи в компании.
 - Принципы Обратной Связи.
 - Инструменты Обратной Связи

ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка сотрудников в компании это часть процесса развития компетенций, что в свою очередь является драйвером бизнеса: растут компетенции сотрудников, растет их результативность, а значит растут и результаты бизнеса. Влияние роста компетенций на бизнес - это основная задача процесса оценки. Важно понимать, что оценка сотрудника - это в том числе развитие культуры близкого управления руководителем.

Цели оценки персонала Компании:

- Последовательная реализация стратегии развития Компании;
- Оценка уровня выполнения поставленных целей и задач по итогам отчетного периода;
- Оценка прогресса и приобретенных компетенции за прошедший период;
- Определение зон роста и построение индивидуального плана развития;
- Признание сотрудников, которые вносят вклад в развитие компании;
- Выявление высокопотенциальных сотрудников, планирование и реализация их карьеры;
- Повышение удовлетворенности сотрудников Компании своей работой через предоставление сотрудникам обратной связи по результатам их работы.

Результаты оценки могут быть использованы для принятия следующих решений:

- Формирование кадрового резерва Компании;
- Изменение уровня дохода и/или уровня профессионального развития (DOME) по итогам периода;
- Определение необходимости мероприятий, направленных на повышение обученности, лояльности и вовлеченности сотрудников в целях развития команды;
- Составление индивидуальных и командных планов развития.

Оценка персонала осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- **Непрерывное развитие:** мы убеждены, что результативность сотрудника напрямую связана с развитием его компетенций: профессиональных и личностных.

Для того, чтобы понимать, что именно нуждается в развитии в определенный момент и у конкретного человека, необходимо понять, на каком уровне результативность и компетентность сотрудника сейчас. А также, как соотносится сегодняшний уровень компетентности сотрудника с требуемым уровнем текущей или будущей профессии.

Мы хотим, чтобы сотрудник с удовольствием и уверенностью выполнял свою работу, улучшая с каждым днём свои показатели, имея возможность автономно и быстро развивать компетенции по DOME и свой потенциал.

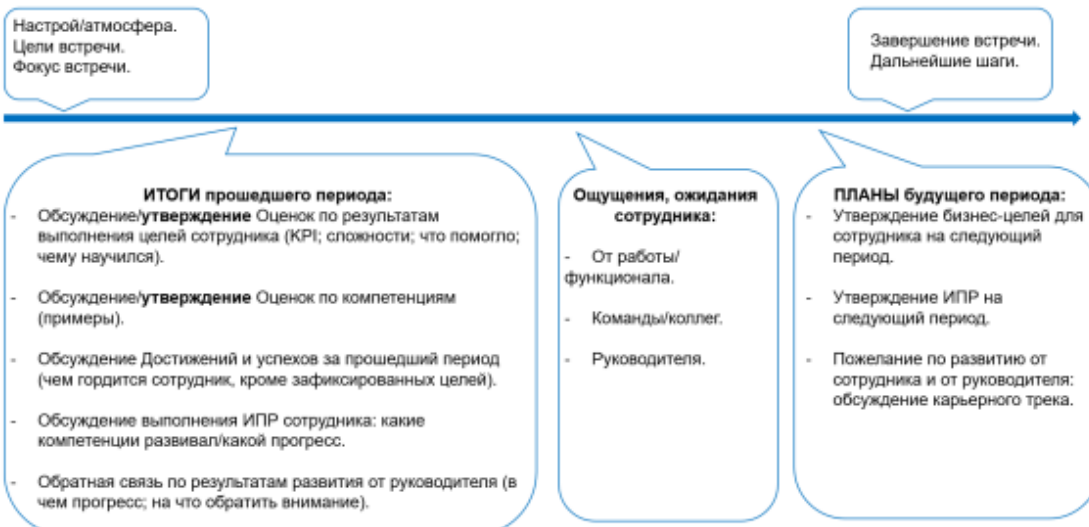
- **Партнерская позиция:** отличительной особенностью кампании оценки в Леруа Мерлен является партнерская позиция, культура диалога между сотрудником и руководителем. Это не "аттестация" в привычном понимании, это оценка результата и прогресса развития.

Каждый сотрудник вовлечен в этот процесс. Каждый сотрудник является ценностью нашей компании, именно поэтому мы уделяем пристальное внимание его развитию, обучению и мотивации.

- **Справедливое признание:** оценка прогресса компетенций и результативности наших сотрудников связана с материальным признанием, ростом заработной платы. При изменении дохода в рамках оценки, мы должны уделять особое внимание не только прогрессу компетенций, но также отношению к клиентам, соответствию сотрудника требованиям, проектам и целям компании.

- **Прозрачность и понятность процесса:** для того, чтобы горизонтальный и вертикальный рост сотрудников стал возможным, в нашей компании существуют проекты, направленные на развитие компетенций и потенциала. Но, кроме этого необходимо обеспечить понятный, прозрачный и эффективный процесс Оценки.

ВСТРЕЧА БОРД

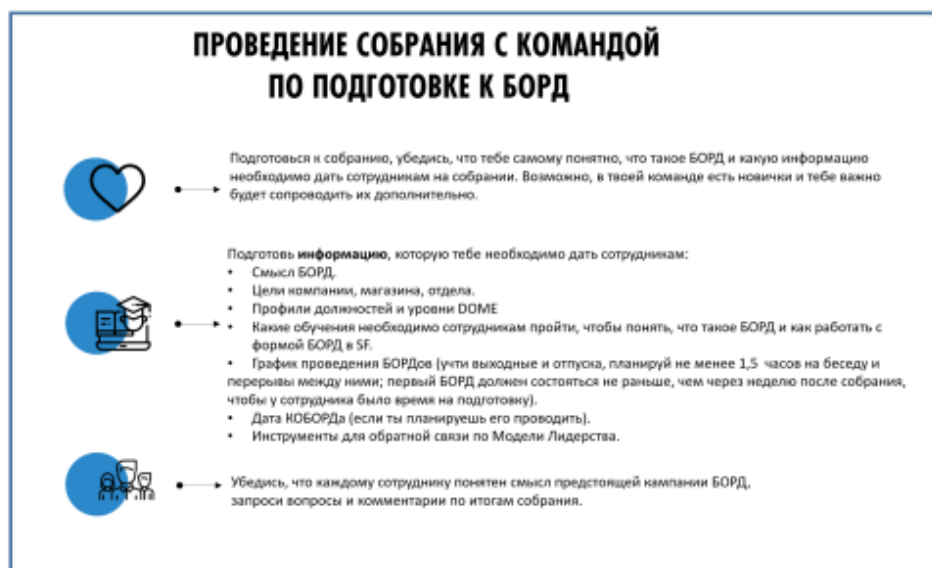


ПОДГОТОВКА К БОРД

К встрече БОРД готовится и сотрудник и руководитель. Материалы, ссылки на обучения, видеоинструкции по работе с системой SF выложены тут:

https://intraru3.leroymerlin.ru/wiki_page/article/7582620c-c7e9-e911-80e7-3a9fa140007b?ref=/wiki_page/search?categoryId=-4&query=%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B4

Перед кампанией БОРД руководитель проводит собрание с командой:



БИЛАН

Собрание БИЛАН – это обязательное событие для всех руководителей, которое проходит ежегодно по итогам завершения встреч БОРД.

Цели БИЛАН:

- обеспечить справедливое признание каждого сотрудника;
- определить, насколько текущая команда с текущим уровнем компетенций будет способствовать достижению бизнес-вызовов, и составить план по развитию команды;
- выявить развивающихся и имеющих потенциал сотрудников.

БИЛАН – это мероприятия для руководителей, которые организует HRBP в соответствии с политикой приобщения, нашей корпоративной культурой, стилем менеджмента, ценностями, стратегией компании и политикой вознаграждения.

БИЛАНы проходят 2 раза в год:

1. по итогам завершения встреч БОРД - в январе.
2. через 6 мес после основного БИЛАНа проходит МежБИЛАН - в июле.

БИЛАНы проходят последовательно, в несколько следующих друг за другом этапов: магазин/отдел ЦО, регион/ДОМЕН, страна.

Участие в таких собраниях является одной из функций руководителя. Все, о чем говорится на этом собрании, конфиденциально. Участники должны быть солидарны по всем принятым решениям. В Леруа Мерлен только руководитель является лицом, принимающим решения, при согласии участников собрания БИЛАН. Решения должны быть справедливыми для всех сотрудников.

БИЛАНы проходят в два основных этапа:

-БИЛАН в малых группах -Командный БИЛАН

При обсуждении сотрудников в малых группах, решения принимаются по следующим пунктам:

- Определение уровня DOME сотрудников.
- Изменение заработной платы сотрудников.
- Составление плана сопровождения сотрудников, испытывающих трудности, или не дотягивающих до уровня требовательности.

При обсуждении команд во время БИЛАНа в полном составе, необходимо:

- Определить текущие и будущие потребности в компетенциях команд, в соответствии со стратегией, с изменениями профессий и конкурентной обстановки, с возможными перемещениями и назначениями.
- Определить план развития Лидерской среды.
- Определить список сотрудников-потенциалов.
- Определить сотрудников для назначения на новую должность/роль.

БИЛАН В МАЛЫХ ГРУППАХ

- Обсуждаем каждую команду подразделения: индивидуально по сотрудникам. В фокусе внимания результативность, прогресс компетенций. Сверяемся в целях. Анализируем ИПР сотрудников.
- Принимаем решения о переходе сотрудников по DOME.
- Принимаем решения об изменении зп сотрудников.

БИЛАН В ПОЛНОМ СОСТАВЕ

1 часть

- Изучаем матрицы команд в соответствии с бизнес-целями отделов.
- Говорим о профилях сотрудников и их успешности в рамках своих отделов.
- Делаем выводы и формируем основные действия в развитии компетенций команды для реализации бизнес-целей, формируем профиль внешнего кандидата при необходимости.
- Анализируем Лидерскую среду в каждой команде (на основе данных опроса по вовлеченности), формируем план действий по развитию лидерской среды.

2 часть

- Обсуждаем категории/профессии сотрудников, которые будут делать наибольший вклад в реализацию вызовов (БИЛАН по профессиям).
- По каждой категории составляем план развития (компетенции, развивающие действия, сопровождение от руководителей).
- По усмотрению - обсуждение конкретных кейсов с целью обогащения опытом и получения рекомендаций в работе (сложности в развитии, мотивации, ИПР).

3 часть

- Подводим итоги развития ПОТЕНЦИАЛОВ, выявленных ранее.
- Определяем пул новых ПОТЕНЦИАЛОВ по итогам встреч БОРД.

Беседа по итогам БИЛАН проводится с каждым сотрудником в кратчайшие сроки после БИЛАН. В ней участвуют сотрудник и руководитель.

Цели беседы:

- Сообщить об изменении уровня DOME.
- Сообщить об изменении/отсутствии изменения заработной платы.
- Озвучить цели/ИПР на следующий период (в случае корректировок на БИЛАНе).

КАЖДЫЙ УЧАСТНИК БИЛАН ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ СКАЗАТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ:

- Я смог свободно высказаться, меня выслушали.
- Я был проактивен и внес свой вклад.
- Я доброжелательно выслушал выступающих и учел мнение окружающих.
- Будучи руководителем, я оставляю за собой принятие решений по своим сотрудникам в рамках моей зоны ответственности.
- Собрание прошло конструктивно и с пользой для дела.
- Бизнес-цели и ИПР моих сотрудников соответствуют стратегии бизнеса.
- У меня есть план целей и план развития моей команды.
- Я соблюдал принципы справедливой оценки сотрудников.

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ СКАЗАТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ:

- Я знаю, кто участвует в БИЛАН, знаю сроки и цели проведения БИЛАН.
- Я знаю, что решения по оценке, развитию, профессиональному пути и оплате труда будут приняты в соответствии с обсуждением моего поведения, результатов, прогресса и потенциала.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета для оценки удовлетворенности сотрудников системой развития персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Выберите ответ, наиболее отвечающий вашему мнению, и укажите его. Просим отвечать искренне. Ответы будут использованы в обобщенном виде. Участие в опросе анонимное.

1. Знаете ли вы о системе развития персонала в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

- а) Да
- б) Нет

2. Удовлетворены ли вы в настоящее время системой развития персонала в организации?

- а) Полностью удовлетворен(а)
- б) Частично удовлетворен(а)
- в) Не удовлетворен(а)
- г) Затрудняюсь ответить

3. Видите ли вы для себя возможность профессионального развития в компании?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

4. Как вы считаете, соответствует ли ваша работа вашим профессиональным возможностям и другим навыкам?

а) Работа полностью соответствует вашим навыкам и профессиональным возможностям

- б) Ваши навыки выше возложенных на вас полномочий
- в) Ваши навыки ниже возложенных на вас полномочий

5. Сколько программ обучения и развития вы прошли в 2023 году?

- а) 1
- б) 2

- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 и более

6. Как вы считаете, что мешает профессиональному развитию в компании?

7. Если вы повышали квалификацию и проходили развивающие мероприятия, то чего хотели достичь, проходя обучение?

- а) Повысить квалификацию
- б) Получить новую профессию
- в) Повысить уровень заработной платы
- г) Повысить свой статус по должностной статус
- д) Новые знания

8. Какие традиционные формы обучения присутствуют в вашей организации?

- а) Лекции и семинары
- б) Наставничество
- в) Самообразование
- г) Переподготовка
- д) Ротация (стажировка в других отделах)
- е) Командировки

9. Какие современные методы обучения присутствуют в вашей организации?

- а) Мобильное обучение
- б) E-learning – системы
- в) LMS – платформы
- г) Мастер-классы
- д) Методы виртуальной реальности
- е) Менторство
- ж) Коуч

10. Оцените возможность получить знания и навыки на рабочем месте, необходимые для выполнения поставленных задач по пятибалльной шкале, где 1 – плохо, 5 – отлично

11. Видите ли, вы возможность построить карьеру в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

12. Какие из факторов, по вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на карьерное продвижение в вашей организации

- а) Профессиональный опыт
- б) Стаж работы
- в) Образование
- г) Вовлеченность руководителя
- д) Количество пройденных курсов и обучающих мероприятий
- е) Организационная культура
- ж) Результаты профессиональной оценки

13. Насколько вам понятны критерии оценки компетенций для карьерного роста в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

- а) Не понятны совсем
- б) Частично понятны
- в) Полностью понятны
- г) Затрудняюсь ответить

14. Укажите ваш стаж работы в организации ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

- а) До 1 года
- б) 1-3 года
- в) 3-7 лет
- г) более 7 лет

15. Укажите ваш пол

- а) Мужской
- б) Женский

16. Укажите ваш возраст

- а) 18-30
- б) 31-40
- в) 41-50
- г) Старше 50

17. Укажите вашу должность в компании

- а) Консультант торгового зала

- б) Руководитель сектора
- в) Специалист отдела касс
- г) Специалист служб (it-служба, отдел кадров, бухгалтерия)
- д) Специалист цепи поставок
- е) Специалист продажи проектов

18. Укажите ваше образование

- а) Среднее
- б) Среднее специальное
- в) Незаконченное высшее
- г) Высшее
- д) Два и более высших

19. Насколько вы готовы рекомендовать организацию ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» в качестве работодателя своим знакомым, оцените по пятибалльной шкале от 1 до 5, где 1 – не рекомендую, 5 – рекомендую

Отчет по оценке компетенций в облачной платформе AssessFirst

Углублённый анализ **SHAPE**



ASSESSFIRST

Диана Косякина

Директор подразделения / группы
товаров



SECTION 1

УСЛОВИЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ТЕСТА

1

ДИАНА КОСЯКИНА ПОДТВЕРЖДАЕТ

Я прошел(-ла) тест в благоприятных условиях.



Я прошёл/ла опросник на своем родном языке.



ВРЕМЯ НА ЗАПОЛНЕНИЕ

10'28"

МЕДЛЕННО

БЫСТРО

СПОНТАННОСТЬ ОТВЕТОВ

Потребовалось много времени
на ответ (количество
затронутых черт)

2

Был дан спонтанный
ответ (количество
затронутых черт)

18

Был дан машинальный
ответ (количество
затронутых черт)

0

МИНИМАЛЬНО

МАКСИМАЛЬНО

АНАЛИЗ ТЕСТИРОВАНИЯ

Сколько раз респондент выходил
из приложения

0

Количество автоматических пауз**

0

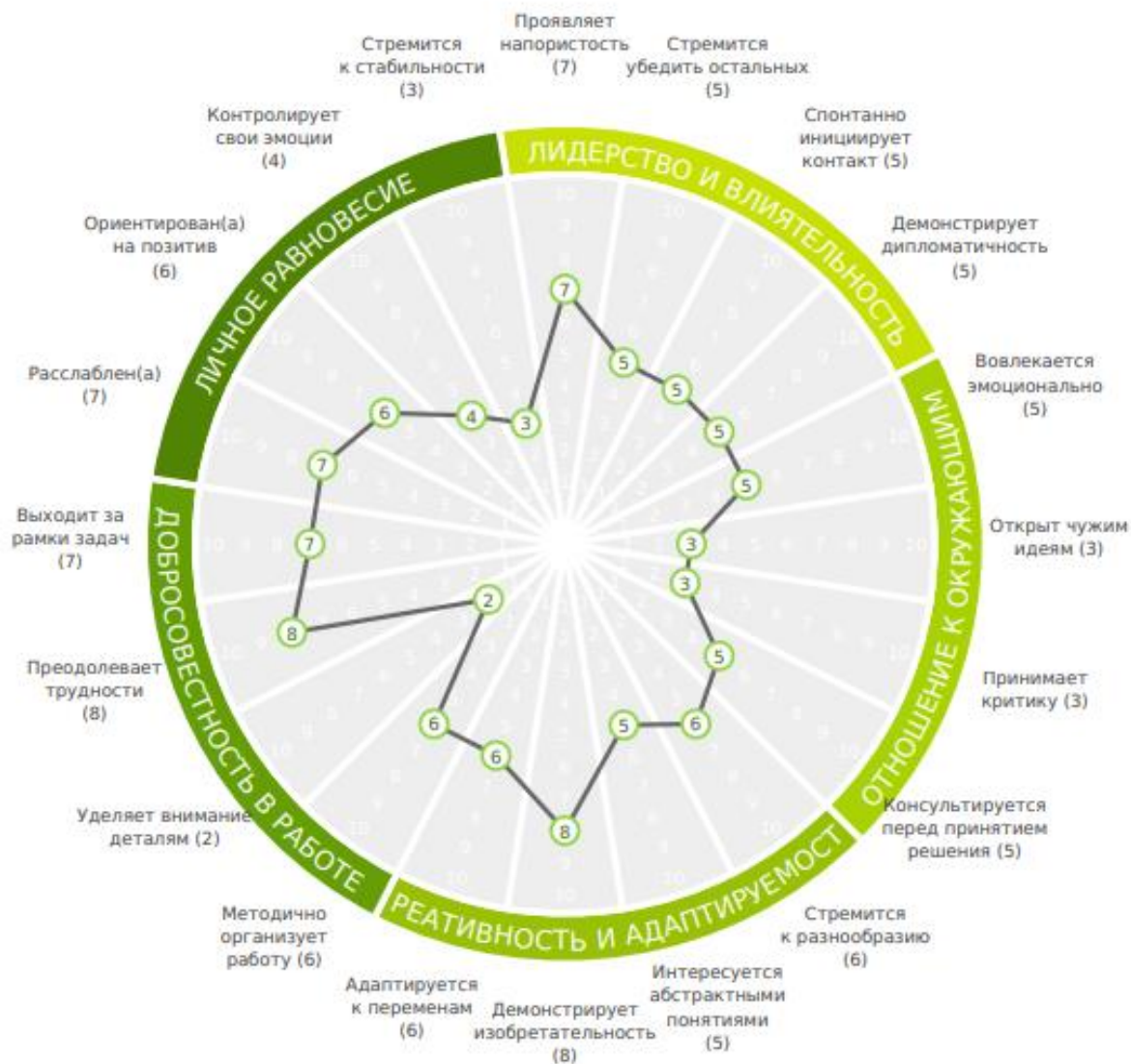
* Активен, когда респондент закрывает
браузер во время прохождения теста

**Включается, когда отвечающий не
активен в течение более чем 30 секунд
подряд

SECTION 2

PROFILE RADAR

2



КРАТКИЙ ОБЗОР

3



СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

ХАРАКТЕРИСТИКИ, НА КОТОРЫЕ ДИАНА КОСЯКИНА МОЖЕТ ОПИРАТЬСЯ ДЛЯ ОБЪЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ДЕНЬ ЗА ДНЕМ.

- Умеет разделять частное и профессиональное.
- Умеет не поддаваться влиянию в принятии решений.
- Говорит то, что думает, не давя на других.
- Сохраняет свою линию поведения во что бы то ни стало.
- Стараются идти до конца в преодолении трудностей.
- Делает все, чтобы выполнить то, за что несет ответственность.
- Работает по модели проекта, соблюдая сроки.
- Предлагает новаторские идеи в соответствии функциональными требованиями.
- Сама идет вперед, предлагая пути для изменений.
- Легко справляется с давлением.
- Не стесняется выражать свой энтузиазм.
- Способна на рискованные действия.



СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ХАРАКТЕРИСТИКИ, КОТОРЫЕ ПОТЕНЦИАЛЬНО МОГУТ ПОМЕШАТЬ УСПЕХУ ДИАНА КОСЯКИНА В НЕКОТОРЫХ СИТУАЦИЯХ (ПОДТВЕРДИТЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СОБЕСЕДОВАНИЯ).

- С трудом преодолевает психологический барьер с другими людьми.
- Предпочитает собственные решения чужим.
- С трудом утверждает свои идеи.
- Кажется крайне нечувствительной к критике.
- Непроницаема.
- Мало доверяет свою работу другим.
- Демонстрирует большее внимание к процедурам, чем к деталям своей работы.
- Постоянно пытается предложить новые идеи.
- Постоянно ставит под вопрос свои методы работы.
- Неохотно принимает срочность и давление, старается их избежать.
- Может с трудом сдерживать свои оптимистические порывы.
- Не осознает всех последствий своих решений.

SECTION 4

УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ ПРОФИЛЯ

4



ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

КАКОЕ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТ ДИАНА КОСЯКИНА?

Даже если Диана Косякина сама не ищет новых отношений, предпочитая, чтобы эта инициатива исходила от других, она быстро ладит с новыми знакомыми. Это потому, что она уверена в себе и выражает свои мысли спонтанно. Это иногда может показаться немного "странно" тем, кто видит ее впервые. К тому же ее естественная спонтанность может привести к неловким ситуациям из-за ее манеры общения или тем для разговора. Тем не менее, для того, чтобы завязать знакомство, она вполне может рассчитывать на свою общительность и свой энтузиазм. Ее оптимизм и легкость, с которой она его разделяет, также быстро располагают к себе собеседника.



ЕЕ ОТНОШЕНИЕ К ДРУГИМ

КАКОВ ЕЕ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ?

При общении с другими людьми Диана Косякина не стремится во что бы то ни стало убедить их в своей правоте. Что для нее действительно важно, так это иметь возможность высказаться, выразить свою точку зрения... даже если ее мнение не все разделяют! Она убеждена в безошибочности своих позиций скорее старается их укрепить, чем двигаться вперед. Тем более, что она мало восприимчива к критике со стороны окружающих, ни в сторону своей работы, ни самой себя.

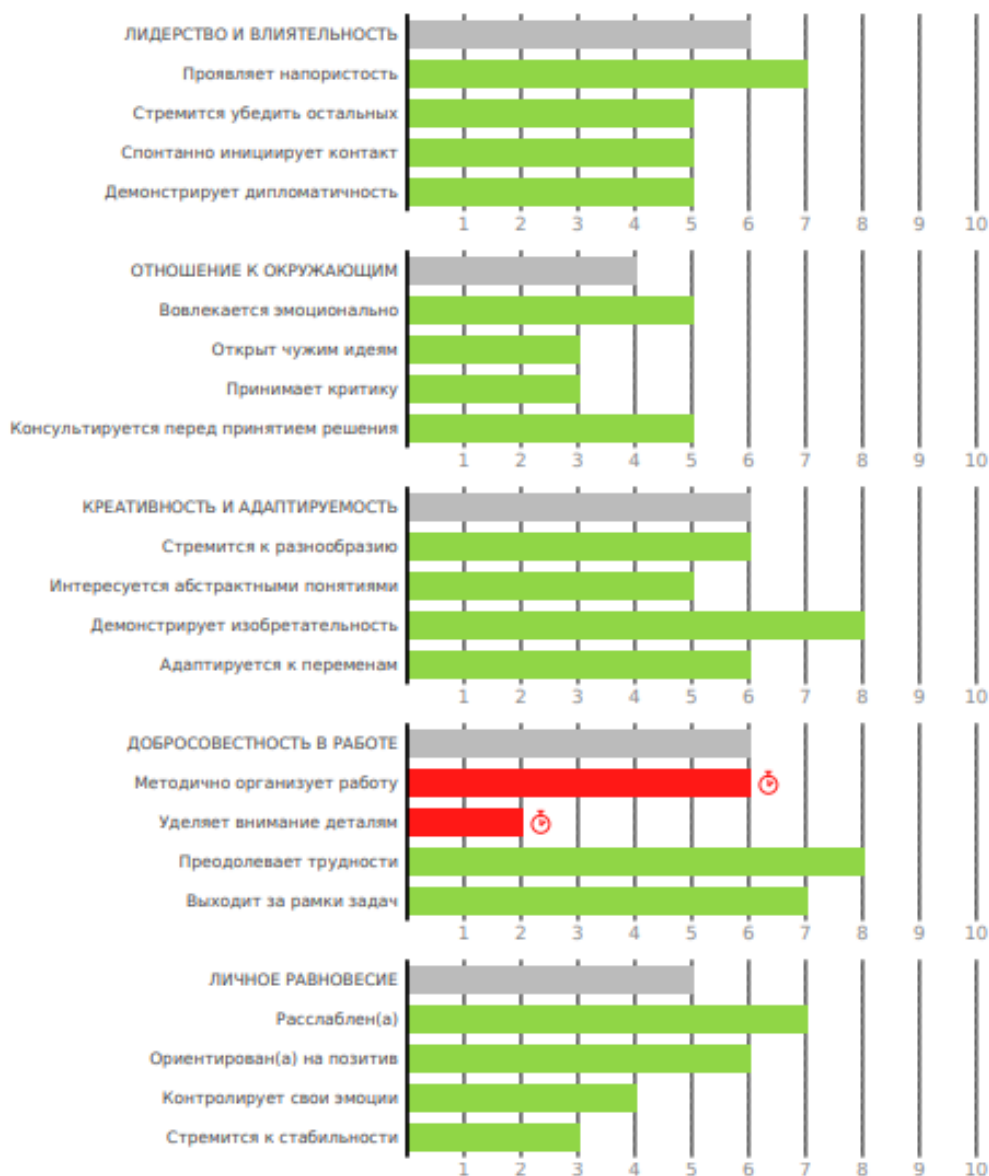
КАК ОНА ПОЗИЦИОНИРУЕТ СЕБЯ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА?

Работая в группе, Диана Косякина любит быть лидером и оказывать влияние на принятие решений. Она уверена в себе и своих позициях, привыкла мыслить самостоятельно и принимать решения в одиночку, не стремясь заранее получить одобрение окружающих. Она производит впечатление человека спокойного и даже непринужденного, не нуждающегося в поддержке в критические моменты. Такие моменты для нее даже интересны, в том числе и тогда, когда речь идет о "деликатных" вопросах.

SECTION 5

АНАЛИЗ ЧЕРТ ПРОФИЛЯ

5



- Средний показатель (на основе четырех компетенций)
- Характерные черты (ответ в нормальном режиме; эти черты могут со временем эволюционировать)
- Адаптированные черты (обдуманный ответ; эти черты могут сильно эволюционировать со временем)

SECTION 6

ПОТЕНЦИАЛ

6



ВЛИЯТЬ



Налаживать связи



Быть лидером



Сплачивать и вдохновлять



СОТРУДНИЧАТЬ



Соблюдать дипломатичность



Оказывать поддержку



Развивать кооперативность



РАЗМЫШЛЯТЬ



Готовиться к испытаниям



Мыслить глобально



Внедрять инновации



ДЕЙСТВОВАТЬ



Проявлять инициативу



Планировать и организовывать



Соблюдать и улучшать



ЧУВСТВОВАТЬ



Заряжать энергией



Оперативно реагировать



Справляться со стрессом

Потенциал развития



Наивысший:
Выше, чем у 80% людей



Высокий:
Выше, чем у 60% людей



Средний:
Выше, чем у 40% людей



Слабый:
Ниже, чем у 60% людей



Отсутствует:
Ниже, чем у 80% людей



АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РИСКА

	Факторы риска →		
Неуверенность	Слабый		
Непереносимость неопределенности	Слабый		
Авторитарность			Сильный
Отрешенность	Слабый		
Прокрастинация	Слабый		
Волнительность	Слабый		
Импульсивность		Средний	
Повышенная чувствительность	Слабый		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Программа Workshop

«ПЛАН 3 ГОДА - Я ВЛИЯЮ НА БИЗНЕС»

ПРИНЦИПЫ \ ГРУППЫ		1	2	3
Мы обслуживаем всех клиентов b2c & pro под одной крышей				
Эффективность				
Мы-лидеры в обустройстве и ремонте жилья		v	v	v
Низкие цены каждый день!		v		
Благодаря 3р мы лидеры на рынке товаров для дома			v	
Кластеры для обеспечения большей доступности товаров для наших клиентов				v
Profi = 1 новый profi + 3 новых клиента b2c		v		
Мы эксперты в своих профессиях			v	
Бережно к людям, бережно к природе				v
	Блок	время		материалы
1	ВВОДНАЯ ЧАСТЬ	10 минут		
	Группа – все вместе в одной аудитории. ДМ делает вводную часть – рассказывает о плане 3 года. В основе плана 3 года лежат 9 принципов. Сегодня мы познакомимся и поработаем с каждым из принципов. Цель нашей работы – адаптировать наши действия, проекты для реализации принципов, собрать обратную связь о том, как мы можем улучшить нашу работу в рамках реализации принципов. 2 принципа глобальные – это фундамент и крыша нашей стратегии. Давайте посмотрим видео об этих двух принципах. Смотрят видео «Мы обслуживаем всех клиентов B2C и PRO под одной крышей» и видео «Эффективность». Далее мы поработаем более детально над 7 принципами. Для обсуждения принципа мы будем использовать формулу приобщения, наш уникальный культурный подход к построению прогресса во всех наших начинаниях. Это символ того, как мы будем воплощать в жизнь нашу стратегию через индивидуальный вклад каждого сотрудника, принципы автономии, лидерства, развития и совместной работы.			Презентация, видео

	Вопросы на которые мы будем отвечать – перед вами на экранах. 1. В рамках приобщения к стремлению мы будем отвечать на вопрос: «В ЧЕМ АКТУАЛЬНОСТЬ принципа для команды магазина/склада/домена?» 2. В рамках приобщения к знанию мы будем отвечать на вопрос: «ЧТО ПОМОГАЕТ развивать этот принцип?» 3. В рамках приобщения к управлению мы будем отвечать на вопрос: ЧТО МЕШАЕТ действовать в соответствии с этим принципом? 4. В рамках приобщения к результату мы будем отвечать на 2 вопроса: КАКОЕ МОЕ(СОТРУДНИКА) КЛЮЧЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ поможет достигать результата в соответствии с ПРИНЦИПОМ?		
2	РАБОТА С ПРИНЦИПОМ В ОБЩЕЙ ГРУППЕ	30 минут	
	Для начала мы вместе разберем принцип «Мы лидеры в обустройстве и ремонте жилья» Смотрим видео про принцип. Проходимся по 4м вопросам, формулируем 2-3 ответа от группы на каждый вопрос. Модератор стимулирует дискуссию для ответа на вопрос и записывает 2-3 формулировки от группы. 1. В рамках приобщения к стремлению мы будем отвечать на вопрос: «В ЧЕМ АКТУАЛЬНОСТЬ принципа для команды магазина/кластера?» - какие смыслы важно донести командам, в чем актуальность принципа именно для вашего магазина/подразделения с учетом контекста расположения, ситуации в регионе и т.д 2.В рамках приобщения к знанию мы будем отвечать на вопрос: «ЧТО ПОМОГАЕТ развивать этот принцип?» - какие инструменты, компетенции, знания, практики у нас уже есть, которые мы можем использовать для развития этого принципа; на что мы можем опереться. 3.В рамках приобщения к управлению мы будем отвечать на вопрос: ЧТО МЕШАЕТ действовать в соответствии с этим принципом? - что сейчас является препятствием? какие процессы работают не эффективно? каких инструментов критически не хватает? 4.В рамках приобщения к результату мы будем отвечать на 2 вопроса: КАКОЕ КЛЮЧЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКА магазина/склада, ДС/ЦО поможет достигать результата в соответствии с ПРИНЦИПОМ?	ВИДЕО	Модератор фиксирует 2-3 обобщающих ответа на каждый вопрос от группы

	Далее мы разойдемся на 3 подгруппы и в каждой проработаем еще по 2 принципа стратегии. После чего посмотрим итоги всех групп вместе.		
3	РАБОТА В ГРУППАХ	50 минут	
	Наш трехлетний план опирается на 9 принципов – показывает слайд с визуализацией принципов. Наша группа будет работать над следующими принципами 3 летнего плана – озвучивает принципы. Мы будем работать 25 минут над каждым принципом. Обсуждаем группой, модератор фиксирует 2-3 формулировки от группы на каждый вопрос. Итак, начнем работу с одним из принципов 3-летнего плана Давайте посмотрим видео о первом принципе с которым мы будем работать. Модератор озвучивает вопрос и фиксирует 2-3 обобщающих ответа от группы в специальной форме	ВИДЕО	Модератор озвучивает вопрос и фиксирует 2-3 обобщающих ответа от группы в специальной форме
	ИТОГИ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30 минут	
	Группа работает в общем зале. Команды КРАТКО представляют результаты работы по своему принципу. 5 минуты на каждый принцип. ЗАКЛЮЧЕНИЕ Ведущий рассказывает о том, как в дальнейшем будут использоваться результаты работы в группах		

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 49 наименований.
Рисунков 18, таблиц 4 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«19» января 2024 г.



Резугина Д.В.