

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Сучасні напрями розвитку персоналу в системі маркетингу
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Фора», Київська обл., Кисьово-Святошинський район,
м. Вишневе)

Студентки 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»,
спеціалізації «Маркетинг
менеджмент»

підпис студента

Степаненко Дар'ї
Леонідівна

Науковий керівник,
доктор економічних наук,
професор

підпис керівника

Бондаренко
Олена Сергіївна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент

підпис гаранта

Монтрін
Ірина Ігорівна

КИЇВ 2021

АНОТАЦІЯ

Степаненко Д.Л. Сучасні напрями розвитку персоналу в системі маркетингу підприємства. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Маркетинг менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним і практичним аспектам розвитку персоналу в системі маркетингу підприємства. У роботі розкрито сутність поняття “розвиток персоналу” та визначено його місце в системі маркетингових комунікацій підприємства. Розроблено напрями вдосконалення розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора».

Ключові слова: маркетинг, розвиток персоналу, система маркетингових комунікацій, маркетингові комунікації.

ANNOTATION

Stepanenko D.L. Modern directions of personnel development in the marketing system of the enterprise. - Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Marketing Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to the theoretical and methodological and practical principles of organization of personnel development in the marketing system of the enterprise. The essence of the concept of "staff development" is revealed in the work and its place in the system of marketing communications of the enterprise is defined. Directions for improving staff development in the marketing system of Fora LLC have been developed.

Key words: marketing, staff development, system of marketing communications, marketing communications.

ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку персоналу в системі маркетингу сучасного підприємства.....	
Розділ 2. Сучасний стан розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора»	
2.1 Характеристика напрямів розвитку персоналу в маркетинговому середовищі підприємства.....	
2.2 Аналіз сучасних підходів до розвитку персоналу.....	
Розділ 3. Удосконалення напрямів розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора».....	
3.1 Розробка стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу.....	
3.2 Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки.....	

ВСТУП

Сучасність висуває нові вимоги не лише до менеджменту на підприємствах, але і до підходів в управлінні персоналом, адже в той час, як науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок, персонал підприємства стає головною рушійною силою розвитку. Мотивування працівників, забезпечення їх професійного та особистісного вдосконалення, формування унікального та комфортного для ефективної праці мікроклімату дає змогу залучити найбільш талановитих, лояльних та кваліфікованих фахівців. У даному випадку, ефективна корпоративна культура слугує вагомим приваблюючим та гуртуючим чинником, який дає змогу підприємству вигідно вирізнятися на ринку серед численних конкурентів.

Наразі бізнес-середовище переживає глобальні зміни. Соціально-економічна ситуація, пандемія вплинули на ринок з неймовірною силою, багато компаній припинило діяльність, а деяким це дало нові можливості для розвитку. З кожним роком конкуренція на ринку послуг роздрібної торгівлі стає все більш жорсткою та непередбачуваною. Проте, передові ритейлери знаходять кращі рішення, щоб зайняти передові позиції. Одним з таких рішень є популяризація корпоративної культури задля розвитку персоналу, внаслідок чого прибутки компанії зростатимуть. Можна зробити висновок, що якісний маркетинг всередині підприємства є однією з заporук успішності компанії сьогодні.

Маркетингова внутрішня політика компанії – це міцний фундамент сучасного ритейлу. Адже, як відомо саме персонал є найважливішим капіталом будь-якого бізнесу. Це, як правило, відображається в середньострокових або довгострокових планах, тоді як операційна діяльність охоплює короткий період часу.

Політика швидкої адаптації до мінливого зовнішнього ринку й виживання серед великої кількості конкурентів має велике значення як для малих підприємств роздрібної торгівлі, так і для гігантів. Безперервні зміни в середовищі продуктового ритейлу – це одна з передбачуваних ознак ведення бізнесу, але саме вона є

найнебезпечнішою. Відповідно, ритейлер повинен бути постійно на готові та проводити моніторинг змін ринку. Це дозволить керувати змінами для досягнення стратегічних цілей, а не просто «плисти за течією».

Сучасні компанії повинні завчасно планувати діяльність в основних напрямках бізнес-процесів, щоб зайняти передові позиції на ринку ритейлу, ґрунтуючись при цьому на результатах всебічних маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим, метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка підходів до удосконалення управління персоналом на основі маркетингових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу в системі маркетингу на прикладі ТОВ «Фора».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення процесу розвитку персоналу на прикладі ТОВ «Фора», як передумови високої конкурентоспроможності організації.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути теоретико – методичні засади здійснення процесу розвитку персоналу відповідно до сучасного стану маркетингу;
- проаналізувати сутність сучасних моделей та методів розвитку персоналу;
- дослідити систему засобів, спрямованих на розвиток персоналу на ТОВ «Фора», виявити основні проблеми в їх здійсненні;
- запропонувати напрями поліпшення якості процесу розвитку персоналу в організації, обґрунтувати їх доцільність для компанії.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, наукові статті, інші навчальні і наукові видання, інформаційні інтернет-ресурси та аналітичні матеріали, надані Корпоративним університетом Фора на ТОВ «Фора». Уся використана інформація дала змогу дослідити сучасний стан розвитку персоналу, виявити

проблеми у маркетинговій роботі на підприємствах України та в обраній компанії та розробити засоби виведення даного процесу на новий рівень.

В процесі підготовки випускної кваліфікаційної роботи, аналізу бізнес процесів компанії та елементів розвитку персоналу використовувалися наступні методи: аналітичний, бібліографічно-описовий, проблемно-тематичний, а також спостереження, синтезу та інші.

Дослідження процесу розвитку персоналу було проведено на базі підприємства ТОВ «Фора», що лідером на ринку ритейлу в Україні. Певні заходи, які були розроблені в процесі вивчення стану розвитку персоналу на підприємстві, планується впровадити в найближчий час.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади розвитку персоналу в системі маркетингу сучасного підприємства

Конкурентоспроможність та прибутковість організації напряму залежать від розвитку її персоналу. Особливо гостро питання розвитку персоналу постає сьогодні, коли темпи старіння знань та навичок персоналу невинно зростають, нові технології потребують миттєвого опанування, а конкуренція на ринку товарів та послуг лише збільшується. У наш час, щоб зберегти конкурентоспроможність, працівники мають прагнути до постійного удосконалення своїх знань, вмінь, навичок, а кожен роботодавець повинен сприяти розвитку персоналу.

Поняття «розвиток персоналу» є дуже комплексним та багатогранним, воно охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та маркетингових проблем. Зважаючи на це, в літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих його складових.

Деякі науковці розглядають «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. Так, Р. Марр і Г. Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації. На мою думку, ці два поняття мають суттєві відмінності, які роблять поняття «розвиток персоналу» набагато ширшим, а саме:

людина може розширювати свої знання не лише в процесі навчання але і під час виконання роботи;

у процесі навчання обов'язково повинен бути тренер або спеціаліст, який зможе навчити, тоді як процес розвитку не завжди потребує присутності інших людей;

у процесі розвитку не завжди важливо запам'ятати та повторити, іноді достатньо почути і зрозуміти.

На думку В.А. Савченка та В.М. Данюка поняття «розвиток персоналу» є дещо ширшим, вони вважають, що це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [2, с. 18; 3, с. 148].

Ще глобальніше дане поняття розглядають Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов, окрім навчальних заходів вони включають в процес розвитку персоналу планування кар'єри. Відповідно до їх трактування розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [4, с. 127]. На нашу думку, планування кар'єри є невід'ємною складовою процесу розвитку персоналу, адже таким чином кожен працівник розуміє які кроки його чекають у майбутньому і які з компетенцій йому варто розвинути для того, щоб заплановане просування було ефективним як для нього, так і для компанії.

Результати дослідження показують, що багато вчених у поняття «розвиток персоналу» додатково включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. А.Я. Кібанов вбачає у розвитку персоналу сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [5, с. 299].

О.А. Грішнова в свою чергу розвиток персоналу трактує як сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні

посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших[6, с. 16].

Вбачається цікавою думка зарубіжних науковців, які велику увагу приділяють саме результатам процесу розвитку персоналу. Так, В.Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації[7, с. 190]. Згідно визначення Прокопенка Г. та Норта К. розвиток людських ресурсів означає вмиле забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [8, с. 18]. На мою думку, дані визначення не є вичерпними, адже вони не пояснюють суті поняття «розвиток персоналу» і не дають чіткого розуміння щодо складових даного процесу.

Хентце Й. вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [9, с. 243]. Як на мене, думка про окрему функцію менеджменту є досить цікавою та прогресивною. Виходячи з того, що процес розвитку персоналу в кожній організації стає з кожним роком вагомішим і напряду впливає на конкурентоздатність компанії на ринку праці, можливо, в майбутньому постане питання щодо виокремлення додаткової функції в менеджменті, а саме функції розвитку персоналу.

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаний з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій.

На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє[10, с. 20]:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом.

Вивчаючи процес розвитку персоналу, Джой-Меттьюз Д. розглядає його з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей[10, с. 21].

Проаналізувавши думку цього економіста, можна стверджувати, що основний акцент він робив саме на процесі розвитку. Виокремлені ним результати процесу розвитку персоналу є досить цікавими та вичерпними, адже несуть в собі як соціальний, так і економічний зміст.

Отже, вивчивши думки багатьох вчених, а також спираючись на сучасні потреби суспільства, можна стверджувати що розвиток персоналу – це системний та постійний процес удосконалення професійних компетенцій працівників, що реалізується через адаптацію, навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу і передбачає безперервне організаційне і особистісне зростання.

Варто зазначити, що частіше за все під розвитком персоналу мають на увазі саме професійний розвиток, а саме процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, який охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей[2,с.18].

Однак, на нашу думку, не можна відокремлювати професійний розвиток працівника від особистісного. Розвиток персоналу повинен бути гармонійним. Савченко В.А. пропонує використовувати наступне визначення гармонійного розвитку особистості: «це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці» [2 с.17].

Якщо ж детальніше зупинитися на професійному розвитку особистості, то варто зазначити що даний процес є невід’ємним на будь-якому підприємстві, яке прагне до розвитку. Важливим моментом його становлення є визначення потреби у розвитку персоналу, а саме встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час [2, с.47]. Чітко окресливши потреби персоналу в розвитку підприємство може самостійно планувати об’єми, форми і методи розвитку працівників. На даний момент існує багато методів розвитку персоналу, які мають витоки з Великобританії, США та Росії. В Україні на даний момент актуальними є наступні:

- E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп’ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій[11].
- Наставництво – це один з найбільш розповсюджених методів, при цьому він є досить непростим для навчання й розвитку персоналу. Його суть полягає в тому, що більш досвідчена особа допомагає менш досвідченій в розвитку певних професійних компетенцій.

- Buddying (від англ. buddy– друг, приятель) – різновид наставництва у США, це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об’єктивного й чесного зворотного зв’язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок [11].
- Secondment – це короткий період часу, після він повертається до своїх колишніх обов’язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли працівників терміново переводять в інший департамент, відділ або підрозділ, і зовнішнім, коли співробітників направляють в іншу компанію, частіше за все іншої галузі [11]. На практиці цей метод використовують компанії із плоскою структурою, яким характерні обмежені можливості просування співробітників і, відповідно, розвитку у них додаткових навичок.
- Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють „тінь” (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його „тінню” на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати [11].

Зазначені вище методи передбачають різнобічний професійний розвиток, включаючи в себе не лише збагачення теоретичної бази, але і підвищення рівня розвитку компетенцій.

На мою думку, для українського бізнесу сьогодні найбільш ефективним є наставництво. Даний метод дає змогу забезпечити підприємство якісним персоналом, передбачає практичну діяльність новоприйнятих працівників, дає змогу

на реальних кейсах отримати цінний досвід. Крім того, розвиваючи наставництво на підприємствах, спеціалісти з підбору персоналу забезпечують своєчасне закриття вакансій, тому що таким чином формується якісний внутрішній резерв.

В сучасній науці окремо виділяють чотири моделі розвитку персоналу, серед яких наступні [12, 13]:

1. модель конкурентних переваг;
2. модель підтримки працівників;
3. модель підтримки суспільства;
4. модель-концепція людського розвитку.

Модель конкурентних переваг передбачає створення умов для конкуренції працівників на підприємстві. Згідно даної моделі індивідуальні здібності, навички, знання працівників повинні бути як найефективніше використані для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання даної моделі передбачає постійний аудит персоналу, який допоможе виявити потреби підприємства в кількості та рівні якості. Передбачається постійний контроль за працівниками, оцінка їх здібностей та рівня знань, встановлення відповідностей між потребами підприємства на даний час та відповідності цій потребі кожного з працівників. Модель конкурентних переваг потребує становлення такого типу організаційної культури, за яким кожен працівник «сам за себе» та не націлений на роботу в команді[13].

Дана модель розвитку персоналу має свої беззаперечні переваги, а саме: кожен працівник націлений на постійне самовдосконалення та результат, він постійно підвищує рівень знань та навичок. Не зважаючи на це, дана модель має і суттєві недоліки, до яких можна віднести наступні: значний рівень конфліктів та стресів на робочому місці; збільшення рівня плинності кадрів через неготовність працівника до роботи в постійному стресі, низький рівень згуртованості колективу; неможливість встигати за новими вимогами підприємства, наявність більш комфортних умов праці на ринку.

Модель підтримки працівників передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства. Основними заходами з реалізації даної моделі є наступні: ліквідація важкої фізичної праці, автоматизація та механізація праці; організація та реалізація програм соціальної підтримки працівників підприємства; створення на підприємстві оптимальних умов праці, організація та реалізація програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо. Основною метою реалізації даної моделі розвитку персоналу є створення у працівників сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку та сильного ступеня лояльності до компанії[12].

З точки зору автора, великими перевагами такої моделі є низький рівень плинності кадрів та розвинена організаційна культура. Ці два фактори в сучасних умовах ведення бізнесу є дуже пріоритетними і передбачають збільшення економічних показників компанії, адже мотивований персонал є запорукою прибутковості. Однак, варто зазначити, що негативною особливістю моделі підтримки працівників може стати той факт, що забезпечення вище перелічених заходів не стовідсотково призведе до реального підвищення ступеню знань працівників. Існує велика ймовірність, що працівник не завжди буде готовий отримані знання повністю вкладати у розвиток підприємства. Таким чином, підприємство ризикує не отримати максимального ефекту від розвитку персоналу.

Модель підтримки суспільства реалізується через механізм становлення соціально відповідального підприємства, що декларується як елемент корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально-відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. Тобто соціально відповідальні компанії здійснюють свою діяльність таким чином, щоб відповідати очікуванням суспільства, пов'язаним із дотриманням етичних, правових,

благодійних, природоохоронних, комерційних та громадських принципів, або навіть перевершувати ці очікування[13].

Дана модель більшою мірою використовується на світовому ринку, в Україні, на жаль, вона є слаборозвиненою. Ознаки моделі підтримки суспільства часто проявляються в Міжнародних компаніях, які чітко слідують установленим стандартам та дбають про свій бренд.

Модель-концепція людського розвитку включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї. Головною метою такої моделі є розкриття та реалізація різних аспектів потенціалу працівника: інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного та трудового[12].

Виходячи із зазначеного вище, можна зробити висновок, що модель-концепція людського розвитку є найбільш ідеальною в сучасному світі, якому характерне постійне прагнення до розвитку. Вона включає всі найкращі характеристики, які були притаманні вище переліченим моделям, передбачає багатогранний розвиток працівників і постійне зростання рівня конкурентоспроможності підприємства. При цьому її реалізація передбачає великих фінансових, управлінських та організаційних вкладень, що змушує компанії впроваджувати її поступово.

Ознайомившись із сутністю кожної з чотирьох моделей розвитку персоналу, можна зробити висновок, що кожна з них має свої особливості і може бути притаманна різних компаніям, в залежності від їх стилю управління, стратегії та місії. Найбільш конкурентоспроможними, на мою думку, є модель підтримки працівників та модель-концепція людського розвитку, так як вони максимально відповідають сучасним тенденціям і позитивно впливають на мотивацію працівників.

РОЗДІЛ 2 Сучасний стан розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора»

2.1 Характеристика напрямів розвитку персоналу в маркетинговому середовищі підприємства

Головною цінністю компанії Фора є її працівники, кожного з яких прийнято вважати талантом. В бюджеті компанії щороку виділяється велика частка коштів для того, щоб кожний працівник зміг отримати нові знання в галузі, що його цікавить, підвищити кваліфікацію, пройти навчання для менеджерів, розвинути компетенції тощо. Кожний день спеціалісти HR-департаменту плідно працюють над створенням цікавих програм розвитку, які будуть доступні для працівників будь-яких рівнів та зможуть мотивувати їх зростати всередині компанії.

Усі процеси розвитку персоналу, які на сьогодні активно діють у ТОВ «Фора», можна схематично зобразити наступним чином (рис.2.1.):



Рис. 2.1. Складові процесу розвитку персоналу в ТОВ «Фора»

*Розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Процес виробничої адаптації в компанії Фора є обов'язковим для працівників на будь-яких позиціях, але при цьому кожен працівник згідно посадових обов'язків

може мати відмінності. Зазвичай, відповідальними за ефективне виконання функціональних обов'язків є декілька осіб: керівник нового працівника і спеціаліст HR-департаменту.

Після завершення адаптації в компанії Фора, працівник отримує можливість прийняти участь у всіх програмах оцінки персоналу, які дозволяють оцінити конкретні можливості працівника та щороку удосконалюються, виходячи зі світових стандартів. Кожна з існуючих програм дає працівнику не лише можливість об'єктивно оцінити власні знання та компетенції, але й отримати розуміння щодо майбутнього розвитку в компанії.

Основний інструмент – оцінка працівника за компетенціями. Під час даного процесу здійснюється окрема оцінка за функціональними та за особистими компетенціями. Перелік особистих компетенцій працівника компанії сформований на основі корпоративної культури, яка є дуже розвиненою в компанії. Вона ґрунтується на місії та цінностях компанії (рис. 2.2.), та поділяється на 5 компетенцій: орієнтації на успіх, результат, гостя, командування та лідерське мислення.

Наша місія

Вдосконалювати піклування, діючи драйвово, інноваційно та продуктивно.

Наші цінності

- Надихаємо драйвом
- Вдосконалюємо та вдосконалюємось
- Втілюємо інновації
- Діємо продуктивно

Рис.2.2 Місія та цінності компанії

Під час оцінювання працівника за особистісними компетенціями використовують попередньо розроблену таблицю (додаток 1). Навпроти кожної

компетенції працівник прописує свої сильні сторони та зони розвитку, які були виокремлені під час самооцінки. Крім того, йому необхідно зазначити у якій ситуації були ідентифіковані його переваги чи недоліки. Такий інструмент оцінювання дає змогу оцінити на скільки працівник розділяє цінності компанії і, відповідно, на скільки він є залученим у процес її розвитку. Для працівника оцінка за особистими компетенціями дає змогу провести рефлексію та побудувати план розвитку.

Єдиним значним мінусом даної системи є те, що час оцінювання працівників керівниками обмежений, що не дозволяє якісно обговорити всі аспекти роботи.

Отже, оцінка за компетенціями є дієвим та ефективним інструментом на ТОВ «Фора», який сприяє безперервному розвитку працівників. Завдяки запропонованим компанією інструментам кожний працівник має змогу об'єктивно оцінити власний потенціал та легко скорегувати свій напрямок розвитку.

Не зважаючи на сучасність та важливість даного процесу, він поки що не є досконалим. Це можна довести низьким рівнем залученості працівників у процес. Через те, що процес є досить новим для компанії, керівці ще не розуміють його змістовність та необхідність для власного розвитку всередині компанії. Лише половина співробітників готові витратити свій час на зустріч з керівником, оцінку компетенцій, створення плану розвитку та використання інструментів.

Не менш розвиненим та важливим в ТОВ «Фора» є процес навчання працівників, який щороку отримує нову хвилю розвитку і виходить на більш вагомий рівень.

Будь-який процес, що стосується навчання у компанії відбувається в рамках проекту «One learning a day» («Кожен день нові знання!»). Він передбачає, що будь-який працівник компанії повинен отримувати порцію нових знань щодня, використовуючи для цього різні методи навчання.

Увесь процес навчання в компанії поділяється на певні складові. Їх узагальнено на рис. 2.3).

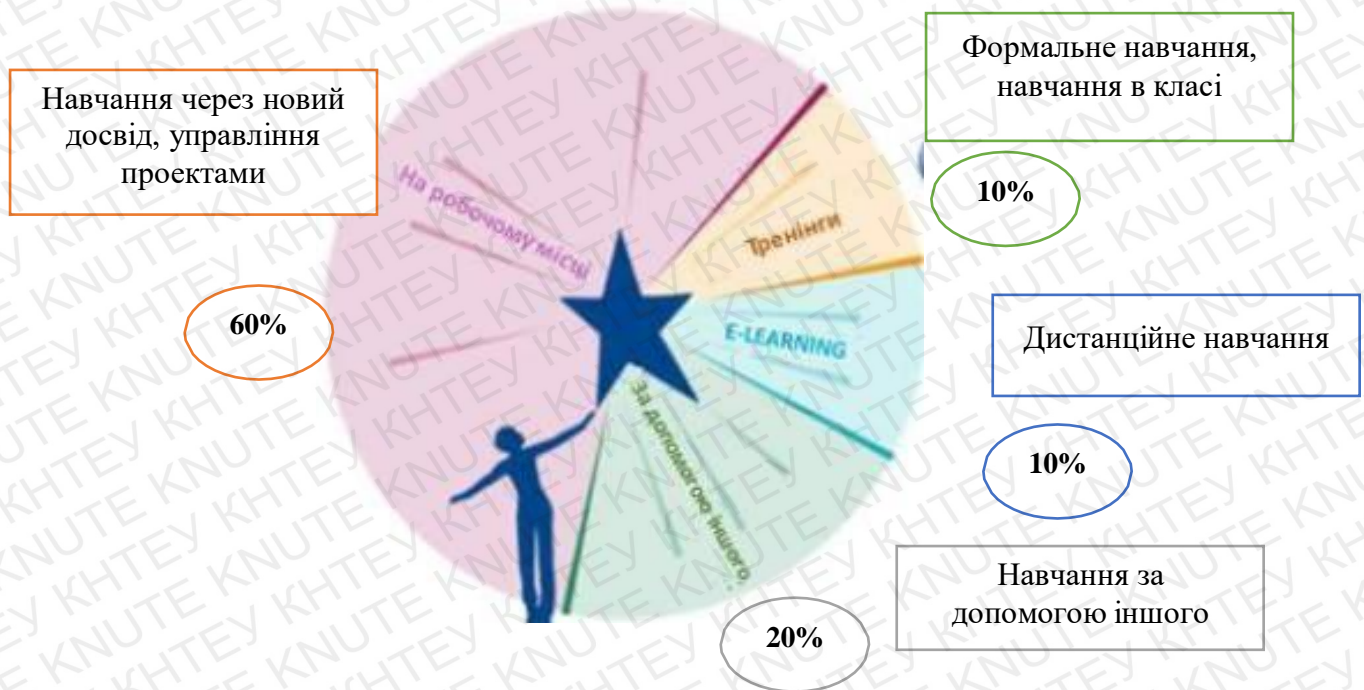


Рис.2.3. Складові навчального процесу в компанії Фора

*Розроблено автором за матеріалами Корпоративного університету Фора

За даною схемою найбільшу частку знань працівники Фори отримують під час навчання на робочому місці. Останніми роками набирають популярності нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – Secondment, Buddying та Shadowing.

Secondment – тимчасове переведення працівника в інший підрозділ підприємства, де він переймає досвід роботи, спілкується з представниками іншої сфери діяльності тощо. В деяких випадках, працівника переводять в іншу компанію. Такий метод розвитку персоналу є дуже поширеним на Заході, близько 70% компаній використовують його в своїй практиці, особливо англійські компанії. Секондмент може використовуватися не тільки для розвитку співробітників, але і для підвищення ефективності роботи компанії в цілому, розробки новацій та поліпшення відносин між компаніями-партнерами.

Buddying – це нова форма наставництва, при якій обидві сторони (учень і наставник) знаходяться на рівних позиціях. Відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках. Такий підхід дозволяє учневі отримувати нові знання та досвід, а наставник може пригадати давно забуті навички та отримати свіжі ідеї від учня.

Shadowing – простий і невитратний спосіб навчання. Він полягає в прикріпленні «тіні» до працівника. У якості «тіні» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений. Наставник не вчить «тінь», вона просто спостерігає за його роботою протягом незначного відрізка часу (1-3 дні), вивчає її в деталях. Використовувати таку форму навчання можна для всіх рівнів персоналу.

Відділ навчання Фори рекомендує використовувати методи навчання через новий досвід. Результати його реалізації представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Методи навчання на робочому місці в компанії Фора

№	Типи розвиваючих завдань	Приклади застосування
1	Неформатна відповідальність	Працювати над новим невідомим завданням, отримати нові обов'язки
2	Нові напрямки, запуски	Впровадити нову ідею як проект, сутність якого є невідомою
3	Розширення проекту (бізнесу)	Прийняти роботу, велику за охопленням (крос-функціональний, крос-регіональний проект) або за розмірами чи відповідальністю
4	Усунення існуючих проблем/вихід із кризової ситуації	Працювати над вирішенням існуючої застарілої проблеми, завислим проектом

5	Керівництво командою	Взяти лідерську роль на проєкті, де необхідно управляти і мотивувати інших на досягнення результатів
6	Неформальний вплив	Ефективно впливати на думки, рішення оточуючих без формальних повноважень (колеги, старші лідери, команди)
7	Зовнішні виклики	Управляти взаємодією з зовнішніми клієнтами, споживачами, постачальниками, партнерами
8	Висока цінність і складність	Вести видимі проєкти та ініціативи з високим ризиками, сильним тиском, жорсткими термінами, високою цінністю для бізнесу.

Кожен з цих методів передбачає виведення працівника із зони його комфорту, що, як результат, впливає на швидкість його розвитку. В компанії Фора вважають, що працівник не може розвиватися, якщо він протягом довгого часу виконує одні й ті ж завдання, не виявляючи ініціативу пізнати щось нове. Про це свідчить і корпоративна культура, яка пропагує виходити за межу свої обов'язків, наважуватися кинути виклик та прагнути змін.

2.2 Аналіз сучасних підходів до розвитку персоналу

Сучасні підходи до розвитку персоналу доводять, що найефективнішими є такі саме:

1. Зворотній зв'язок у форматі 360 – спосіб оцінки компетенцій і навичок працівника на основі його/її поведінки у реальних робочих ситуаціях. Інформацію отримують шляхом опитування самого працівника, його колег, підлеглих та керівника. В результаті працівник дізнається, як він себе сприймає і як він сприймається іншими;
2. Коучинг – креативний та націлений на стимулювання роздумів процес, який надихає працівника максимізувати свій професійний та особистісний

потенціал. Коучинг направлений на стимулювання процесу виробітки рішень працівником особисто у різноманітних робочих ситуаціях;

3. Наставництво – це стійкі взаємовідносини між двома людьми, які мають чіткі цілі, що направлені на розвиток працівника та розкриття його потенціалу;
4. Навчання «колега-колега» – навчальний процес, що передбачає обмін знаннями між двома колегами для підвищення їх компетентності та всеобізнанності;
5. Спостереження за рольовими моделями і спілкування з експертами;
6. Участь у спільнотах за інтересами, професійні клуби.

Із перелічених вище методів найпоширенішими в компанії Форс є Коучинг, наставництво та зворотній зв'язок. Вони виступають інструментами в руках лінійних менеджерів для реалізації потенціалу кожного підлеглого. Популярність даних методів пояснюється тим, що працівник грає в них не пасивну, а активну роль, намагаючись в процесі власних роздумів знайти рішення проблем.

Формальне навчання, або навчання в класі за політикою компанії Форс займає лише 10% у системі навчання кожного працівника, але при цьому є найбільш відчутним та бажаним серед співробітників. Формальне навчання включає в себе усі тренінги, що проводяться зовнішніми та внутрішніми тренерами, воркшопи від Форівців тощо. Щороку кожен працівник за встановленими нормами повинен відвідувати не менше 25 академічних годин формального навчання. Відділ навчання щороку залучає нових тренерів, задовольняючи потреби співробітників різних департаментів.

Найпопулярнішими тренінгами в компанії вважаються (більш детальна інформація про кожний тренінг у додатку 2):

- Основні інструменти керівника
- Успішний керівник 2:0
- Зворотний зв'язок високої якості
- Базовий курс HR для керівників
- Техніки активних переговорів

- Управління часом
- Смачний сервіс. Керування конфліктами
- Смачний сервіс
- Я і моя команда
- Welcome. Office
- Смачний сервіс. Вищий пілотаж
- Орієнтація на успіх – запорука переможця в бізнесі та житті
- Творче мислення. Розвиток креативності
- Управління проектами. Agile. Scrum
- Командоутворення
- Емоційний інтелект
- Інноваційне мислення
- Коучинг
- Школа тренера
- Тайм-менеджмент тощо.

Будь-який тренінг є доступним для кожного співробітника завдяки програмі, яка передбачає можливість реєстрації, а також побудови власного плану навчання. Під час планування розвитку кожен працівник повинен створити план навчання, в який будуть включені усі тренінги, які йому необхідно відвідати для досягнення поставлених цілей. Після цього спеціаліст з навчання вивчає побажання усіх працівників, і, виходячи з цього, формує перелік тренінгів на рік.

Окрім відвідування тренінгів, кожен працівник має змогу бути сертифікованим у необхідній для нього галузі, якщо його бажання відповідає потребам бізнесу. Також за бажанням працівники компанії можуть вести воркшопи, їх основна ціль – ознайомити працівників з близьким для них бізнес процесом. Це дає змогу Форівцям спробувати себе у ролі тренера, а також полегшити роботу через підвищення обізнаності співробітників.

Навчання співробітників ТОВ «Фора» в магазинах дещо відрізняється від процесу навчання, що відбувається в офісних працівників. Воно є більш специфічним та регламентованим. Спеціалісти з навчання більше уваги приділяють атестації робітників для того, щоб підвищувати їх рівень майстерності. Щороку приділяється багато часу для того, щоб виявити потребу у підвищенні кваліфікації робітників, розробити плани навчання та здійснити перепідготовку. Крім навчання, що стосується підвищення функціональних компетенцій, на регулярній основі проходять тренінги щодо безпеки, корпоративної культури та менеджменту.

Процес навчання в компанії є дуже розвиненим і вважається однією з її переваг. Не зважаючи на це, в будь-якому разі, є процеси які потребують покращення. В першу чергу це стосується відповідальності працівників за своє навчання. Трапляються випадки, коли Форівці заповнюють плани навчання з єдиною ціллю – виконати та забути. Дуже важливо, щоб кожен з них розумів важливість цього процесу і обирав тренінги, які дійсно необхідні їм для розвитку. Наслідком таких ситуацій може стати неефективність навчання, тому що працівник може потрапити на тренінг, який на даний момент не є необхідним для нього, або отримати запрошення на навчання і не прийти, бо не пам'ятає, яку обирав тему. Щороку компанія витрачає більше мільйону гривень на залучення сертифікованих тренерів, тому відповідальність працівників може допомогти у ефективному використанні грошей.

Крім того, на мою думку, важливою проблемою компанії є низький рівень розвитку наставництва. В часи, коли ринок праці кардинально змінився і працівники змінюють місце роботи значно частіше, дуже важливо компанії бути готовою швидко знайти заміну на певну посаду. Дана проблема є актуальною як в магазинах, так і серед офісних співробітників. У працівників відсутнє розуміння і бажання ділитися знаннями, щоб підготувати достойну заміну собі.

Ще однією зоною розвитку компанії у сфері навчання є відсутність єдиного діджитал-інструменту, який дозволить працівникам легко та цікаво створити карту

навчання, знайомитися із найближчими тренінгами, курсами дистанційного навчання.

Для об'єктивної оцінки процесу розвитку персоналу в компанії Фора, було проведено соціологічне опитування серед співробітників, в якому прийняло участь 48 осіб з різних департаментів. Кожен з них оцінив вплив зазначених вище недоліків на ефективність всіх складових процесу розвитку персоналу. Для цього їм було запропоновано проаранжувати запропоновані проблеми за ступенем їх впливу на процеси адаптації, оцінки, навчання та кар'єрного зростання.

В результаті аналізу та систематизації відповідей респондентів були отримані наступні результати:

1. Оцініть вплив вказаних нижче недоліків процесу адаптації персоналу на його ефективність (рис. 2.15.) :

А) Відсутність єдиного інструменту, який дасть змогу зібрати всю необхідну інформацію щодо адаптації персоналу та зробити її цікавою для сприйняття;

Б) Відсутність матриці відповідальності виконавців процесу адаптації.

На думку респондентів недолік під літерою Б у 76% відповідей займає першу позицію, тоді недолік А важливіший лише для 24% респондентів.

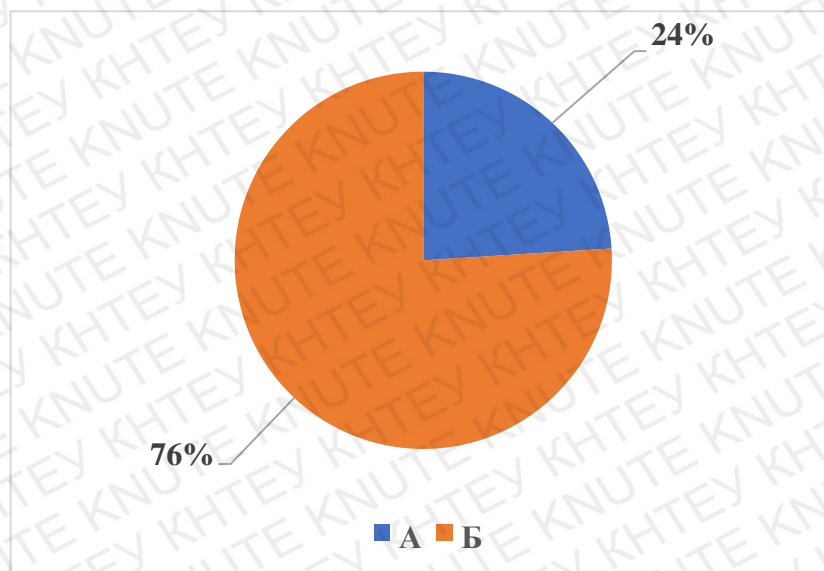


Рис. 2.15. Оцінювання вагомості недоліків процесу адаптації персоналу

2. Оцініть вплив вказаних нижче недоліків процесу оцінювання персоналу на його ефективність (рис. 2.16.) :

- А) Низький рівень залученості працівників у процес Development Conversation;
- Б) Відсутність бенчмаркінгу під час постановки цілей в Performers Review;
- В) Вибіркове оцінювання працівників в Talent Review.

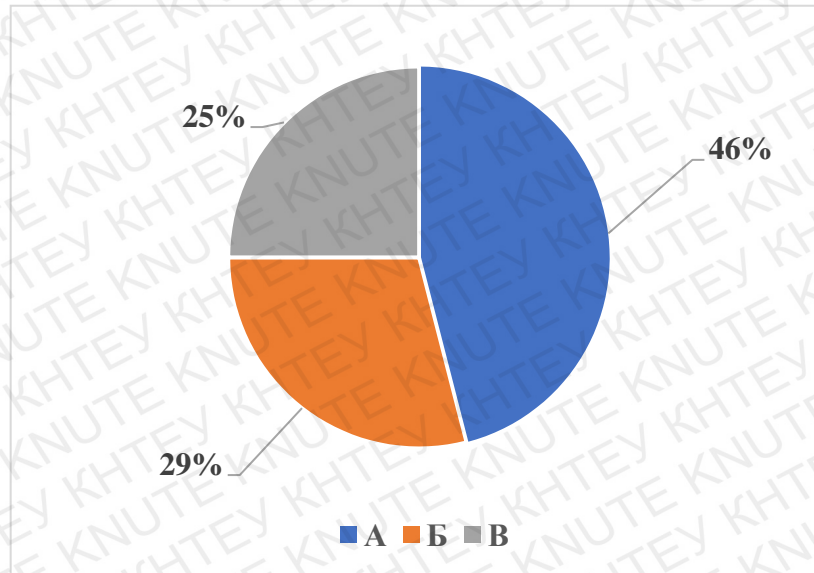


Рис. 2.16. Оцінювання вагомості недоліків процесу оцінювання персоналу

Згідно з даними діаграми, більшість опитаних співробітників (46%) вважають, найвагомим недоліком у процесі оцінювання персоналом низький рівень залученості працівників у процес Development Conversation. Тоді варіанти Б та В підтримала майже однакова кількість працівників (29% та 25 % відповідно), що робить їх менш вагомими за відповідь А.

3. Оцініть вплив вказаних нижче недоліків процесу навчання персоналу на його ефективність (рис. 2.17.) :

- А) Низький рівень відповідальності працівників за план навчання в компанії;
- Б) Низький рівень розвитку наставництва;
- В) Відсутність єдиного діджитал-інструменту, який дозволить зробити навчання легшим.

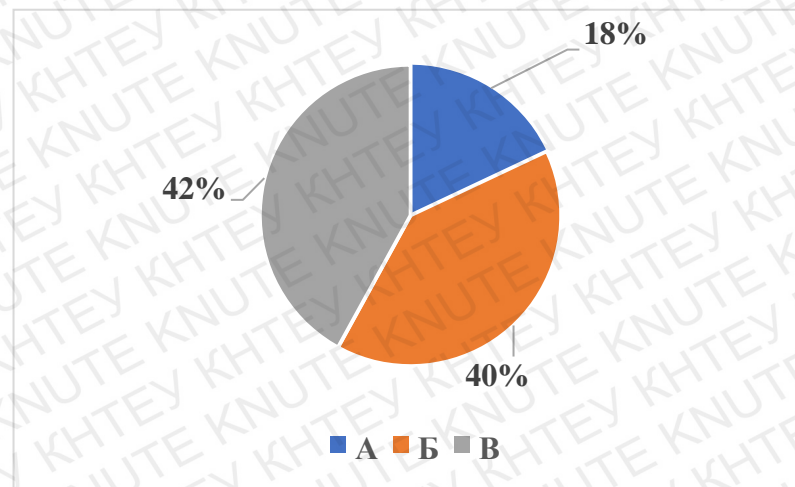


Рис. 2.17 Оцінювання вагомості недоліків процесу навчання персоналу

Ґрунтуючись на результатах дослідження, можна зробити висновок, що для працівників у сфері персоналу існує дві проблеми. Голоси майже порівну розподілилися між низьким рівнем наставництва та відсутністю діджитал-інструменту (40% та 42% відповідно). Щодо заповнення планів навчання, то лише 18% респондентів вважають, що працівники підходять до цього процесу несерйозно.

4. Оцініть вплив вказаних нижче недоліків процесу навчання персоналу на його ефективність (рис. 2.18.) :

А) Відсутність єдиної бази резюме внутрішніх співробітників;

Б) Низький рівень обізнаності працівників щодо процесів управління талантами.

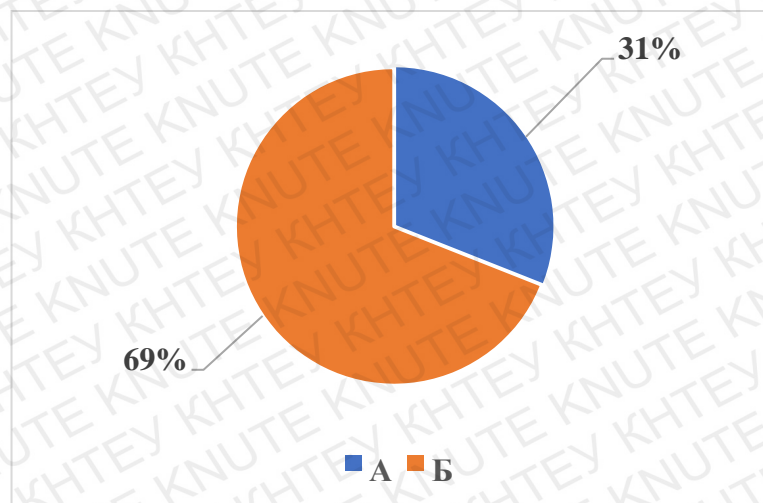


Рис. 2.18 Оцінювання вагомості недоліків процесу кар'єрного планування персоналу

З діаграми бачимо, що більшість співробітників головною проблемою в процесі кар'єрного планування вбачають низький рівень своєї обізнаності. Через відсутність розуміння можливостей, які готова надати компанія, більшість працівників залишають не мотивованими до розвитку.

РОЗДІЛ 3 Рекомендації щодо вдосконалення напрямів розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора»

3.1 Розробка стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу

Навчання в ТОВ «Фора», як вже зазначалось раніше, є обов'язковим процесом для кожного працівника. Компанія піклується про те, щоб форівці регулярно підвищували свій рівень компетентності та дбали про крос функціональний розвиток. При цьому дуже важливо, щоб витрати, які здійснює відділ з навчання працівників, були ефективними і в майбутньому приносили результат компанії.

Під час аналізу процесу навчання нами були виокремлені певні недоліки, які не дають можливості здійснювати процес навчання максимально ефективно. Відповідно, був розроблений певний ряд заходів, які допоможуть їх усунути.

Розглянемо їх детальніше.

1. Підвищення обізнаності працівників щодо важливості розроблення планів навчання.

Основний зміст заходу передбачає розроблення та впровадження дій, які дадуть змогу донести до працівників важливість розроблення планів навчання, зрозуміти їх роль в процесі власного розвитку.

В його межах доцільно виокремити наступні складові:

- Проведення ворк-шопів. Під час їх проведення спеціаліст з навчання зможе донести до працівників ключову інформацію щодо процесу розроблення навчальних планів. Основний акцент необхідно зробити на збір побажань працівників щодо необхідних тренінгів. Коли кожен з них висловить свої потреби, необхідно пояснити основні шляхи, які дадуть йому змогу потрапити на бажаний тренінг за рахунок компанії. Таким чином, у співробітника сформується бачення навчального процесу в компанії, він зрозуміє свої потреби у розвитку та засоби для

їх досягнення. Важливо, щоб спеціаліст з навчання зміг подати структурований матеріал, логічно побудований у доступній формі.

- Пошук координаторів з навчання у кожному відділі. Дуже часто працівникам не вистачає часу або бажання уточнити у спеціаліста з навчання питання щодо його можливостей розвитку в компанії. Таким чином, цей процес можна удосконалити, виділивши координаторів з навчання у кожному відділі. Вони зможуть відповісти на всі питання щодо розроблення планів навчання, можливостей відвідування тренінгів, програми щорічного навчання тощо. Кожен форівець зможе з'ясувати у свого координатора питання, що його турбують, висловити побажання щодо організації тренінгу, після чого усі запити будуть направлені до HR-спеціаліста централізовано з обов'язковою прив'язкою до планів навчання. Координатори будуть обиратися за бажанням і ця роль не передбачатиме додаткових виплат, адже робота займатиме небагато часу і буде спрямована на крос-функціональний розвиток працівника.

- Організація цікавих і необхідних для бізнесу тренінгів за потребами тих, хто розробив план навчання. Після розроблення працівником планів навчання спеціалісту важливо виокремити та організувати тренінги, яких раніше не було в компанії, але вони є досить необхідними. Важливо, щоб кожен форівець дізнався про них та про те, чому спеціалісти з навчання вирішили провести саме їх (статті в електронному журналі, написи у внутрішній соціальній мережі тощо). Це стовідсотково мотивуватиме більшість співробітників приділити час розробленню необхідних планів та обміркуванню власних потреб з розвитку.

2. Розробка та впровадження програми наставництва

Основний зміст заходу: розробка та запуск програми наставництва, яка мотивуватиме висококваліфікованих працівників виступати в якості наставників та готувати собі наступників. Важливим аспектом програми є мотивація висококваліфікованих спеціалістів виступити у ролі наставника. Тому, за старання та час, які вони витратять на навчання новачків, їм буде надаватися винагорода. За

кожного навченого працівника, не зважаючи на його посаду, наставнику буде надаватися сертифікат на 1000 гривень. Він зможе його витратити на будь-який цікавий для нього тренінг, як від Корпоративного університету Фори, так і від зовнішніх провайдерів. Незважаючи на значні матеріальні витрати, компанія таким способом вкладає гроші у розвиток власного персоналу.

Для того, щоб переконатися, що наставництво дало бажаний результат, кожного навченого працівника будуть оцінювати різними способами, залежно від займаної посади (атестація, оцінювання 3600, спостереження тощо). В разі, якщо результат оцінювання буде позитивний, наставник отримає свою винагороду.

Термін програми наставництва в середньому за попередніми прорахунками складатиме 2 місяці. Як свідчать результати аналізу, за цей час висококваліфікований працівник зможе передати необхідні знання новачку, а той, в свою чергу, зможе їх перейняти та максимально опанувати зміст роботи.

Для того, щоб програма наставництва була дійсно ефективною, структурованою та рівнозначною для всіх, до її старту спеціалістами з навчання разом із лінійними керівниками необхідно буде розробити окремі програми, в яких буде вказана чітка послідовність тем, розроблені кейси на основі ситуацій, які виникають в роботі, запропоновані для реалізації певні проекти, які допоможуть продемонструвати креативність та самостійність новачків.

3. Розробка єдиного діджитал-інструменту.

Основний зміст заходу: розробити та впровадити Додаток з навчання, який буде містити в собі усі необхідні матеріали та інструменти і дозволить працівникам таким чином використовувати усі можливості навчання в компанії в будь-який момент навіть з телефону.

Додаток обов'язково повинен містити: власний план навчання співробітника, який можна доповнювати або змінювати зручним чином; інформацію про найближчі тренінги; вікно, в якому можна залишити запит на проходження тренінгу або отримати відповідь на питання з навчання; список книг, які можна взяти в

електронній бібліотеці компанії; посилання на онлайн-навчання; цікаві статті на різнобічні виробничі теми, що допоможуть співробітникам розширювати знання на основі самоосвіти, та інші корисні сторінки.

Додаток повинен працювати як на ноутбуці, так і підтримувати мобільну версію. Це дозволить кожному працівнику у зручний момент приділити час навчання.

Управління талантами в ТОВ «Фора» займає особливе місце. Високий рівень розвитку талант-менеджменту є однією з переваг компанії на ринку праці. Кожний співробітник, приходячи до компанії, розуміє, що він має можливість побудувати кар'єру не лише у тому напрямі, де він має досвід роботи. Форівці дуже часто суміщають основну роботу з участю у крос-функціональних проектах, що дає можливість отримати досвід в інших сферах бізнесу. Після цього кожен з них за власної ініціативи може змінити департамент, у разі наявності вакансії, та продовжити розвиток.

Не зважаючи на високий розвиток процесів з побудови кар'єри співробітників, вони, в будь-якому разі, потребують удосконалення. Найбільш важливі та гострі проблеми, які існують сьогодні в сфері талант-менеджменту описані нижче та запропоновані заходи для їх вирішення:

1. Створення єдиної бази резюме усіх внутрішніх співробітників

Основний зміст заходу: розробка єдиної бази резюме, в якій буде міститися коротка інформація про кожного співробітника компанії, виокремлення в резюме ключових розділів, а саме: досвід роботи в Форі, участь у крос-функціональних проектах, соціальних проектах, сильні сторони і навички особи тощо. Ці дані допоможуть швидше знайти кандидатів на відкриті в компанії вакансії, зокрема за допомогою електронної пошукової системи.

База резюме повинна бути в електронному вигляді та структурована за відділами, які функціонують в компанії. Для її зберігання та легкого використання

краще всього використовувати програму E-Staff, яку рекрутери компанії використовують для систематизації усіх резюме зовнішніх кандидатів.

2. Підвищення обізнаності працівників щодо процесів управління талантами

Основний зміст заходу: значним гальмом у розвитку управління талантами є низька обізнаність працівників щодо процесів кар'єрного просування в компанії. Більшість процесів талант-менеджменту є конфіденційними, тож іноді працівники тільки здогадуються, яким чином колеги отримують підвищення в компанії.

Важливо змінити дану тенденцію і донести до співробітників основну інформацію щодо їх кар'єрних можливостей в межах компанії. На мою думку, для цього необхідно втілити наступні заходи:

- Розробка та проведення ворк-шопів щодо можливостей розвитку в компанії;

Talent-менеджеру необхідно розробити та реалізувати змістовний сценарій зустрічей зі співробітниками, на яких вони ознайомлюються з інформацією щодо умов та правил просування в компанії, можливих шляхів розвитку, прикладів історій успіху колег. Сама зустріч повинна проводитися у дискусійній формі, надавати працівникам можливість задати питання, щоб розвіяти міфи, які могли виникнути через необізнаність у процесах.

Ворк-шоп повинен бути легким у сприйнятті та мати неформальний характер, його тривалість не повинна перевищувати двох годин.

- Розміщення історій успіху співробітників на внутрішніх електронних ресурсах, в публікаціях статей в корпоративному журналі.

Спеціалістам з розвитку необхідно відібрати форівців, які працюють в компанії більше 4 років і за цей час отримали не менше трьох просувань за кар'єрною драбиною; провести з ними міні-інтерв'ю, запитавши про секрети успіху, кар'єрний шлях, зусилля, які необхідно докласти тощо. Гарно оформлені історії необхідно публікувати на внутрішніх та зовнішніх джерелах для того, щоб

співробітники уявляли свої можливості, а потенційні кандидати бачили переваги роботи в компанії.

Крім того, необхідно час від часу випускати статті у внутрішньому корпоративному журналі про кар'єрні можливості, публікуючи більш розгорнуті інтерв'ю з працівниками, які побудували кар'єру в компанії, новини талант-менеджменту тощо.

- Організація консультацій щодо кар'єрного просування.

Для того, щоб працівник, не чекаючи ворк-шопу зміг дізнатися про можливості просування в компанії, Talent-менеджер повинен бути відкритий до його консультацій. Тож, необхідно оприлюднювати інформацію про можливості комунікацій у компанії, спілкування зі спеціалістом з розвитку. Консультація може відбутися у будь-який зручний для обох колег час, але не повинна перевищувати одну годину. На даній зустрічі працівник може задати питання щодо умов просування, запитати про відкриті вакансії, або висловити свій інтерес до проекту або діяльності певного відділу, в якому він бачить свій розвиток.

Основні принципи, яких необхідно дотримуватися під час консультації двом учасникам спілкування - це чесність, відкритість, ініціативність та готовність допомогти.

Розроблені пропозиції для реалізації стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора» узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналітична таблиця виявлення проблем, недоліків та заходів для реалізації стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу

ТОВ «Фора»

№	Недоліки	Заходи для усунення недоліків
1	2	3
1	Відсутність єдиного інструменту адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та впровадження мобільного додатку, який міститиме в собі необхідну

		інформацію, яка допоможе новим співробітникам скоріше адаптуватися <ul style="list-style-type: none"> • Створення загальної брошури, свого роду путівника для новачка, яка міститиме інформацію про ключові моменти адаптації
2	Відсутність матриці відповідальності, в якій прописані усі підпроцеси адаптації та відповідальні за них	Побудова матриці відповідальності за методом RACI, яка допоможе чітко розподілити відповідальність між учасниками процесу
3	Низький рівень залученості працівників у процес «Діалог про розвиток», який полягає в оцінці компетенцій працівника та побудові його плану розвитку в компанії	Підвищення обізнаності працівників щодо важливості процесу Development Conversation через проведення додаткових ворк-шопів, розповсюдження інформації про зміст програми, залучення підтримкою амбасадорів у кожному відділі
4	Відсутність бенчмаркінгу під час постановки цілей в програмі «Оцінка потенціалу»	Організація додаткових тренінгів для лінійних керівників щодо підвищення їх компетентності в процесі оцінки підлеглих за програмою Performers Review
5	Вибіркове оцінювання працівників в Talent Review	Організація додаткового етапу програми «Оцінка потенціалу», який передбачатиме оцінювання усіх працівників департаменту HR бізнес-партнером директором функції та лінійними менеджерами (в разі, якщо департамент є дуже великим)
6	Низький рівень відповідальності працівників за побудову плану навчання в компанії	Підвищення обізнаності працівників щодо важливості заповнення планів навчання через проведення ворк-шопів, пошук координаторів навчання у кожному відділі, організацію цікавих тренінгів за потребами працівників
7	Низький рівень розвитку наставництва	Розробка та впровадження програми наставництва, яка мотивуватиме високо-кваліфікованих працівників виступати в якості наставників та готувати

		наступників
8	Відсутність єдиного діджитал-інструменту, який дав би змогу об'єднати в одне ціле усі цікаві матеріали з навчання	Розробка та впровадження мобільного додатку який завдяки своїй зручності, цікавості та структурованості мотивуватиме працівників користуватися ним, шукати потрібну інформацію та ділитися нею з колегами
9	Відсутність єдиної бази резюме співробітників компанії	Створення єдиної бази резюме усіх співробітників, виокремлення в неї ключових розділів, що допоможе швидше знайти кандидатів на вакантні посади
10	Низький рівень обізнаності працівників щодо мету, зміст та переваги процесу управління талантами	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та проведення ворк-шопів щодо можливостей розвитку особистості в компанії • Розміщення історій успіху співробітників на внутрішніх ресурсах, публікація статей в корпоративному журналі • Організація консультацій щодо кар'єрного просування

Таким чином, сформована аналітична записка є основою для конкретизування етапів реалізації стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Фора» та оцінки ефективності шляхом розрахунку визначених показників.

3.2 Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії розвитку персоналу в системі маркетингу

В попередньому розділі був розроблений певний ряд заходів, які допоможуть усунути недоліки для більш ефективного розвитку співробітників, прорахуємо їх доцільність.

1. Підвищення обізнаності працівників щодо важливості розроблення планів навчання

Втілення зазначених вище дій не потребує великих фінансових витрат та залучення зовнішніх ресурсів.

Для проведення ворк-шопів із розроблення планів з навчання спеціалісту з навчання необхідно приділити час на їх реалізацію, що складає приблизно 40 годин (спеціалісту навчання необхідно охопити не усіх працівників, а лише тих, хто за політикою заповнює плани з навчання (близько 1000 співробітників, для решти програма навчання формується іншим чином). В грошовому виразі вартість ворк-шопів складе близько 3000-4000 гривень.

Щодо роботи координаторів, то, як зазначалося, вона є безкоштовною. Але, як і амбасадорам Development Conversation, в кінці року їм можна висловити подяку у вигляді сувенірної продукції. При умові, що їх буде близько 15, сума на подарунки складе 7500 гривень. Крім того, для підвищення їх обізнаності у навчальних процесах, необхідно понести витрати на окремий воркшоп, який приблизно коштуватиме 2000 гривень. Таким чином, загальні витрати становлять 9500 гривень.

Для проведення необхідних тренінгів за потребами форівців, що розробили плани навчання, на мою думку, не потрібно, адже в будь-якому разі кожен з них буде проходити відповідно до розробленого плану навчання і витрати будуть передбачені бюджетом відділу.

Доцільність впровадження: втілення запропонованих вище заходів є доцільним і очікується схожа за обсягом ефективність, яка передбачається від проекту, що запропонований вище стосовно залученості працівників у процес Development Conversation. Завдяки корисним ворк-шопам, залученню координаторів та активному просуванню цікавих та важливих для бізнесу тренінгів компанія в найкоротші терміни зможе оптимізувати витрати на навчання та отримати додатковий прибуток завдяки роботі висококваліфікованого персоналу.

Соціальна та економічна ефективність від впровадження: підвищення обізнаності працівників щодо заповнення планів навчання матиме наступні переваги:

- Зменшення витрати компанії на неефективне навчання;
- Підвищення мотивації працівників через можливість отримання необхідного навчання;
- Зростання прибутку компанії завдяки підвищенню кваліфікації працівників і, відповідно, їх продуктивності.

2. Розробка та впровадження програми наставництва

Розробка та впровадження програми наставництва потребує суттєвих затрат, а саме:

- Розробка програм для кожного відділу. Якщо в структурі компанії діє 15 відділів, на розробку однієї програми необхідно приблизно 100 годин часу спеціаліста з навчання та лінійного керівника, що у грошовому еквіваленті складе близько 20 000 гривень за одну програму та 300 000 гривень для усіх відділів.
- Робочий час наставника. Якщо щодня він приділяє 3-4 години часу протягом двох місяців, отже за цей час він витратить близько 190 годин, які «коштуватимуть» компанії приблизно 11 000 – 60 000 гривень залежно від посади наставника.
- Оцінювання результатів програми наставництва. Оскільки, на одного працівника спеціалісту з навчання необхідно виділити мінімум 8 годин, то ці витрати складуть близько 700 гривень. За рік програму наставництва, за нашими розрахунками, пройдуть 200 співробітників, тож в цілому необхідно витратити 140 000 гривень.
- Мотивація наставників. З кожного навченого працівника наставник отримує 1000 гривень, відповідно за рік ця сума складе 200 000 гривень.

Загальні витрати на реалізацію програми наставництва в перший рік складуть приблизно 700 000 гривень або 3500 на кожного навченого працівника.

Доцільність впровадження: впровадження програми наставництва потребує багато часу та значних фінансових витрат, але при цьому її реалізація принесе

компанії економію коштів завдяки зменшенню плинності кадрів та підвищенню кваліфікації працівників.

Прорахуємо витрати, які несе компанія через плинність кадрів:

V1 – витрати на подачу оголошення (1500 грн.);

V2 – витрати на роботу рекрутера (в середньому 2000 грн на одну вакансію);

V3 – витрати на залучення до співбесіди лінійного керівника (200 грн за годину);

V4 – витрати на працевлаштування (біля 300 грн).

В загальному на 1 особу = $V1+V2+V3+V4 = 1500+2000+200+300= 4000$ грн.

Виходячи з розрахунків, завдяки впровадженню програми наставництва плинність кадрів скоротиться приблизно на 4%, що дасть змогу зменшити кількість прийнятих за рік працівників з 330 до 255.

Отже, економія компанії від зменшення кількості вакансій становитиме:

$$E = (330-255)*4000 = 300.000 \text{ грн.}$$

Таким чином, на мою думку, реалізація програми наставництва є неминучою в сьогоденних умовах ринку праці. Процес підбору персоналу стає тяжчим, а витрати на нього більшими. Тож необхідно працювати над утриманням працівників та їх навчанням, що дасть змогу компанії скоротити витрати на підбір, навчання та адаптацію працівників.

Корисність від впровадження: в сучасних умовах, коли люди вже не готові все життя приділити роботі в одній компанії, підприємствам необхідно мати гарантію, що звільнення ключових спеціалістів не спричинить зупинку виробництва або інших бізнес процесів. Тож, дана програма допоможе компанії завжди мати в резерві спеціалістів, які за короткий термін зможуть замінити працівників, які вирішують продовжити кар'єру в інших компаніях.

Крім того, розроблення та реалізація даної програми матиме наступні переваги:

- Підвищення рівня кваліфікації працівників;

- Скорочення витрат на пошук персоналу завдяки створенню і розвитку кадрового резерву;
- Підвищення рівня ефективності адаптації працівників завдяки наявності постійного наставника;
- Підвищення рівня лояльності наставників до компанії завдяки підвищенню їх статусу;
- Зниження плинності кадрів, формування сильної та висококваліфікованої команди.

3. Розробка єдиного діджитал-інструменту

Витрати на впровадження: даний Додаток є близьким до Додатку, який був запропонований нами вище для адаптації персоналу в компанії, але при цьому він передбачає зберігання значно більших масивів інформації та постійного оновлення, тому його вартість буде дещо дорожчою. В середньому витрати на його розробку складуть близько 400 000 гривень. Крім того, необхідно враховувати витрати на його підтримку, які за оцінками програмістів компанії складатимуть понад 300 тис. грн. Загальна сума, яку необхідно інвестувати у створення та впровадження додатку становить близько 700 000 грн.

Доцільність впровадження: запуск та підтримка даного мобільного додатку з навчання передбачає досить великих витрат, але в розрізі на кожного співробітника вони не перевищуватимуть 500 гривень на особу у перший рік, та 200 гривень у всі наступні роки. На сьогодні компанія витрачає не менші гроші на програми, якими співробітники компанії майже не користуються, тому що жодна з них не є зручною, не передбачає можливості легко навчатися в мобільному режимі, не зберігає в собі усіх необхідних інструментів.

Отже, розробка єдиного діджитал-інструменту для навчання є доцільною інвестицією компанії, яка допоможе не тільки скоротити витрати на використання незручних ресурсів, а й позитивно вплине на ефективність навчання фірмовців і рівень прибутковості компанії.

Корисність від впровадження: діджиталізація інструментів навчання дасть змогу йти у ногу з часом і дозволить додатково мотивувати працівників займатися власним розвитком. Крім цього, впровадження Додатку передбачає:

- Відмову від незручних та застарілих інструментів зі зберігання матеріалів з навчання, за які компанія щороку повинна виплачувати великі кошти;
- Підвищення ефективності навчального процесу за рахунок постійного використання можливостей Додатку та вмотивованості працівників заповнювати плани з навчання;
- Відповідне підвищення компетентності працівників компанії.

Найбільш важливі та гострі проблеми, які існують сьогодні в сфері талант-менеджменту описані вище та запропоновані заходи для їх вирішення, а наразі розглянемо витрати на них та доцільність:

1. Створення єдиної бази резюме усіх внутрішніх співробітників

Витрати на впровадження: для розробки бази резюме необхідно витратити час спеціаліста з управління персоналом на пошук резюме в базі зовнішніх кандидатів (якщо спеціаліст прийшов до компанії протягом 1-2 років), взаємодію з HR бізнес-партнерами для надання інформацію щодо кар'єри співробітників в компанії, внесення в резюме ключової інформації, використовуючи Talent- карти, їх систематизацію за відділами.

Отже, цей процес є досить складним і передбачає витрати значного часу. Виходячи з того, що загальна середньооблікова чисельність працівників офісу близько 1700 осіб, на створення одного резюме спеціалісту з управління персоналом необхідно витратити приблизно 1 годину часу на одного працівника. Загальний час на створення бази резюме співробітників становитиме 1700 годин або 213 робочих днів. В грошовому вигляді втрати становлять близько 90 000- 100 000 гривень.

Для того, щоб оптимізувати витрати, мною пропонується в базу резюме вносити інформацію про співробітників, які займають керівні та стратегічні позиції.

На мою думку, це є доцільним, тому що серед спеціалістів спостерігається значно вища плінність кадрів, про що свідчить статистика компанії. Тому витрати на створення резюме працівників, які займають найнижчі позиції в компанії, є недоцільним.

Таким чином кількість резюме скоротиться приблизно до 1200, а витрати в грошовому виразі – до 60 000 гривень.

Доцільність впровадження: розробка та використання бази резюме внутрішніх кандидатів, на мою думку, є доцільною, адже, в першу чергу, це сприяє спрощенню системи просування форівців та підвищення її ефективності. Дотримуючись політики компанії, згідно якої на високі позиції повинні розглядатися виключно внутрішні працівники, спеціалісти з підбору повинні володіти загальною картиною щодо перспективності співробітників в усіх регіонах для можливого їх переміщення.

Для прорахунку економічної ефективності уявимо, що з допомогою запропонованої бази резюме вакансії будуть закриті внутрішніми кандидатами у 2 рази швидше (за 10 днів замість 20). Отже витрати скоротяться на:

$$\text{Вск} = \text{V1} * \text{Д1} - \text{V2} * \text{Д2}$$

Вск – скорочення витрат

V1, V2 – витрати на закриття вакансії за день

Д1, Д2 – кількість днів на закриття вакансії

$$\text{V} = 570 * 20 - 570 * 10 = 11400 - 5700 = 5700 \text{ (грн./вакансія)}$$

Виходячи з того, що в компанії щороку закривається внутрішніми кандидатами біля 60 вакансій, то загальна економія становитиме:

$$\text{Е заг} = \text{Вск} * 60 = 5700 * 60 = 342\ 000 \text{ (грн. в рік)}$$

Отже, даний захід передбачає витрати у розмірі 60 000 гривень, або 50 гривень на кожного працівника. Ця сума є невеликою, її інвестування в результаті може принести значно більші прибутки (342 000 грн. в рік) завдяки підвищенню ефективності розвитку співробітників та зменшенню витрат на підбір та адаптацію зовнішніх кандидатів.

Корисність від впровадження: створена база резюме внутрішніх кандидатів передбачає наступні переваги для компанії:

- Скорочення витрат часу спеціалістів з розвитку персоналу на підбір працівників на вакантні посади;
- Підвищення лояльності працівників завдяки розвитку талант-менеджменту в компанії;
- Зниження плинності кадрів завдяки просуванню внутрішніх співробітників;
- Зростання прибутку компанії завдяки тому, що підбір на високі позиції відбуватиметься більш ефективно.

2. Підвищення обізнаності працівників щодо процесів управління талантами

Витрати на впровадження: розробка та проведення ворк-шопів потребує витрати часу Talent-менеджера. За розрахунками, на підготовку презентації цьому спеціалісту знадобиться близько 8 годин, тоді на проведення зустрічей зі всіма співробітниками необхідно приблизно 48 годин. В цілому витрати часу складають 56 годин, що в грошовому вигляді дорівнює близько 4000 гривень

Публікація історій успіху та статей потребує витрат часу спеціаліста з управління персоналом та спеціаліста з комунікацій. На опис однієї історії успіху необхідно приблизно 8 годин часу, на її оформлення та публікацію ще 6 годин. Якщо за один рік необхідно створити 8 історій успіху, тож витрати на них становитимуть близько 8000 гривень (до витрат входить робота спеціалістів, оформлення матеріалів та їх публікація). Витрати часу на написання однієї статті складають приблизно 12 годин, тоді витрати на оформлення – 8 годин. За випуск трьох статей в рік необхідно витратити 1500-2000 гривень.

Організація консультацій щодо кар'єрного просування потребує витрат у розмірі часу роботи Talent-менеджера, але на мою думку, під час таких зустрічей він буде виконувати свою роботу, займаючись пошуком можливостей для розвитку

працівників. Тож, вважаю недоцільним розраховувати додаткові його зарплати витрати на даний захід.

Отже загальні витрати на підвищення обізнаності працівників щодо кар'єрних можливостей складають близько 14 000 гривень.

Доцільність впровадження: запропоновані заходи не вимагають великих витрат, але при цьому можуть значно підвищити мотивацію працівників планувати власний розвиток всередині компанії (нажаль, точний економічний ефект визначити неможливо). Від цього компанія отримає значні переваги, скоротивши витрати на добір та адаптацію персоналу та підвищивши власні доходи від ефективної роботи співробітників. Тож, запропоновані заходи є доцільними для впровадження.

Корисність від впровадження: підвищення обізнаності працівників в процесах талант-менеджменту одержується а рахунок:

- Підвищення лояльності співробітників до компанії;
- Зменшення плинності кадрів в компанії завдяки підвищенню зацікавленості працівників у розвитку в її межах;
- Підвищення прибутковості компанії завдяки зростанню продуктивності праці співробітників, їх залученість у робочі процеси, бажання брати участь в проектах, розробляти та втілювати інновації.

Отже, підсумовуючи результати розрахунків по всім заходам, які були запропоновані в 3 розділі, можна зробити висновок, що кожен з них є доцільним для впровадження.

Загальний економічний ефект становитиме:

$$E_{\text{заг}} = (D_{\text{заг}}) / (B_{\text{заг}})$$

$$E_{\text{заг}} = 3122000 / 2122600$$

$$E_{\text{заг}} = 3\,122\,000 / 2\,122\,600 = 47,1\%$$

Не зважаючи на відмінність, кожен із запропонованих заходів зможе принести компанії додатковий прибуток, скоротити витрати на підбір та адаптацію працівників, зменшити плинність кадрів мінімум на 4%. Крім того, працівники

зможуть отримати ще більше можливостей для розвитку в межах компанії, а, отже, це обов'язково позитивно відобразиться на їх залученості та лояльності, а звідси – сприятиме підвищенню економічної ефективності на 47,1%, а також її конкурентоспроможності на ринку України.

Висновки

Дослідивши процес розвитку персоналу в компанії, та проаналізувавши велику кількість теоретичного та аналітичного матеріалу, можна зробити висновок, що даний процес є дуже вагомим в сфері управління персоналом і значно впливає на прибутковість компанії, а також на її місце на ринку праці.

Метою випускної кваліфікаційної роботи була розробка підходів до удосконалення управління персоналом на основі маркетингових інструментів, обґрунтування необхідності використання маркетингових аспектів розвитку персоналу підприємств ритейлу на підставі результатів аналізу середовища маркетингу, а також досвіду компанії «Фора» в застосуванні внутрішньої комунікаційної стратегії в різних форматах магазинів. Для досягнення мети були вивчені думки багатьох науковців щодо обраної теми, оцінено стан розвитку на підприємстві, проведено діагностику причин та висунуто пропозиції для підвищення якості процесу розвитку. У підсумку роботи була прорахована економічна та соціальна ефективність, її позитивне значення підтверджує, що основна мета написання дипломної роботи досягнута.

Отже, проаналізувавши тлумачення різних авторів, можна зробити висновок, що розвиток персоналу – це системний та постійний процес удосконалення професійних компетенцій працівників, що реалізується через адаптацію, навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу і передбачає безперервне організаційне і особистісне зростання. В сучасній науці використовують декілька моделей розвитку персоналу, компанії обирають серед них ту, яка максимально відповідає їх політиці з управління персоналом та специфіці діяльності компанії.

Для дослідження процесу розвитку персоналу в системі маркетингу була обрана компанія ТОВ «Фора». Здійснивши глибокий та системний аналіз її діяльності, було виявлено, що вона має оптимальну структуру персоналу, яка відповідає сфері діяльності компанії і не передбачає гендерної дискримінації. Серед основних економічних проблем підприємства можна виокремити наступні: зростання конкуренції на ринку продуктового ритейлу, підвищення цін на товари, що змушує компанію підвищувати ціну на продукцію. В сфері управління персоналом основною болючою проблемою є зростання плинності кадрів. За результатами опитування працівників ключової причиною такої тенденції є недостатні можливості розвитку в компанії. Не зважаючи на те, що компанія відома на ринку праці як «кузня кадрів» і щорічно вкладає велику частину бюджету у розвиток своїх працівників, даний процес, з моєї точки зору, потребує удосконалення та оптимізації.

В процесі дослідження процесу розвитку персоналу в ТОВ «Фора», було виявлено, що в компанії постійно впроваджуються нові програми навчання, оцінювання або кар'єрного просування, які допомагають реалізувати поставлену ціль з розвитку персоналу. HR команда ставить перед собою нові виклики, намагаючи зробити життя форівців ще кращим та цікавішим. Але, в будь-якому разі, не зважаючи на високий рівень професіоналізму та постійне вдосконалення процесу розвитку персоналу, під час дослідження були виявлені певні недоліки.

Ґрунтуючись на досвіді та особистій участі в організації заходів із розвитку персоналу в компанії Фора, були запропоновані напрями поліпшення якості процесу розвитку персоналу (таблиця 3.1). Найбільш ефективними серед них є наступні:

- Розробка та впровадження мобільного додатку для адаптації працівників, що дасть змогу підвищити її результативність, скоротити тривалість та, в результаті, отримати економічну ефективність у розмірі 1 500 000 гривень на рік.
- Підвищення обізнаності працівників щодо важливості програми «Діалог про розвиток» шляхом проведення додаткових ворк-шопів, розповсюдження

інформації про зміст програми, залучення підтримкою амбасадорів у кожному відділі. Стовідсоткова поінформованість працівників дасть змогу щороку економити близько 300 000 гривень завдяки оптимізації витрат на непотрібне навчання.

- Розробка та впровадження програми наставництва, яка мотивуватиме високо-кваліфікованих працівників виступати в якості наставників та готувати наступників. Дана програма дасть змогу зменшити плинність кадрів не менше ніж на 4 % і тим самим отримати економічний ефект у розмірі 500 000 гривень завдяки зменшенню витрат на підбір та адаптацію працівників.

- Створення єдиної бази резюме усіх співробітників для планування їх кар'єри. Зручна форма з виокремленням ключових розділів дасть змогу суттєво скоротити час на підбір персоналу. Таким чином, щороку компанія зможе економити близько 342 000 гривень та збільшити ефективність роботи відділу з підбору на 50%.

Отже, прорахувавши загальну ефективність запропонованих заходів з покращення якості процесу розвитку персоналу в Форі, можна стверджувати що компанія зможе щороку економити близько 1 000 000 гривень, а Служба з управління персоналом підвищить свою ефективність щодо питань розвитку працівників на 47,1 %.

Крім того, запропоновані заходи дадуть змогу компанії отримати й соціальний ефект, а саме:

- Підвищення лояльності та залученості працівників у зростання компанії;
- Підвищення кваліфікації працівників за рахунок ефективного навчання і правильної оцінки персоналу;
- Зростання HR бренду компанії, як внутрішнього, так і зовнішнього, за рахунок підвищення задоволеності співробітників своєю роботою.

Враховання розроблених заходів щодо розвитку персоналу в системі маркетингу ТОВ «Форі» забезпечить підвищення ефективності функціонування та постійний розвиток компанії.

Список використаних джерел

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник/ В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу/ В.М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2004.– 398 с
3. Грیشнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності/ О.А. Грیشнова, В. Небукін// Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
4. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення [Електронний ресурс] Ткаченко А. М., Марченко К. А. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.
5. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку [Електронний ресурс] / О.А. Сливка – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf.
6. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] В. Колосок – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2009_9/2.pdf.
7. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 23 трав. 2001 р. № 127/151 // Праця і зарплата. — 2001.
8. Новальська Н.І Управління виробничою адаптацією працівників [Електронний ресурс] Новальська Н.І – Режим доступу: nbuv.gov.ua/j-pdf/vkpruen_2012_6_99.pdf.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 512 с.

- 10.Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення [Електронний ресурс] Бондаревська К.В. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe._file_name=PDF/2013
- 11.Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств [Електронний ресурс] Миронова Л.Г. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/65087>
- 12.Вертегел С.Я, Долженко І.І - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_229_8
- 13.Лукашевич, М. П. Соціологія кар'єри: навчальний посібник / М. П. Лукашевич.— Мін-во освіти і науки України, ХГІ «НГА» –Х.; 1999. – 114 с.
- 14.Марцінковська О. Планування ділової кар'єри як умова ефективного розвитку персоналу. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4. [Електронний ресурс] Марцінковська О. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_201_58

Додаток 1

Модель компетенцій для керівника початкової ланки

Модель компетенцій для керівника початкової ланки

ПІБ співробітника: _____

Орг.одинаця: _____

ПІБ керівника, який проводив оцінку: _____

Дата проведення оцінки: _____

Компетенції - це сукупність моделей поведінки, необхідних для продуктивної діяльності співробітника.

Оцінка рівня розвитку компетенцій:

Рівень проявлення компетенції	Оцінка	Відповідний бал
Рівень перевищує очікування	A	3
Проявляє на очікуваному рівні	B	2
Проявляє недостатньо	C	1
Не проявляє	D	0

Оцінка рівня мобільності співробітника:

Рівень проявлення компетенції	Оцінка
Готовий до переміщення/відрядження до іншого міста	A
Готовий до переміщення/відрядження в рамках свого міста	B
Готовий до переміщення/відрядження в рамках свого району міста	C
Не готовий до переміщень	D

Оцінка рівня додаткових критеріїв та кандидат до кадрового резерву:

Рівень проявлення компетенції	Оцінка
Так	A
Так	B
Ні	C
Ні	D

Додаток 1 (продовження)

№	Компетенція	Індикатори	Отримана оцінка	Середній бал	Приклад проявлення
1	Орієнтація на Гостя	Прагнення задовільнити потреби Гостя та надати сервіс високого рівня			
		Виявляє потреби Гостя, перевищує його очікування		0,0	
		Лояльний до компанії та рекомендує її в якості роботодавця та роздрібною мережі			
		Попереджує та вирішує конфлікти з Гостем, шукає взаємовигідне рішення			
2	Лідерське мислення	Здатність ефективно керувати собою, розвиватися та створювати умови для розвитку команди та досягнення бізнес-цілей, демонструючи високий енергетичний рівень			
		Демонструє поведінку, орієнтовану на корпоративні цінності компанії		0,0	
		Проводить індивідуальні зустрічі з підлеглими, виявляє їх потреби та мотивує			
		Ставить підлеглим задачі по SMART, забезпечує ресурсами, контролює			
3	Командоутворення	Здібності до продуктивної співпраці в командній роботі			
		Будує взаємодію з командою, усвідомлюючи свою роль, свої сильні сторони та зони розвитку		0,0	
		Попереджує та вирішує конфлікти, шукає взаємовигідне рішення			
		Співпрацює чесно та відкрито, довіряє своїй команді			
4	Орієнтація на успіх	Здатність діяти драйвово, виходити за рамки і привносити нове в компанію			
		Виявляє наполегливість у подоланні перешкод		0,0	
		Позитивно сприймає зміни та адаптує до них свої дії			
		Шукає нові шляхи виконання задачі поза умовностей та обмежень			
5	Орієнтація на результат	Здатність досягати амбітних цілей і брати на себе відповідальність за результат			
		Виконує задачу найбільш оптимальним способом з усіх наявних		0,0	
		Продуктивно працює в напружених, мультизадачних умовах			
		Проявляє ініціативу, підтримує ініціативу інших, спрямовану на зміни			

Програма аудиторного тренінга

"Смачний сервіс. Керування конфліктами"

Мета: ознайомити учасників з поняттям «конфлікт», причинами їх виникнення та методами екологічного подолання. Підвищити рівень знань та вмінь учасників тренінга в області конфліктології, закріпити отримані знання поведінки в конфліктних ситуаціях за допомогою практичних вправ та кейсів.

Задачі тренінга:

- Навчитися попереджувати конфлікти в середині колективу та з Гостями магазину
- Навчитися працювати вже з існуючими конфліктними ситуаціями
- Відпрацювати поведінку працівника в конфліктних ситуаціях
- Навчитись екологічно проходити конфліктні ситуації

Зміст:

1. Визначення «Конфлікту» та його види
2. Причини виникнення конфліктних ситуацій
3. Методи попередження конфліктів
4. Дії працівника адміністрації в конфліктних ситуаціях
5. «Фішки» комунікації в конфлікті

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, командні обговорення, дискусії.

Тривалість тренінга: 1 день 4 годин

Додаток 2 (продовження)**Програма аудиторного тренінга****"Смачний сервіс"**

Мета: ознайомити учасників з місією та цінностями Компанії, історією, стандартами роботи, інструментами, які використовуються в комунікації з Гостями магазину. Підвищити рівень знань та вмінь учасників тренінгу в області сервісу та комунікації, закріпити отримані знання поведінки в конфліктних ситуаціях за допомогою практичних вправ та кейсів.

Задачі тренінгу:

- Навчитися надавати «Смачний» Сервіс колегам та Гостям магазину
- Навчитися визначати тип Гостя та дії працівника в залежності від типології
- Відпрацювати поведінку працівника в конфліктних ситуаціях
- Навчитись використовувати патерни касира та працівника торгового залу
- Навчитись підтримувати емоційний зв'язок з Гостем

Зміст:

1. Місія та цінності Компанії. Сервісна трансформація (сервіс – бачення, стовпи, «круто» - «не круто»)
2. Поняття «ГІСТЬ». Сервіс. Формула сервісу. Рецепт успіху
3. «NPS». Стандарти обслуговування. Програма лояльності
4. Стандарти гігієни та зовнішнього вигляду
5. Патерни касира та співробітника торгового залу
6. Правила комунікації з Гостем
7. Типологія Гостей

8. Конфліктні ситуації з Гостями

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, командні обговорення, дискусії.

Тривалість: аудиторний тренінг: 1 день - 7 годин, аудиторний міні – тренінг – 4 години, вебінар – 2 годин

Додаток 2 (продовження)**Програма аудиторного тренінга****"Я і моя команда"**

Мета: сформувати у учасників тренінга поняття «команда», «стадії розвитку команди», «ролі в команді». Підвищити рівень знань про командну роботу та способи підвищення ефективності роботи команди. Навчитися згуртовано працювати в команді за допомогою ігрових видів навчання на тренінгу

Задачі тренінга:

- Навчитися працювати в команді
- Сформувати знання про методи підвищення ефективності роботи команди
- Навчитися розподіляти задачі в залежності від ролі в команді
- Навчитися визначати фактори, які заважають ефективній роботі команди

Зміст:

1. Поняття «Команда»
2. Відмінність між поняттями «група людей» та «команда»
3. Стадії розвитку команди:
 - Формування
 - Конфліктна
 - Нормована
 - Виконавча
 - Розставання
4. Ролі в команді
5. Формальний та неформальний лідер

Додаток 2 (продовження)

6. Три кита командної роботи
7. Фактори, які заважають згуртовано працювати в команді
8. Ефективна робота команди

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, дискусії, перегляд тематичних відео

Тривалість тренінга: 8 годин

Додаток 2 (продовження)**Програма аудиторного тренінга****«Welcome. Office»**

Мета: познайомити нових співробітників з місією та цінностями Компанії «ФОРА», оргструктурою, Корпоративним кодексом та проектами Компанії. Познайомити з корпоративним життям та заходами. Дати можливість познайомитися з колегами з інших департаментів/відділів, відчути себе важливою частиною Компанії з перших днів роботи

Задачі тренінга:

- Сформувати поняття цінностей та місії Компанії
- Сформувати поняття корпоративної культури Компанії
- Навчитися діловому етикету
- Навчитися працювати з різними психотипами колег
- Потренувати навички командної роботи

Зміст:

1. Історія розвитку холдингу
2. Нагороди
3. Оргструктура Компанії
4. Місія та цінності Компанії
5. Корпоративний кодекс
6. Сервісна трансформація
7. Програма лояльності

Додаток 2 (продовження)

8. Мотивації для співробітників

9. #myfoga (корпоративні проекти та заходи)

10. Стратегія бізнесу

11. Поняття «Гість». Чому у ФОРІ Гості, а не покупці

12. Поняття «Сервіс»

13. Таємний покупець. NPS. eNPS

14. Ділова комунікація:

- Принципи ділової комунікації
- Етикет телефонних розмов/переговорів
- Етикет ділового листування

15. Зовнішній вигляд

16. Поведінка в офісі. Корисні поради

17. Типологія колег

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, командні обговорення, дискусії, творчі справи

Тривалість тренінга: 1 день 8 годин

Додаток 2 (продовження)

Програма аудиторного тренінга "Смачний сервіс. Вищий пілотаж"

Мета тренінга: підвищити рівень знань та вмій учасників в області надання якісного сервісу Гостям та колегам. Закріпити отримані знання в області обслуговування, етапів продажів, поведінки в агресивних ситуаціях та комунікації з Гостями-дітьми, за допомогою практичних вправ, завдань та кейсів

Задачі тренінга:

- Навчитися техніці поетапного продажу, вибрати ефективні стратегії для комунікації з Гостями
- Навчитися визначати готовність Гостя встановлювати контакт з працівником та використовувати дані навички
- Навчитися поводити себе з Гостями та колегами, що використовують пасивну агресію
- Навчитися комунікації з Гостями-дітьми та закріпити отримані навички

Зміст:

1. Сервіс з точки зору стосунків
2. Етапи продажів:
 - 2.1. Встановлення контакту
 - 2.2. Виявлення потреби
 - 2.3. Презентація товару
 - 2.4. Робота з зауваженнями
 - 2.5. Продаж та запрошення приходити ще

Додаток 2 (продовження)

3. Психологічна підготовка працівника до роботи
4. Пасивна агресія та як з нею працювати
5. Персонажі
6. Гості-діти, специфіка
7. Зони спілкування
8. Дистанція
9. Компліменти. Як похвалити щоб не образити
10. Види компліментів

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, командні обговорення, перегляд та обговорення відео, дискусії

Тривалість тренінга: 1 день 8 годин

Додаток 2 (продовження)

Програма аудиторного тренінга

"Орієнтація на успіх – запорука переможця в бізнесі та житті"

Успіх - це можливість прокидатися вранці і засипати ввечері, встигаючи робити між цими двома подіями те, що тобі по - справжньому подобається

Мета:

- Створити умови, при яких учасники зможуть сформувати свій ідеальний образ особистого і професійного успіху, базуючись на особистих цінностях і мотивації
- Ознайомити з набором інструментів для розвитку: визначення мети, креативного мислення, вміння генерувати ідеї, позитивно приймати зміни і швидко адаптуватися до них, вміти бути проактивним
- Відпрацювати деякі інструменти за допомогою практичних вправ, завдань і кейсів

Зміст:

1. Успіх. Формула успіху. Секрети успіху. Трикутник успіху
2. 10 «золотих» правил успіху
3. Правила успішного співробітника Компанії
4. Компетенції. Орієнтація на результат. індикатори
5. Мета або Мрія
6. Креативність. Інструменти розвитку:
 - Практичні поради щодо розвитку креативного мислення
 - Техніки розвитку креативного мислення

Додаток 2 (продовження)

7. Інструменти впровадження змін в Компанії та швидка адаптація до них - Теорія Джона Коттера

8. Проактивність. Реактивність:

- Структура проактивності
- 10 кроків до ПРОактивності

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, дискусії, синемалогія

Тривалість тренінга: 2 дні по 8 годин

Додаток 2 (продовження)

Програма аудиторного тренінга

"Успішний керівник 2:0"

Мета:

- Сформувати поняття «менеджмент», «менеджер», «компетенція», «компетентність», «професіональні та управлінські компетенції»
- Розкрити основні інструменти керівника для розвитку управлінських компетенцій
- Закріпити отримані знання за допомогою практичних вправ та завдань

Зміст:

1. Менеджмент. Функції менеджменту
2. Менеджер. Відповідальність керівника
3. Компетентність. Компетенція. Фактори, які формують компетенції. Індикатори
4. Компетенції Фори. 3 концепції
5. Інструменти розвитку компетенцій:
 - Планування. Принципи планування: правило "Парето", матриця "Ейзенхауера", діаграма "Ганта". Поглиначі часу:
 - Цілі та задачі (SMART, цикл постановки цілей, KPI)
 - Делегування. Цикл делегування. Правила успішного делегування
 - Мотивація
 - Навчання персоналу (тренінг – цикл)
 - Контроль (види контролю)

Додаток 2 (продовження)

- Зворотній зв'язок (техніки подачі зворотного зв'язку)
- Комунікація. Нарада, як інструмент комунікації

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, дискусії

Тривалість тренінга: 2 дні по 8 годин

Додаток 2 (продовження)

Програма аудиторного тренінга

"Зворотній зв'язок високої якості"

Мета:

- Сформувати поняття «ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК ВИСОКОЇ ЯКОСТІ», види зворотного зв'язку
- Розкрити основні техніки подачі ЗЗВЯ
- Закріпити отриманні знання за допомогою практичних вправ, завдань та кейсів

Зміст:

1. Зворотній зв'язок – як інструмент для розвитку та мотивації
2. Види зворотного зв'язку
3. Принципи ЗЗВЯ
4. 9 Правил ЗЗВЯ
5. Техніки ЗЗВЯ:
 - Техніка «Гамбургер»
 - Техніка «ПОРШ»
 - Техніка «В.О.Ф.Ф.»
 - Техніка «SOR»
 - Техніка «SLC»
 - Техніка «STAR»
6. «Золоті» правила ЗЗВЯ
7. Групові кейси на техніки ЗЗВЯ
8. Індивідуальні кейси на ЗЗВЯ

Додаток 2 (продовження)

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, дискусії

Тривалість тренінга: 8 годин

Додаток 2 (продовження)

Програма аудиторного тренінга

"Базовий курс HR для керівників магазинів"

Мета: навчання керівників магазинів основам рекрутингу, технікам проведення співбесід з кандидатами на посади магазину, оформлення в електронному та паперовому вигляді, дати знання з фінансової грамотності, підсилити знання в роботі з персоналом магазину

Задачі тренінга:

- Ознайомити з політикою СБ в роботі з персоналом
- Ознайомити з Охороною праці на робочих місцях та ведення журналів
- Навчити проводити співбесіди
- Навчити алгоритму оформлення кандидатів
- Ознайомити з пакетом потрібних документів для оформлення
- Навчити фінансовій грамотності
- Визначитись з техніками прийняття правильних рішень відносно персоналу
- Відпрацювати проведення особистих зустрічей та загальних зборів персоналу
- Підвищити знання в HR процесах та життєдіяльності персоналу магазину

Зміст:

1. Основні ролі координатора, Call-центру, керуючого та заступника керуючого магазину
2. Принципи роботи СБ в HR
3. Охорона праці співробітників під час виконання робочих процесів
4. Електронне та паперове оформлення
5. Співбесіда та її бланк

Додаток 2 (продовження)

6. Функції HR
7. Компетенції прийняття рішень
8. Загальні збори
9. Індивідуальні зустрічі
10. Фінансова грамотність

Форми навчання: міні лекції, кейси, ігри, робота в парах та групах, командні обговорення, дискусії

Тривалість тренінга: 1 день 8 годин

Додаток 2 (продовження)**Програма аудиторного тренінга****"Управління часом"**

Мета: підвищити рівень знань та вмінь учасників тренінга в області управління особистим та бізнес – часом. Закріпити отримані знання по плануванню, боротьбі з хронофагами та управлінню своїм графіком за допомогою практичних вправ, завдань та кейсів.

Задачі тренінга:

- Навчитись планувати свій та бізнес час
- Навчитись визначати хронофаги та боротися з ними
- Відпрацювати вміння передачі інформації та постановки задач

Зміст:

1. Поняття «Тайм-менеджмент»
2. Хронофаги – «Поглиначі часу»
3. Планування:
 - Робочий день
 - Робочий тиждень
 - Місяць
 - Рік
4. Парадокси планування
5. Постановка цілей
6. Пріоритети:
 - Делегування

Додаток 2 (продовження)

- Постановка задач
- Вміння відмовляти

7. Методи тайм - менеджменту

8. Тайм-менеджмент для жінок

9. Мотивація

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, дискусії

Тривалість тренінга: 8 годин

Додаток 2 (продовження)

Програма аудиторного тренінга

"Творче мислення. Розвиток креативності"

Ціль тренінгу: ознайомити учасників з поняттями творче мислення та креативність.

Видами креативності, інструментами розвитку креативного середовища. Закріпити отримані знання в області креативності та творчого мислення, реалізації та розвитку за допомогою практичних вправ, завдань та кейсів.

Задача тренінгу:

- Познайтись з поняттям «творче мислення, креативність, квота ідей»
- Навчитися створювати креативне середовище
- Ознайомитись з стадіями креативного процесу
- Ознайомитись та використати методи розвитку креативності

Зміст

1. Творчість. Креативність
2. Що таке креативність і з чого вона складається
3. Розвиток креативності в собі та інших
4. Створення креативного середовища
5. Оцінка креативності

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, командні обговорення, дискусії

Тривалість тренінгу: 1 день 6 годин

Програма аудиторного тренінга

"Управління проектами. Основи Agile. Scrum"

Мета:

- Сформувати у учасників тренінгу поняття «Agile», як методологію управління проектами
- Ознайомити з інструментом методології «Agile» - Scrum, навчити принципам роботи з даним методом
- Відпрацювати отриману методику за допомогою практичних кейсів і вправ, конструктора «Лего»,

Зміст:

1. Проект. Управління проектами
2. AGILE
3. Маніфест AGILE
4. Цінності і принципи AGILE
5. SCRUM
6. Ролі в SCRUM
7. Цикл SCRUM
8. Backlog product
9. Backlog Sprint
10. Планування Sprint
11. Stand Up

Додаток 2 (продовження)

12. Проміжна демонстрація (демоверсія)

13. Грумінг

14. Ретроспектива

15. Вкидання в SCRUM

Форми навчання: міні лекції, кейси, рольові ігри, робота в парах та групах, дискусії, відео, конструктор «Лего»

Тривалість тренінгу: 2 дні по 8 годин

Додаток 2 (продовження)**Програма аудиторного тренінга****"Командоутворення"**

Цілі тренінгу: сформувати розуміння важливості досягнення спільної мети. Підвищити ефективність ділової взаємодії всередині команди. Створити та зміцнити сприятливий психологічний клімат в команді, профілактика конфліктів в колективі

Задачі тренінгу:

- Підвищити ефективність комунікації в команді, згуртувати співробітників та подолати психологічні бар'єри між старими і новими співробітниками (якщо такі є)
- Сформувати ефективну групову тактику і стратегію прийняття рішень
- Дати співробітникам компанії розуміння ефективності командної роботи та сформувати правила діяльності команди
- Підняти емоційний стан співробітників, підняти рівень лояльності та мотивації на роботу в колективі
- Отримання учасниками тренінгу досвіду позитивної та ефективної взаємодії в команді

Зміст:

1. Поняття «Команда»
2. Поняття «Ефективна команда»
3. Важливість командної роботи
4. Командоутворюючі заходи:
 - Офлайн заходи
 - Онлайн заходи

Додаток 2 (продовження)

Форми навчання: міні лекції, кейси, індивідуальні командні ігри, робота в парах, командні обговорення, дискусії, рольові ігри

Тривалість тренінгу: 8 годин (офлайн) / 2,5 години (онлайн)