МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ФИРМЫ НА ОСНОВЕ ОПЫТА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.А. Хитарян

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.Ф. Линкеевич

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2024

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………………………………. | | | 3 |
| 1 | Теоретические основы развития человеческого потенциала в международной компании…………………………………………...................………… | | 7 |
|  | 1.1 | Определение и сущность человеческого потенциала……………… | 7 |
|  | 1.2 | Методические подходы к формированию и развитию человеческого потенциала в международной  компании …….…………………………………………………………........………….. | 11 |
|  | 1.3 | Методы развития человеческого потенциала в менеджменте международных компаний…............……............………............……............… | 13 |
| 2 | Особенности развития человеческого потенциала на примере ООО «КРК»…………….....… …….....……….....……….....……….....…….....…….....…….....…….... | | 27 |
|  | 2.1 | Оценка деятельности нефтедобывающих компаний России  через призму финансовой волатильности …………………………… | 27 |
|  | 2.2 | Анализ использования человеческих ресурсов в ООО «КРК»………………………………………………………… …………………. | 30 |
|  | 2.3 | Проблемы найма и адаптации персонала ООО «КРК»………..… | 41 |
| 3 | Пути оптимизации использования человеческого потенциала на примере ООО «КРК»……………………....... ……………………………………………… | | 50 |
|  | 3.1 | Совершенствование профессионального образования персонала компании ………………………………………………………………… | 50 |
|  | 3.2 | Совершенствование процесса найма и адаптации в ООО «КРК»……………………………………… ……………………………………………… | 58 |
| Заключение …………………………………………………………………………………………….. | | | 67 |
| Список использованных источников…………………………………………………….. | | | 70 |
| Приложение А Внутренние и внешние факторы организации ……………… | | | 75 |

Приложение Б Критерии оценивания сотрудников ……………………………… 77

# ВВЕДЕНИЕ

В наше время усиление человеческих ресурсов является основным элементом, обеспечивающим преимущество глобальных корпораций в борьбе за доминирование на мировом рынке.

Вовлечение новых сотрудников и менеджмента в структуру международных организаций становится ключевой миссией, поскольку это облегчает преодоление коммуникативных препятствий, усиливает ощущение единства внутри глобального коллектива и способствует созданию унифицированных корпоративных ценностей.

Прогресс в данной сфере обусловлен не только стратегическими планированиями и управленческими решениями, но и глобальными нормами и ценностями.

Вариации в стремлениях работников к профессиональному росту обусловлены уникальностью национальных образовательных структур, качеством и объемом знаний, с которыми встречаются глобальные корпорации в контексте международного предпринимательства.

Часто отсутствие достаточной компетентности и обученности персонала глобальных организаций, действующих в России, подчеркивает критическую потребность и значимость аспектов, касающихся создания стратегий для развития человеческих ресурсов.

В контексте анализируемого предприятия, рынок труда России обнаруживает начальный стимул для профессионального роста и повышения уровня экспертизы среди работников. Тем не менее, ограниченные возможности для профессионального развития и продвижения по службе внутри организации приводят к снижению мотивации у большей части персонала. Ситуация с текучестью кадров в "Краснодарской рыбной компании", как показывают данные HR–отдела, демонстрирует ускоренный рост числа увольнений, что ставит под вопрос устойчивость кадровой политики компании.

Выпускная квалификационная работа направлена на создание практически применимых рекомендаций и идей для улучшения управления человеческими ресурсами в корпорации, используя лучшие практики глобальных компаний и адаптируя их к условиям российской экономической среды.

С учетом поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

* определить основные понятия, характеристики и сущность человеческого потенциала;
* рассмотреть основные факторы, влияющие на формирование и развитие человеческого потенциала в международном менеджменте;
* изучить основные направления деятельности ООО «Краснодарская Рыбная Компания» и его организационную структуру управления, проанализировать основные экономические и финансовые показатели предприятия по международным показателям;
* разработать мероприятия по развитию человеческого потенциала исследуемой компании для российского рынка;
* провести оценку эффективности предложенных мероприятий по развитию человеческого потенциала.

Объект исследования – подходы и методы развития человеческого потенциала в международной компании.

Предмет исследования – совокупность организационных и управленческих отношений, формирующихся в процессе развития человеческого потенциала предприятия с учетом опыта международных компаний.

Исследуемыми аспектами становятся стратегии и техники развития персонала в глобальной организации.

Исследуемой областью выступает комплекс управленческих и организационных взаимосвязей, складывающихся при развитии человеческих ресурсов организации на основе зарубежного опыта.

Исследование строится на научных методах и подходах, включая системный и функциональный анализ, экономико-статистическое исследование, экспертные оценки, наблюдение и аналитический разбор.

Исследование опирается на отечественные и международные экономические работы по улучшению человеческого потенциала в национальных и глобальных организациях, включая анализ и применение материальных и нематериальных стратегий для развития персонала.

Значимость исследования обусловлена не только оценкой деятельности отдельной организации, но и анализом тенденций в области глобального управления. Достижение высокого уровня человеческого капитала представляет собой ключевую задачу для любой компании, так как это не только ведет к формированию предприятий нового поколения, но также способствует увеличению производительности, повышению эффективности, гибкости высококвалифицированных специалистов в процессе решения задач и ускорению исполнения работ. С точки зрения практического применения, критически важно исследовать эффективные стратегии и подходы к улучшению использования человеческих ресурсов на предприятии, включая: углубление профессиональной подготовки работников, оптимизацию процедур поиска и адаптации новых сотрудников.

В открывающей главе детализируются концептуальные подходы и ключевые аспекты развития персонала в глобальных корпорациях, анализируются разнообразные интерпретации понятия "человеческий капитал". Изложены принципиальные элементы экстернального и интернального контекстов, оказывающих воздействие на процессы формирования и развития кадрового потенциала в организации, исследованы стратегии и техники управления человеческими ресурсами в контексте транснациональной бизнес–среды.

Во втором разделе представлен анализ ключевых особенностей глобальной деятельности Краснодарской рыбной компании, включая финансовые показатели и стратегические направления. Исследование подчеркивает уникальную организационную структуру компании, разделяющей торговые точки на большие и небольшие. Детализировано рассмотрены аспекты квалификации персонала, в том числе возраст, образование и профессиональный опыт, а также управление человеческими ресурсами. Авторы уделяют особое внимание системам вознаграждения и стимулирования сотрудников. Анализ выявляет критические точки в процессе найма и адаптации новых работников, обращая внимание на специфику как региональных, так и крупных розничных точек в России, и указывает на проблемы с профессионализмом управленческого состава региональных магазинов в вопросах рекрутинга и подбора персонала.

В третьем разделе были представлены стратегии для улучшения квалификации как управляющих отделениями, так и остальных работников на территории России. Опираясь на выявленные ключевые факторы, способствующие высокому уровню оборота персонала, включающие ограниченные возможности для профессионального роста и слабую работоспособность из-за недостаточной мотивации, были разработаны предложения для улучшения навыков и компетенций сотрудников по широкому кругу корпоративных операций на российском рынке. Признавая трудности, с которыми сталкиваются региональные магазины в процессе вербовки и интеграции новых членов коллектива, были выработаны стратегии для расширения квалификации управленцев торговых точек. Кроме того, осуществлен был анализ предполагаемого влияния на экономические показатели компании после внедрения этих стратегий.

Данное исследование разделяется на несколько разделов, начиная с введения, продолжая тремя основными главами, и завершаясь заключением и библиографическим списком. Иллюстративный материал включает в себя 4 изображения и 23 таблицы, а также дополнено 2 приложениями.

**1 Теоретические основы развития человеческого потенциала в международной компании**

**1.1 Определение и сущность человеческого потенциала**

Многочисленные специалисты в области изучения индивидуальных способностей человека единодушно соглашаются, что люди активируют только фрагмент своих возможностей. Эксперименты, проведенные приверженцами данной гипотезы, целиком были направлены на исследование пределов и возможностей человеческой эффективности. Так возникла инициатива в области личностного развития, нашедшая свое отражение в Соединенных Штатах в 60–е и 70–е годы XX века через открытие учебных центров, нацеленных на углубление внутренних ресурсов личности. Впрочем, к концу 70–х движение за самореализацию человека столкнулось с затуханием интереса. Это произошло из–за жесткой критики, направленной на неэффективность их методов активации и развития интеллектуальных и психологических аспектов личности.

За последние тридцать лет мировое научное сообщество начало разгадывать этот феномен, но исследования еще далеки от завершения. Исследование человеческого потенциала вызвало большой интерес, обусловленный в первую очередь социально-политическими и идеологическими факторами, а также необходимостью интеграции "человеческого фактора" в контексте усиливающейся конкуренции и стремления к социально–экономическому прогрессу разных государств, стран и культур. В этом контексте передовые ученые пришли к пониманию, что в демократическом и гуманным обществе основной целью и предметом заботы является не государство, а индивид, учитывая, что первичное стремление к накоплению материального достатка было ключевым для человечества. Однако с развитием экономики стало очевидно, что аккумуляция капитала или других ресурсов не является самоцелью, а лишь инструментом. Главная задача заключается в понимании человека и удовлетворении его потребностей, так как прогресс в любой экономической отрасли направлен на их реализацию и достижение.

В наше время термин "инвестиции в человеческий капитал" стал частью стандартного бизнес–лексикона. Тем не менее, его содержание зачастую остается неоднозначным, многогранным и порой вызывает споры. Это подчеркивает необходимость глубокого анализа понятия "человеческий капитал" и его связи с "человеческим потенциалом".

В наше время множество высокопоставленных лиц и политических деятелей осознают, что устойчивость социополитического уклада в значительной степени зависит от "человеческого фактора". В условиях инновационного развития экономики наблюдается глубокая трансформация социальной структуры общества и повышение качества индивидуума. Смена роли человека, его трансформация из простого элемента издержек в ключевой производственный и социальный ресурс, способствовали созданию новой концепции развития, опирающейся на теории построения и эволюции человеческого капитала.

Множество теорий посвящено изучению и применению человеческого потенциала как драйвера эффективности процессов. В академических исследованиях анализируются различные подходы:

Теория "человеческого развития", предложенная А. Уолл, осмысливает экономическую эволюцию как увеличение функционала и потенциалов личности, аккумуляцию и эффективное применение человеческих ресурсов для улучшения качества жизни и обеспечения социального благополучия всех членов общества.

Теория "человеческие ресурсы", разработанная Т. Санталайненом, Э. Вутилайненом, П. Поренном и Ж. Ниссиненом, акцентирует на важности инвестиций в улучшение и повышение квалификации персонала а также создании благоприятных условий для их креативного и профессионального роста. Это предполагает осуществление действий, направленных на открытие и развитие латентных талантов работников.

Теория человеческого капитала, разработанная Теодором Шульцем, акцентирует внимание на том, что ключевыми компонентами качественных атрибутов работников являются их уровень образования и профессиональная подготовка. Она также указывает на глубокую связь между экономическим развитием и инвестициями в образование и развитие навыков населения, подчеркивая, что вклад в человеческий капитал в долгосрочной перспективе приводит к более высокой отдаче по сравнению с инвестициями в материальные активы.

Адепты новаторской теории человеческого прогресса, такие учёные как Гэри Беккер, Марк Блауг, Сэмюэл Боулз, Фриц Махлуп, и Джейкоб Минцер подчёркивают, что эволюция человека объединяет два ключевых элемента: во-первых, культивирование личностного потенциала через обогащение интеллекта, мастерство новых умений и повышение качества здоровья, и, во-вторых, применение этого кумулятивного потенциала в экономической сфере, включая вклад в политическую, производственную и общественную сферы, а также его роль в организации досуга и в ведении активного образа жизни.

В этой концепции индивид перестает быть воспринимаемым исключительно как элемент производственного процесса, превращаясь в центральный объект социального развития. Г. Р. Громов указывает, что такой подход сплетает воедино процессы производства и распределения материальных благ с развитием и применением человеческих ресурсов.

Исследование разнообразных методов решения вопроса улучшения человеческих ресурсов демонстрирует, что каждая из рассмотренных концепций и теоретических подходов имеет существенное обоснование. Это обусловлено тем, что они интегрируют аспекты развития личностных качеств и экономического прогресса в различных областях. С одной стороны, экономический рост и прогресс в области инноваций способствуют усилению человеческого потенциала благодаря внедрению новейших достижений в технологиях и производстве, обогащающих науку и экономику. С другой стороны, инициативность и креативность человека стимулируют экономическое развитие и научный прогресс, где его умения, знания и опыт открывают двери к новым горизонтам и уровням процветания.

В рамках современной научной дискуссии эксперты выделяют три основных элемента, определяющих человеческий потенциал: потребности индивидов и обществ, личные и коллективные способности, а также настройки и предрасположенность к активным действиям. Вопреки этому, в научном сообществе не существует консенсуса по вопросу, какие именно компоненты являются решающими для определения потенциала. Некоторые ученые выделяют потребности и способности как определяющие факторы, в то время как другие акцентируют внимание на способностях и готовности к действию. Диалектика происходит в контексте неопределенности и отсутствии уточнения, о каких конкретно потребностях, способностях и готовности идет речь, что приводит к поверхностному пониманию сути человеческого потенциала.

Чтобы оценить человеческий потенциал, обычно применяют деятельностный подход. Он включает анализ необходимостей, компетенций и готовности людей и коллективов к принятию активного участия в социально значимых видах деятельности, исполнении определенных ролей и функций, что является сущностью человеческого потенциала. В центре этого концепта находятся способности, формирующие ядро, и потребности, лежащие в основании человеческого потенциала. Готовность же выступает в роли ключевого механизма, стимулирующего и потребности, и способности. В контексте человеческого капитала, навыки уже более двух веков рассматриваются как его фундаментальный составляющий элемент, играющий центральную роль в человеческой деятельности. Адам Смит утверждал, что сочетание навыков, знаний и опыта представляет собой капитал, находящийся в распоряжении работника. И в современной научной мысли навыки продолжают оставаться признанным и ключевым элементом человеческого капитала.

Таким образом, с точки зрения ученного, понятие человеческого капитала охватывает не личности как таковые, а их трудовые квалификации, навыки и компетенции, которыми они обладают. Торговля в этом контексте осуществляется исключительно через предоставление услуг, основанных на человеческом капитале. В течение двадцати лет российские исследователи уделяют повышенное внимание аспектам, связанным с качеством жизни населения, управлением человеческими ресурсами, вопросами человеческого капитала и стимулированием развития человеческого потенциала. Несмотря на это, академическое сообщество до сих пор не пришло к взаимоприемлемой, интегрированной теоретической базе, которая бы адекватно описывала и систематизировала данные направления в контексте населения, его потенциала в области кадров и человеческого капитала.

Термин "человеческий потенциал" определяет вклад индивида в социально-экономическое прогрессирование через его ресурсы. Это уникальные способности и наклонности к осуществлению конкретных задач, оптимальное применение человеком его знаний и профессионального опыта для личностного роста и профессиональной реализации. Включает в себя и поиск новых граней себя для участия в разнообразных проектах, способствующих дальнейшему развитию.

### Методические подходы к формированию и развитию человеческого потенциала в международной компании

Множество причин может вызвать потребность в улучшении человеческого ресурса в организации. Эти причины, оказывающие воздействие, становятся катализаторами изменений в сфере профессионального роста сотрудников, повышения их квалификации, а также в операционной деятельности предприятия, обновлении его оборудования и расширении производственных возможностей. Эти факторы подразделяются на интернальные и экстернальные, что подробно изложено в приложении 1.

К тому же, необходимо принимать во внимание различные категории факторов, воздействующих на процесс развития персонала. Соответствующая информация представлена в таблице 1[8].

Таблица 1 – Классификация влияющих факторов на профессиональное рост и обучение персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Сдерживающие | Благоприятные |
| – ограничение финансовой возможности; | - повышенная потребность в определённых профессиях; |
| – временная направленность на развитие персонала; | - возрастающая цифровизация общественной жизни; |
| – рост цен на обучение; | – потенциал для развития квалификации сотрудников; |
| – национальная стратегия в сфере обучения и кадрового роста; | – примеры передовых мировых и национальных практик; |
| – неудовлетворительное положение системы обучения в организации. | – оживление экономики. |

Внешние факторы, формирующие необходимость в улучшении профессиональных качеств команды, выступают как ключевые драйверы в макроэкономическом контексте, имеющем отражение в деятельности большинства компаний сегодня. Такое влияние означает, что для успешного функционирования на рынке, предприятиям требуется не просто набирать новый персонал, но и постоянно совершенствовать навыки и знания своих работников через обучение и проведение организационных преобразований. Отсюда следует значимость стратегического управления в области профессионального развития кадров, цель которого заключается в оптимизации потенциала каждого сотрудника и укреплении квалификации коллектива в целом.

Концепция непрерывного обучения акцентирует внимание на расширении профессиональных компетенций, академических достижений и управленческих способностей работников, что служит фундаментом для созидания дополнительных конкурентных выгод. Эти умения и познания, формируемые через межотделочные синергии, выступают в качестве дистинктивных особенностей, уникальных для каждой компании в отдельности. Обогащение профессионального портфеля сотрудников достигается за счёт коллективных инициатив, в которых активно участвуют как отдельные команды, так и целые департаменты. В процесс вливается ряд инновационных управленческих решений, новаторские практики гармонизации взаимодействий между командами и отделами, направленные на генерацию ценности. Зачастую, приобретение новых компетенций представляет собой эволюционный процесс, который строится на анализе предшествующего опыта и ассимиляции свежих знаний.

Для преобразования умений и познаний в устойчивое преимущество перед конкурентами требуется выделение их развитию больших ресурсов и энергии. Необходимо стремиться к созданию обширной и адаптивной базы компетенций для оперативного адаптирования к предстоящим изменениям. Важно не только расширять, но и углублять ключевые навыки, адаптируя их под динамику внешнего и внутреннего организационного контекста. Активное участие управленческого состава в разработке стратегий навыков и обучении сотрудников новым компетенциям играет важную роль в эффективном развитии кадрового потенциала.

Также критично принимать во внимание индивидуальные особенности, варьирующиеся по организациям и ассоциируемые с повышенными стандартами квалификации, развитием должностных функций, карьерным прогрессом персонала и его стремлениями к самовыражению.

### Методы развития человеческого потенциала в менеджмента международных компаний

Британский институт развития персонала (CIPD) эффективно систематизировал подходы к обучению и развитию кадров, регулярно анализируя их популярность среди HR-специалистов и специалистов по обучению и развитию (T&D) в контексте Великобритании. Отражение этого анализа можно увидеть в таблице 2, которая содержит результаты последнего опроса [7].

Таблица 2 – Результаты опроса о процессе образования в глобальных корпорациях

|  |  |
| --- | --- |
| Способ обучения | Процентное соотношение, % |
| – обучение на рабочем месте | 99 |
| - экстерные мастер-классы, форумы, тренинги | 95 |
| – курсы | 93 |
| – обучающие семинары вне офиса | 90 |
| – коучинг (линейные менеджеры) | 88 |
| – аудио- и видео-обучение | 81 |
| – наставничество и buddying | 72 |
| - оборот персонала, командирование, наставничество | 71 |
| – коучинг (внешние консультанты) | 64 |
| – e-learning | 54 |
| – внутренние инициативы по передаче экспертизы | 52 |

Западные аналитики в области образования выделяют дополнительный метод обучения – "информальное обучение" в контексте рабочего пространства. Этот метод включает в себя самостоятельный поиск необходимой информации в сети Интернет, обмен знаниями и опытом с коллегами, вовлечение в работу в рамках мульти–дисциплинарных или межкультурных проектных команд, а также активное участие в семинарах и мероприятиях, проводимых профессиональными ассоциациями. Хотя на первый взгляд эти мероприятия кажутся частью обыденной рабочей рутины, западные специалисты в области управления персоналом стараются оптимизировать данный подход к обучению и профессиональному развитию сотрудников, чтобы повысить его результативность.

Зарождение – это оказание поддержки, ориентирование и защита одним индивидом для достижения успехов через взаимный обмен информацией об обучении и развитии.

Эта техника применяется при необходимости:

* Обучения сотрудника с целью его адаптации к новой роли или должности внутри компании;
* Усиления результативности преобразований в бизнес–структуре (техника подтвердила свою производительность в любых аспектах модификаций).
* Совершенствования процессов взаимодействия внутри отделов организации, а также коммуникации между различными компаниями.
* Помощи в совместных проектах;
* Укрепления "социально-психологические компетенции" работников;
* Формирования коллектива.

Взаимодействие основывается на обмене данными и/или предоставлении объективной, искренней реакции в процессе личного и профессионального роста, связанного с приобретением новых умений. Иногда такое взаимодействие именуют неформальным менторством или профессиональной поддержкой между коллегами.

Применяя дружеские отношения в качестве инструмента для персонального роста работников, где коллеги действуют в роли отражающих поверхностей, это раскрывает уникальную возможность для них взглянуть на себя с объективной точки зрения: проанализировать свое поведение в коллективе, выявлять эффективность своих слов и поступков, определяя, что требует доработки.

Отличительная черта менторства по сравнению с наставничеством или коучингом заключается в равноправии участников – обмен знаниями и опытом происходит в обе стороны. Отсутствует деление на более и менее опытных, на наставника и ученика, на тренера и подопечного.

Друг на рабочем месте представляет собой коллегу, с которым новый сотрудник может эффективно сотрудничать, получая необходимые данные, советы, обсуждая свои обязанности и ожидания. Этот коллега также может направить новичка к нужным людям. Важно, чтобы их взаимоотношения были построены на принципе доверия и неразглашения.

Коллега не должен возлагать на новичка ответственность за должностные обязанности, проводить его подготовку, оценивать профессиональные умения или указывать на его права и ограничения.

Назначение наставника для обучения начинающего сотрудника и его принятие этой функции лежит на плечах менеджера или ответственного за адаптацию новичка. Процесс интеграции предполагается длиться от трех до шести месяцев, однако срок может быть скорректирован в зависимости от потребностей.

Корпоративная культура надежды активно применяется для формирования эффективных коллективов, стимулирования командной синергии и мотивации персонала в периоды кризиса, когда организация сталкивается с серией негативных событий.

Вспышка оптимизма служит не только отличным стимулом, но и эффективным методом объединения коллектива, включая завершение задач, длительное время остававшихся без внимания.

Дэвид Райли, исполнительный директор в Mandeville Recruitment Group, детализировал подход к развитию кадров в компании, выделяя ключевой аспект: каждые полгода организуется мотивационное мероприятие для сотрудников из всех подразделений. Этот день становится платформой для обмена достижениями и формулирования амбиций на следующие шесть месяцев. В качестве катализатора профессионального и личностного роста приглашается внешний эксперт, задача которого – вдохновить коллектив на текущие и будущие успехи. Для обмена опытом выбираются сотрудники, не взаимодействующие напрямую в рабочем процессе, что способствует кросс–функциональной интеграции и предоставляет возможность взглянуть на задачи и достижения компании под новым углом. Такой формат получил высокую оценку среди участников, поскольку они ценят возможность расширения профессионального кругозора благодаря мнениям коллег из различных секторов.

Университет Сандерленда широко применяет программу Budding для адаптации своих работников. Вот как отдел кадров университета описывает этот процесс: «Менторство является неофициальной практикой, включающей в себя работников, оказывающих помощь и поддержку новым членам коллектива. Наставник представляет собой лицо, которое делится своим профессиональным опытом и предоставляет полезные, искренние рекомендации по мере необходимости. Адаптационный период обучения выступает как временное средство, облегчающее процесс интеграции молодых специалистов в академическую среду университета в начале их образовательного пути».

Ментор должен раскрыть перед новым коллегой все нюансы работы, предоставляя свою помощь и поддержку по мере необходимости в рамках неформального общения. Увы, непосредственный начальник не способен сопровождать новичка на протяжении всего дня, в данной ситуации важность наставника выходит на первый план – это существенно облегчает процедуру интеграции нового сотрудника в коллектив.

Эффективно, когда наставник ориентирует новичка в организационных стандартах, неформальных регламентах и корпоративном духе.

Метод теневого тренинга широко применяется для адаптации новых сотрудников или недавних выпускников колледжей в компаниях. Ответственность за организацию и проведение данных обучающих сессий лежит на наставниках и текущих работниках предприятия.

Теневое обучение применяется компаниями, заинтересованными в приеме на работу молодых специалистов без профессионального стажа.

Для детализации, изначальное внедрение мониторинга деятельности осуществлялось в рамках образовательного процесса для студентов, нацеленное на подготовку их к выходу на профессиональный путь. Студентам предоставлялась уникальная возможность на протяжении нескольких дней активно следить за профессиональными действиями квалифицированных специалистов, что позволяло им из первых рук ознакомиться с особенностями различных должностей. Целью данной практики было формирование реалистичного восприятия и ожиданий относительно будущей карьеры.

В Соединенных Штатах Америки появилось уникальное явление, получившее наименование "Job Shadow Day", или "день тени на работе". Первопроходцем в реализации этой инициативы стал город Бостон, где данный проект был успешно запущен в 1996 году. Суть мероприятия заключалась в том, что студенты получали уникальную возможность не просто теоретически изучать специфику профессий, но и непосредственно погрузиться в рабочую атмосферу вместе с опытными специалистами. Отличительной особенностью данного подхода стало место проведения – вместо обычной лекционной аудитории или отдельного офиса интерактивная учеба проходила прямо на рабочем месте профессионала, к которому был прикреплен учащийся, что существенно повышало практическую ценность такого образовательного опыта.

В 1997 году основали Национальную коалицию теневой рабочей силы, что дало старт распространению данного метода образования по всему США. В настоящее время, только в США, более 1 миллиона студентов и около 100 тысяч организаций принимают участие в этой инициативе.

На данный момент, одним из самых распространенных способов повышения квалификации персонала за границей является контроль за деятельностью, активно применяемый руководителями. Они соглашаются с мнением, что практически любая рабочая позиция может подвергаться мониторингу.

Программа мониторинга в области профессионального ориентирования изложена в достаточно простой форме. Допустим, учащийся желает освоить профессию аудитора, маркетолога, HR–менеджера или бухгалтера. Суть программы заключается в том, что компания предоставляет студенту шанс провести один или несколько дней, работая в тандеме с профессиональным бухгалтером, позволяя студенту наблюдать за рабочим процессом изнутри, тем самым находясь в роли "теневого" следователя. В этот период может быть предложено выполнение задачи, прямо связанной с аудиторскими обязанностями, включая участие во встречах с клиентами, что позволит студенту ощутить на практике рабочий день бухгалтера. Это погружение дает студенту ценное представление о профессии, выявляет недостающие знания и умения, стимулируя тем самым желание обогатить свой академический опыт в университете. Для достижения наилучших результатов и реализации максимально правдоподобной и содержательной образовательной программы необходим предварительный цикл подготовительных мероприятий для участников, которые будут функционировать в качестве "теней". Стоит отметить, что работники обычно проявляют интерес к выполнению таких дополнительных заданий, поскольку они не требуют значительных усилий, и, к тому же, представляют собой возможность обогатить коллектив за счет мотивированных сотрудников. Важно подчеркнуть, что в процессе теневого наблюдения объектом изучения являются как сам наблюдатель, так и профессионал, к которому он прикреплен.

Таблица 3 – Плюсы и минусы техники шэдоуинга

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| – Доступность для сотрудников всех уровней; | – Недостаточная мотивация |
| – Идеально подходит для взаимодействия с молодыми специалистами и начинающими; | – Техника подходит лишь для сотрудников с высокой мотивацией; |
| – Способность к общению на разнообработанных стадиях; | – Специалисты советуют активно вовлекаться в эти инициативы или же исключить участие в них, например, из-за стремления избежать возникновения конкуренционных отношений. Это ведет к пассивности в деле повышения квалификации сотрудников; |
| – Низкая стоимость; | – Позволяет только наблюдать; |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| – Уменьшается шанс привлечения сотрудников без мотивации | – Приобретение практического профессионального мастерства и компетенций (так, квалификация работника не подлежит адекватной оценке); |
| – Фирма повышает свой авторитет, проявляя инициативу в деле профессионального роста своих сотрудников; | – Способен вызывать психическое дискомфортное состояние у сотрудника, к которому назначена нежелательная «тень». |
| – Сотрудники улучшают способы передачи данных в понятной форме. | – |

При ее применении уменьшается риск найма работников без мотивации и понимания ожиданий от их образования; фирма полирует свой репутационный статус, показывая заинтересованность в профессиональном росте своих кадров; коллектив совершенствует компетенции в области четкого и понятного информационного обмена (специалисты из западных стран в сфере HR и обучения и развития подтверждают, что роль "менторов" способствует повышению их собственной эффективности); укрепляются связи между академическими кругами и бизнес–сектором; качество высшего образования улучшается за счет стимулирования студенческой мотивации.

Затронуты сложности, с которыми сталкиваются компании в сфере образования, что требует глубокого анализа. Эксперты в домене HR и тренинга и развития (T&D) подчеркивают, что даже в условиях стремительного развития, сектор подготовки и повышения квалификации сотрудников сталкивается с рядом проблем. Особенную тревогу вызывает несовершенство используемых методических подходов, приводящих к созданию унифицированных и малоэффективных образовательных программ, неудовлетворительный уровень профессионализма тренеров и отсутствие тесной специализации среди образовательных организаций.

Согласно высказываниям руководства, компании, предоставляющие образовательные услуги, сталкиваются с высокой загруженностью. Они испытывают нехватку критически важных ресурсов, включая квалифицированных инструкторов, административный персонал и специалистов по взаимодействию с клиентами.

Командирование представляет собой метод кадровой ротации, целью которого является перевод работников на временную работу в различные подразделения или организации для приобретения необходимого опыта и компетенций. Этот процесс включает в себя две основные формы: внутреннее командирование, при котором сотрудники перемещаются между разными отделами в пределах одной компании, и внешнее, предусматривающее временное трудоустройство в сторонних организациях, включая частный сектор, государственные учреждения, образовательные институты, местные предприятия и некоммерческие организации.

В западных странах процесс найма персонала рассматривается как один из наиболее эффективных способов для повышения профессиональной компетенции. Опрос, проведенный среди британских работодателей, показал, что 87% из них оценивают этот метод как высокоэффективный. Этот подход признан за его способность формировать команды сильных и мотивированных специалистов. Предпочтение чаще всего отдается внешнему найму. Такой метод оказывается особенно ценным для организаций с комплексной иерархической структурой, где возможности для внутреннего карьерного роста и развития навыков ограничены. Взаимодействие в рамках внешнего найма может варьироваться от краткосрочных проектов (около 100 часов) до долгосрочных командировок, превышающих один год.

Каковы плюсы управления? Обучающие и развивающие персонал западные руководители уделяют внимание обеспечению того, чтобы в процессе подключения аутсорсинговых кадров все стороны извлекали выгоду.

Таблица 4 – Преимущества для участников в командировках по обмену персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Получающая сторона: работник | «Отдающая» сторона | «Принимающая» сторона |
| – открывает перспективы для самосовершенствования;  – получает широкий спектр опыта в участии в проектах;  – обретает шанс применять уникальные умения в разнообразных организациях;  – развивает новые умения и приобретает опыт в преодолении сложностей. | – приобретает работников, освоивших актуальные умения;  – способствует формированию командного духа и междисциплинарной кооперации;  – повышает стимулирование сотрудников;  – развивает сеть контактов;  – выстраивает положительный имидж в роли нанимателя. | – привлекает необходимые ресурсы для реализации своих инициатив. |

Кроме длительных командировок за рубеж, проводится также временное перемещение работников для разнообразных задач: заполнение временных вакансий, профессиональное развитие или обучение персонала в зарубежной филиале, глобальная ротация кадров.

Также важно обеспечить интеграцию персонала международной корпорации и новоназначенных (начинающих) менеджеров, что предполагает преодоление языкового барьера, а также способствует включению в корпоративную культуру и поощрение чувства принадлежности к компании. Успех в адаптации и развитии этих кадров зависит как от стратегии и организационной структуры компании, так и от учета международных культурных ценностей.

Разнообразие в требованиях к профессиональному развитию сотрудников часто коррелирует с национальными характеристиками образовательных систем, а также с конкретным содержанием и уровнем полученного образования в различных странах. Это оказывает влияние на компанию при осуществлении её международной деятельности. Становится важно классифицировать и аккумулировать подобные национальные особенности для учета их в будущей стратегии профессионального развития и обучения сотрудников.

В мире культивируются разнообразные культурные подходы к подготовке и развитию управленческого персонала, исходящие из уникальных национальных традиций. Так, существуют разноплановые модели, включая японскую модель, ориентированную на формирование элиты и когортное взаимодействие, немецкую модель, акцентирующуюся на функциональности и специализации, и англо–датскую модель, которая подчеркивает важность управленческих компетенций. Отличия этих моделей проявляются в методах отбора персонала, оценке его потенциала, стратегиях карьерного роста и в общем подходе к обучению и развитию [35].

Инициатива по обучению и адаптации иностранных специалистов была создана Михаэлем Штифелем, ученым из Германии, внесшим значительный вклад в развитие математики, включая вклад в теорию логарифмов, в конце 1970-х годов.

В обязанности входит:

1. Адаптация к новой культурной среде;

2. Разработка методов управления, адаптированных под культурные и законодательные нормы государства–партнёра;

3. Решение задач, ассоциированных с ролевыми играми;

4. Повышение навыков для осуществления квалифицированной оценки персонала страны-приемника и развитие их управленческих способностей;

5. Определение и усовершенствование инновационных умений в деятельности;

6. Развитие навыков общения.

В вашей практике можно применить межкультурную обучающую модель, созданную исследователями Уильямом Б. Гудикунстом и Янг Юн Кимом, которая классифицирует ключевые элементы межкультурной коммуникации и распределяет их по разным группам. Эта классификация облегчает систематизацию эффективных методов для проведения межкультурных тренингов.

Таблица 5 − Ключевые методы, применяемые в реализации глобальных обучающих программ.

|  |  |
| --- | --- |
| Используемая техника | Фундамент применения аппаратуры |
| Методы, формированные на основе уникального опыта и иной культуры, несхожей с культурой исходного государства. | Технические методологии широко применяются, как детально описано в специализированных источниках. Они являются приемлемыми, когда не занимают ключевое место в деятельности организации. |
| Методы, основанные на практическом знании и уникальных характеристиках определённой страны назначения. | К таким методам относят сензитивные тренинги, в ходе которых участники из этнически разнообразных групп обсуждают (высказываются о) своих чувствах и предрассудках при появлении такой необходимости. Кроме того, среди методов выделяют полевые исследования, подразумевающие, что будущие экспатрианты проводят неделю в культуре, отличной от их собственной, часто внутри этнической субкультуры своего государства. Это считается действенным способом подготовки к работе за границей. |
| Методы, направленные на развитие умственных способностей в контексте изучения культурных особенностей, отличающихся от норм, принятых в стране происхождения. | В число этих обучающих программ входят устоявшиеся курсы, изучаемые в североамериканских университетах, такие как международные коммуникации, культурная антропология и сравнительная культурная психология, а также методика, известная как «Культурное самосознание». Основная идея этого подхода заключается в убеждении, что для достижения успеха человек должен глубоко понимать свои личные взгляды, убеждения и модели поведения. Этот метод акцентирует использование видеоматериалов, которые просматривают и коллективно анализируют в рамках курса. |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| Используемая техника | Фундамент применения аппаратуры |
| Методы, требуемые для достижения умственного развития в связи с особенностями. | В эту категорию включены, к примеру, курсы изучения иностранных языков и семинары, нацеленные на информирование о ключевых экологических аспектах страны пребывания, а также техника культурной адаптации, известная как культурно-ассимиляционный подход. Необходимость проведения языковых и экологических образовательных программ обусловлена требованиями к кандидатам на международные должности, и хотя такая подготовка является базовым требованием, существуют компании, где она реализуется на регулярной основе. |

В международных корпорациях для достижения своих стратегических целей применяются разнообразные методики развития кадров. HR–менеджеры, опираясь на глобальный опыт, должны принимать во внимание, что командировки за рубеж представляют собой для профессионалов и управленцев один из самых результативных методов улучшения профессиональных компетенций и приобретения новых умений.

Таблица 6 – Программы глобальных корпораций для повышения квалификации сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Программы по усовершенствованию навыков сотрудников | Удельный вес предприятий, % |
| Получение иностранного рабочего опыта через участие в обучающих курсах за границей. | 81,1 |
| Назначение на руководящие позиции в зарубежных филиалах для получения международного опыта. | 78,4 |
| Формирование мультинациональных управленческих и рабочих коллективов | 64,9 |
| Оценка лидерских способностей для работы в зарубежной компании | 48,6 |
| Глобальные программы ротации должностей для менеджеров | 40,5 |

Продолжение таблицы 6

|  |  |
| --- | --- |
| Программы по усовершенствованию навыков сотрудников | Удельный вес предприятий, % |
| Стратегия вербовки "талантливых специалистов" привлечение зарубежных кадров | 32,4 |
| Специализированное обучение менеджмента в области межкультурной коммуникации | 27 |
| Привлечение зарубежных высококвалифицированных руководителей для руководства компанией | 27 |
| Международное управление в контексте корпоративной культуры | 8,1 |
| Отсутствие мероприятий | 2,7 |

Мониторинг прогресса сотрудников в глобальной компании усложняется тем, что типичные вызовы, с которыми сталкиваются внутренние предприятия, здесь усугубляются и расширяются за счет уникальных, международных сложностей.

**2 Особенности развития человеческого потенциала на примере ООО «КРК»**

**2.1 Характеристика международной компании «КРК»**

ООО «Краснодарская Рыбная Компания» было основано 16 марта 1995 года и ведёт свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Основная цель компании – получение прибыли от коммерческой деятельности.

Марина Викторовна Солдатова занимает позицию генерального директора в ООО «КРК», чьей деятельностью является оптовая продажа продуктов моря: рыба, ракообразные, моллюски, а также консервы и пресервы из них. Компания не только занимается распределением, но и предлагает всесторонние услуги по производству и доставке этих товаров как внутри страны, так и на международный рынок, включая экспорт в Японию**.** ООО «Краснодарская Рыбная Компания», обладающая ИНН 2325024625 и основанная 16 марта 1995 года, имеет за собой значительный опыт в своей сфере. Теперь переходим к анализу ключевых показателей её работы.

Таблица 7 – Обзор финансовой эффективности ООО «КРК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2021** | **2022** |  | **2023** |
| Выручка, тыс. руб. | 2 264 | 3 691 |  | 4 679 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 1 999 | 3 219 |  | 4 079 |
| Валовая прибыль (убыток),  тыс. руб. | 266 | 472 |  | 599 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 133 | 267 |  | 254 |
| Управленческие расходы, тыс. руб | 44 | 61 |  | 54 |
| Прибыль (убыток) от продаж,  тыс. руб | 89 | 144 |  | 289 |
| Прочие доходы, тыс. руб | 19 | 37 |  | 12 |
| Прочие расходы, тыс. руб | 21 | 47 |  | 14 |

Анализируя данные таблицы 7, становится очевидным устойчивое увеличение финансовых показателей ООО «Краснодарская Рыбная Компания» за представленный период в 2021, 2022 и 2023 годах. Доходы компании возросли с 2 264 тыс. рублей до 3 691 тыс. рублей и последующее увеличение до 4 679 тыс. рублей, что свидетельствует о росте эффективности её деятельности, возможно, за счёт увеличения объёмов проданных товаров или повышения цен на предлагаемую продукцию.

Из приведенных данных таблицы следует, что было отмечено увеличение размеров прочих доходов в 2021 и 2022 годах, составившие 19 и 37 тыс. рублей соответственно, однако в 2023 году произошло их падение до 12 тыс. рублей. Это указывает на возможное снижение доходов, получаемых от деятельности, не связанной с основным направлением работы компании.

В течение 2020 и 2021 годов наблюдался рост дополнительных затрат, достигнув отметок в 21 и 47 тысяч рублей соответственно, однако к 2023 году эти расходы сократились до 14 тысяч рублей. Верховный административный орган компании функционирует в форме общего собрания ее членов. Оперативное управление и руководство организацией осуществляет генеральный директор, обладающий всеми полномочиями единоличного исполнительного механизма. Генеральный директор избирается на период в три года, и с 16 марта 2017 года эту должность занимает Марина Владимировна Солдатова по решению участников компании.

Участники ООО "КРК" распределяются следующим образом: Марина Владимировна Солдатова владеет 80% компании, а Евгений Викторович Солдатов – 20%. Организационная структура этой компании организована по линейно–функциональному принципу, оптимизирующему управленческий процесс благодаря четкой иерархии и рациональному распределению функциональных обязанностей. Во главе каждого департамента стоит руководитель, наделенный полномочиями для прямого управления персоналом. Функциональная ответственность разграничивается среди ряда ключевых отделов, включая HR, финансовый отдел, маркетинг, управление человеческими ресурсами, логистику, безопасность и call–центр. Аналитика по изменению состава сотрудников за период 2021–2023 гг. представлена в отчетных материалах, отмеченных как таблица номер 8.

Таблица 8 – Анализ кадрового потока в ООО "Краснодарская Рыбная Компания" за период с 2021 по 2023 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разряды | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Всего сотрудников | 302 | 332 | 370 |
| Поступили в компанию | 20 | 30 | 38 |
| Уволились всего | 18 | 19 | 22 |
| Покинули должность по инициативе. | 18 | 18 | 21 |
| Увольнение за нарушение норм трудового распорядка | 0 | 1 | 1 |
| Коэффициент оборота по приему | 6,31 | 8,55 | 10,27 |
| Показатель текучести кадров | 5,68 | 5,41 | 5,95 |
| Коэффициент текучести кадров | 5,68 | 5,41 | 5,95 |
| Коэффициент замещения | 0,63 | 3,14 | 4,32 |

При изучении тенденций кадровых перестановок в ООО «КРК» в интервале между 2021 и 2023 годами выявилось значительное расширение штата за счет новых наймов. Показатель коэффициента оборота работников по их приему также увеличился, отражая активизацию процесса подбора персонала.

Легкий рост числа сотрудников, покинувших компанию, слабо повлиял на показатель текучести персонала, сохраняя его в пределах относительной стабильности.

Показатель эффективности подбора персонала в «Краснодарской Рыбной Компании», измеряемый коэффициентом замещения, продемонстрировал существенный рост, что отражает успешное привлечение новых кадров для заполнения свободных должностей. Данная компания, имеющая международный статус и основанная в 1995 году, специализируется на оптовой и розничной продаже рыбы, ракообразных, моллюсков и консервированных продуктов на их основе. Ключевыми конкурентными преимуществами этой организации являются: капитализация, превышающая минимально требуемый уровень, участие в системе государственных закупок, отсутствие в списках недобросовестных поставщиков, непричастность к дисквалифицированным лицам и отсутствие информации о процедурах банкротства в реестре ЕФРСБ.

**2.2 Анализ использования человеческих ресурсов в ООО «КРК»**

Изучим структуру компании ООО «КРК» для анализа ее обеспеченности кадровым потенциалом.

Организационная структура компании определяется совокупностью и взаимодействием её различных подразделений, а также правовым статусом. Хотя численность персонала в компании может быть высокой, количество подразделений, как правило, ограничено.

Верховным руководителем торговой точки служит генеральный директор, который осуществляет контроль за каждым процессом внутри организации. В зоне его ответственности находятся все линейные менеджеры и специалисты по функциональным направлениям.

Он отвечает за редактирование устава, корректировку размера уставного капитала, одобрение годовой отчетности и бухгалтерских балансов, составление разнообразных распоряжений, одобрение стратегических планов и отчетов о деятельности, среди других обязанностей.

Коммерческий директор отвечает за разработку и реализацию новых проектов с целью увеличения доходов, а также осуществляет надзор за работой персонала организации.

Менеджер ритейла отвечает за кадровый менеджмент, аудит продаж, логистику товаров, достижение KPI по продажам и стратегическое развитие торговой точки, координацию с надзорными структурами, мерчендайзинг, улучшение клиентского сервиса, рекрутинг, аттестацию сотрудников и выполнение процесса должностной аттестации.

Старший кассир занимается контролем за приемом, аккумулированием, распределением и хранением наличности и ценных документов, формирует отчетность по кассовым операциям, обеспечивает прием наличных от работников кассы в конце рабочего дня и контролирует надежность функционирования кассовой техники компании, предотвращая нарушения правил розничной торговли при использовании кассовых аппаратов. Администратор магазина выполняет ключевые управленческие обязанности: контролирует актуальность и верификацию документации, соблюдение графика работы и организацию логистики товаров.

К функционалу наставника относится организация обучения и проведение менторских программ, координация стажировок продавцов непосредственно в торговом зале, идентификация трудностей в работе, подбор оптимальных методов их решения для начинающих сотрудников, а также стимулирование коллектива к достижению учебных результатов. Безусловно, в ритейле ключевую роль играют кассиры, являющиеся лицом компании. Каждый продавец–кассир обязан поддерживать вежливое общение, быть внимательным к клиентам, предлагать им равноценные товары в случае отсутствия запрашиваемых, поддерживать чистоту в торговом пространстве, устанавливать контакт с покупателями, выражать благодарность и оформлять продажи с передачей товара. Решение любых спорных вопросов и конфликтных ситуаций с покупателями находится в ведении либо генерального директора магазина, либо его управляющего.

В данной модели управления компанией применяется линейно–функциональная система, где управленческие полномочия и обязанности централизованы. Все решения, касающиеся управления частью предприятия, принимаются исключительно его лидером, получающим информацию напрямую от подчинённых. Этот подход подразумевает единоличную ответственность руководителя за исход принятых решений, а также устанавливает строгую иерархию и непрерывную цепочку подчинённости от высшего уровня к нижестоящим. Такая схема способствует созданию чёткой вертикали власти и обеспечивает прямое подчинение сотрудников руководителю.

Команда HR–специалистов располагается в центральном бюро фирмы, находящемся в Апшеронске. Им необходимо тесно взаимодействовать с сотрудниками торговой точки для анализа и осмысления условий работы персонала.

Большая часть общения происходит с ответственным менеджером магазина, однако благодаря корпоративной политике прозрачности, доступности информации и поощрения открытого взаимодействия, HR–менеджер способен наладить коммуникацию с каждым работником магазина, вне зависимости от их роли в компании.

Роль службы управления персоналом заключается в следующем:

1. Формирование стратегий по улучшению квалификации персонала;
2. Разработка учебных материалов;
3. Профессиональное развитие персонала;
4. Управление распределением персонала по подразделениям;
5. Создание персонализированного плана задач для каждого работника;
6. Поддержка в интеграции новичков в коллектив;
7. Проведение разнообразных обучающих мероприятий;
8. Формирование стимулов для активизации работников;
9. Формирование основы для уменьшения оттока персонала;
10. Изучение информации о флуктуации персонала;
11. Культивирование и укрепление корпоративного духа в организации.

Отдел кадров оказывает весомое влияние на функционирование ритейлерской точки, при этом персонал (включая продавцов, менеджеров по продажам и главных кассиров) чаще взаимодействует с HR–специалистами, нежели с управляющими по коммерческой деятельности.

HR–отдел, функционирующий как важная составляющая организации, направлен на устойчивое развитие предприятия через эффективное регулирование человеческих ресурсов и делового взаимодействия в рамках трудового коллектива.

Он внедрён в структурную иерархию управления компании как отдельное подразделение. За управление данным отделом отвечает специалист по управлению персоналом.

В выполнении своих функций Кадровая служба опирается на нормативно-правовую базу, включая федеральное законодательство и постановления кабинета министров РФ, корпоративный устав, а также внутренние регламенты и методики, принятые в организации.

Для оценки профессионального уровня коллектива ООО "КРК", проводится комплексный анализ персонала, включая такие параметры, как возрастной состав, образовательный уровень и профессиональный стаж. В фокусе анализа находится коммерческий персонал: это включает в себя позиции директора магазина, заместителя директора, главного кассира и кассиров. Остальной персонал, хоть и является частью коллектива, не рассматривается в контексте непосредственного влияния на розничную деятельность организации.

В таблице 9 представлена структура персонала по возрастным категориям в период с 2021 по 2023 годы.

Данные таблицы отображают доминирование молодых сотрудников (53,8% в 2021, 57,1% в 2022, 53,8% в 2023) в возрасте до 21 года в структуре персонала ООО «КРК». Процентное соотношение работников в возрастных категориях 21–25, 26–30 и 31–40 лет остается стабильным на протяжении изучаемого периода. Это обусловлено политикой компании по обновлению кадров, концентрирующейся на замене только младших по возрасту категорий торгового и операционного персонала в период с 2021 по 2023 год.

Таблица 9 – Демографический состав сотрудников компании ООО «КРК» за период 2021 – 2023 годы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 | 2022 | 2023 |
| Менее 21 года | 53,80% | 57,10% | 53,80% |
| 21-25 | 15,40% | 14,30% | 15,40% |
| 26-30 | 15,40% | 14,30% | 15,40% |
| 31-40 | 15,40% | 14,30% | 15,40% |

Таблица 10 демонстрирует распределение сотрудников в соответствии с их образовательной квалификацией за период 2021-2023 годы.

Пропорция сотрудников, имеющих среднее специальное и высшее образование, осталась практически неизменной. Это обусловлено обновлением состава работников в компании «КРК» за период с 2021 по 2023 год, когда замена коснулась исключительно младшего торгового и операционного штата. Для занятия позиций продавца и кассира традиционно нанимаются студенты, обладающие только базовым общим образованием.

Таблица 10 – Оценка квалификации персонала компании "КРК" за период 2021-2023 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 | 2022 | 2023 |
| Среднее образование | 61,50% | 50,00% | 46,15% |
| Профессиональное среднее образование | 23,12% | 28,58% | 30,76% |
| Высшее образование | 15,38% | 21,42% | 23,09% |

С целью изучения опыта работы сотрудников компании ООО «КРК» создадим таблицу под номером 11.

Таблица 11 – Продолжительность трудового стажа сотрудников компании ООО «КРК» за период 2021–2023 годы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 | 2022 | 2023 |
| Без опыта работы | 46,16% | 50,00% | 53,84% |
| От 1-3 лет | 38,46% | 35,72% | 30,78% |
| Более 3 лет | 15,38% | 14,28% | 15,38% |

Анализ данных таблицы показывает, что основную часть персонала компании "КРК" формируют индивиды, новички в своей профессиональной сфере. Такой результат обусловлен тем, что лишь ограниченное количество сотрудников занималось аналогичной деятельностью на протяжении года и более в интервале с 2021 по 2023 годы, в то время как недавно привлеченные кадры не обладали соответствующим предшествующим опытом в коммерции.

Комплексный HR-аудит компании ООО «КРК» выявил, что его базовый штат сотрудников состоит из молодых женщин 18–21 года, обладающих средним либо высшим образовательным уровнем, однако в большинстве своем не имеющих предыдущего профессионального опыта.

Проведем оценку оттока персонала и приема новых сотрудников в компании «КРК» с использованием данные из таблицы 12.

Таблица 12 – Обзор движения персонала компании ООО "КРК" в период с 2021 по 2023 года.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 | 2022 | 2023 |
| Количество нанятых работников | 20 | 30 | 38 |
| Общий объем ушедших сотрудников, чел | 18 | 19 | 22 |
| Средняя численность персонала, человек | 302 | 332 | 370 |
| Показатель оттока персонала, выраженный в процентах | 5,68 | 5,41 | 5,95 |

Из анализа таблицы 12 выявляется, что в компании происходит существенный отток персонала, демонстрирующий тенденцию к росту на протяжении последующих лет. В среднем, ежегодно происходит замена двадцати сотрудников в штатном расписании.

В организации принято разделение на штатных работников и частично занятого персонала. Сотрудникам на полной ставке предписан строгий рабочий график, регламентируемый производственным графиком, который должен соблюдаться при составлении расписания менеджерами для корректного исчисления заработной платы на основе отработанных часов за месяц. Отдельное внимание уделяется контролю за отсутствием сверхурочных работ у менеджмента. Предусмотрена уникальная форма отдыха – отпуск за работу в условиях нестандартного рабочего дня.

В конце каждого месяца, каждому торговому пункту выделяется определенное количество рабочих часов и устанавливается целевой показатель продаж на следующий месяц. Внутри компании существует строгое правило – эффективность использования выделенных часов должна коррелировать с уровнем выполнения плана по продажам. То есть, доля затраченных часов должна быть пропорциональна доле достигнутого объема продаж. Если анализ показывает, что расход часов на конец месяца превышает долю доходов от продаж, это может указывать на возникающие сложности, такие как неэффективность работы персонала, недостаточная адаптация ассортимента под потребности покупателей или неправильная организация пространства торгового зала.

Менеджер автономно рассчитывает доступное количество рабочих часов после планирования графика сотрудников на окладе. Обычно, у других работников не возникает сверхурочной работы, поскольку они зачастую не полностью используют рабочее время, предусмотренное производственным календарем.

Каждый работник без исключения получает заработную плату официально. Упомянуто ранее, размер заработка зависит от должностных обязанностей и количества отработанных часов.

Расчет заработной платы сотрудникам проводится дважды в месяц, а именно 15–го и 30–го числа. В конце месяца, 30–го числа, происходит авансовое зачисление за период с первого по пятнадцатое число, в то время как 15–го числа следующего месяца зачисляется окончательная сумма за труд с шестнадцатого по последнее число предыдущего месяца, включая начисления по премиальным программам.

Расчет премиальных выплат тесно связан с объемами реализованных товаров. В условиях торговой деятельности организация стремится стимулировать персонал увеличенными бонусами за успешные продажи. Процентная ставка премии для каждого работника определяется на основе индивидуального коэффициента, привязанного к объему продаж. Величина бонуса напрямую зависит от общей суммы ежедневных доходов магазина и распределения рабочего времени, причем расчет производится с учетом часов, отработанных в соответствующий день. Кроме того, должностные лица на роли выше, чем у продавца-кассира, квалифицируются на получение дополнительных стимулирующих выплат за выполнение специфических задач. Размер таких бонусов коррелирует с занимаемой позицией и напрямую зависит от дневного объема продаж. Соответственно, увеличение дневных доходов магазина пропорционально увеличивает как основную премию, так и дополнительные поощрения для сотрудников с расширенным спектром задач. При этом в организации отсутствует практика снижения премий, что поддерживает мотивацию сотрудников.

Основным нефинансовым мотиватором для персонала служит, в первую очередь, возможность их профессионального роста в рамках организации.

В организации ООО «КРК» существует иерархия потребностей сотрудников, организованная аналогично первоначальной, немодифицированной модели пирамиды потребностей Абрахама Маслоу.



Рисунок 1 – Графическое изображение иерархии потребностей по

А. Маслоу

На нижней ступени иерархии находятся базовые физиологические потребности, которые в контексте трудовой деятельности проявляются через стремление к флекситайму, достойной заработной плате и бонусам, обладанию корпоративными льготами на товары и услуги, а также к обеспечению медицинской защиты.

Затем, находясь на втором уровне, располагаются потребности в безопасности и стабильности на перспективу. В корпоративной среде это проявляется в виде формализации согласно Трудовому кодексу Российской Федерации.

Затем следует третий уровень – стремление к общности и взаимодействию в социальном плане. В организациях это проявляется через обеспечение всех работников фирменной одеждой.

На четвертой ступени идут потребности в уважении и статусе. В компании это выражается в виде карьерного роста. Развиваться может каждый, главное – проявлять инициативу, стремиться к изучению нового, проявлять себя в аналитической деятельности, работе с продуктом и покупателями, а также иметь доверительные отношения со всеми членами команды, иметь лидерские качества, гибкость и адаптивность, стрессоустойчивость.

На высшей стадии иерархии потребностей по Абрахаму Маслоу стоит стремление к самореализации. Профессиональное продвижение не ограничивается достижением менеджерской позиции в торговой точке. Прогрессируя далее, можно амбициозно стремиться к ролям главного директора, стратегического координатора или специалиста по управлению человеческими ресурсами. Данные должности предоставляют широкие перспективы для воплощения индивидуального видения будущего компании. Отбор кандидатов на эти критические позиции предполагает продолжительные месяцы рассмотрения, многогранную проверку квалификации, а также оценку разветвленного понимания бизнеса через серию аттестаций и анализов компетенций. Ключевой момент заключается в том, что назначенное лицо будет нести прямую ответственность за деятельность и успешность сети магазинов в своем регионе, где ключевыми качествами являются глубокое осознание бизнес–процессов, навыки продаж, презентации продукции, визуализации торговых пространств, а также развития и мотивации персонала в интересах устойчивого прогресса фирмы и увеличения ее доходов.

В контексте продвижения по служебной иерархии организация применяет определённый механизм: при появлении вакантной позиции автоматически проводится анализ квалификации всех работников. Данный подход направлен на идентификацию наиболее подходящего кандидата для профессионального роста через комплексную оценку их компетенций.

Руководитель магазина обеспечивает оценку компетенций персонала, так как он находится в более тесном взаимодействии с ними, по сравнению с HR–специалистом. Результаты этой оценки, выделяющие ведущих сотрудников, направляются к HR–менеджеру для дальнейшего рассмотрения. Затем, после анализа документации по компетенциям, HR–менеджер предоставляет свою оценку и совместно с руководителем принимается решение о выборе наиболее подходящего кандидата.

После утверждения кандидатуры, новоиспеченный сотрудник вступает в период целенаправленного обучения и развития внутри компании, для которого заранее установлены четкие временные границы. По завершению этого этапа следует процесс аттестации, начиная с оценки деятельности и компетенций непосредственным руководителем. Дальнейшие шаги включают отправку отчета об аттестации высшему управленческому составу, а именно коммерческому директору и специалисту по управлению персоналом, которые, в свою очередь, предоставляют свои замечания и комментарии. В случае удовлетворительного заключения от непосредственного начальника происходит распределение дальнейших аттестационных испытаний по сегментам соответствия и профессиональной подготовки сотрудника. Коммерческий директор берет на себя ответственность за оценку в области обработки и внедрения продукта, в то время как вопросы корпоративной культуры и взаимодействия внутри коллектива находятся в ведении HR–специалиста.

Обычно встреча с Коммерческим директором для аттестации проводится непосредственно в торговом точке, в то время как сессия с HR–менеджером часто организуется в формате видеоконференции. После оценки профессиональных компетенций и умений кандидатом от руководящего состава, соискатель ожидает вердикта. В случае, если аттестация завершилась положительно и пробелов в профессиональной квалификации обнаружено не было, кандидату предоставляется соответствующая должность. В противном случае, при неудачном итоге, соискателю предстоит период подготовки, после которого аттестация назначается повторно. При повторном неуспехе кандидату предлагается более глубокая программа профессионального развития.

Для обогащения своих знаний и освоения нового материала, претендент может самостоятельно обратиться к произведениям внешних писателей по собственному усмотрению. Однако, критически важно овладеть детальной информацией из корпоративных изданий компании, классифицируемых по трем основным категориям: процессы, продукция, люди. Обычно, именно специалист по управлению персоналом предоставляет список рекомендованных к ознакомлению произведений для претендента.

По итогам аналитического исследования управления человеческими активами в ООО «КРК», становится очевидным, что предприятие эффективно осуществляет HR–менеджмент, стимулируя карьерный рост и профессиональное совершенствование своих работников. Этот подход поспособствовал увеличению эффективности трудового вклада персонала и положительно отразился на финансовых результатах организации.

**2.3 Проблемы найма и адаптации персонала ООО «КРК»**

Укрепление и рост человеческих ресурсов в компаниях сопряжено с целым спектром тонкостей и деталей. Анализируя эти вопросы, можно классифицировать основные из них, как подробно указано в таблице 13, согласно источнику [17].

Таблица 13 − Проблематика развития человеческих ресурсов в компании ООО «КРК»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Характеристика |
| Наем сотрудников | Некачественное привлечение новых кадров из-за |
| задержек в поиске и дефиците компетенций у руководителей. |
| Адаптация новых сотрудников | Недостаток роли Инструктора по обучению в региональных торговых точках, нехватка времени для всестороннего и эффективного обучения новичков. |

Продолжение таблицы 13

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Характеристика |
| Карьерный рост работников | Большинство работников стремятся к карьерному росту. Впрочем, на один вакантный пост могут претендовать несколько претендентов; после выбора одного из них, остальные, как правило, теряют мотивацию. |
| Организация применяет методику карьерного роста с периодичностью не менее полугода. Однако, проблема заключается в том, что большинство работников уже функционируют согласно инструкциям следующего уровня должности до официального повышения. Это приводит к рассогласованию между фактически выполняемыми задачами и получаемым вознаграждением. |
| Квалификация персонала | В значительном количестве случаев, работники предприятий занимаются профессиональной деятельностью, не соответствующей их первоначальной специализации, или даже осуществляют трудовую функцию без владения дипломом о высшем образовании. Эта тенденция простирается также на область повышения квалификации и участия в специализированных обучающих программах, включая семинары и курсы. |
| Мотивация | Преимущественно, мотивация персонала обусловлена финансовыми стимулами, в то время как стремление к профессиональному росту и развитию наблюдается реже. Кадровая политика руководства редко включает стимулирование сотрудников к карьерному и личностному росту. Часто работники, изначально проявляющие амбиции к продвижению по службе и профессиональному развитию, сталкиваются с демотивацией, вызванной отсутствием возможностей для карьерного роста вследствие ограниченного числа вышестоящих вакансий. |
| Текучесть кадров | Ключевой фактор - дефицит возможностей для карьерного роста и сниженная мотивация сотрудников, при этом некоторые указали на конфликты с начальством и неподходящее рабочее время. |

Затем, детальнее проанализируем процесс рекрутинга и интеграции персонала в компании «КРК».

Как упоминалось ранее, глобальная корпорация КРК проводит условное разграничение торговых точек на масштабные и небольшие.

Рекрутинговый отдел, расположенный в центральном офисе компании в Апшеронске, отвечает за подбор кадров в различные филиалы. Процесс отбора включает приглашение претендентов на встречу, где их опрашивает специалист по подбору персонала.

Основное преимущество этого метода кадрового отбора в том, что за подбор сотрудников отвечают профессионалы из HR–отдела, регулярно проходящие курсы повышения квалификации. Их знания и навыки эффективно способствуют выбору кандидатов, чья компетентность находится за пределами вопросов. Ключевой критерий, побуждающий HR-специалиста утвердить кандидатуру, – это мотивация. Считается, что высокий уровень мотивации является важнейшим атрибутом кандидата, превосходящим даже его знания и опыт. Мотивированные сотрудники стремятся к самосовершенствованию, активно учатся, развиваются, совершенствуют свои умения, исправляют ошибки, следуя корпоративной культуре и принципам организации.

ООО «КРК» разработал специальную методику подбора персонала.

В рамках компетенционного интервью акцент делается на поведенческие вопросы, требующие от соискателя привести и детально разобрать пример из личного или рабочего опыта, где была проявлена определённая компетенция.

В компании для качественной организации интервью используется методика подбора кадров под названием «STAR», акцентирующая внимание на поведенческих аспектах[17]. Этот подход включает специфический набор вопросов, направленных на эффективное раскрытие компетенций претендента.

Это акроним, где каждый символ обозначает разновидность вопроса, предлагаемого претенденту. Детальнее рассмотрим:

S (ситуация) – Опишите сценарий, когда..., Вспомните случай, когда вам было необходимо..., Вспомните время, когда...

Цель (Objective) – Какую цель Вы преследовали? К каким результатам стремились?

A (действия) — Опишите свою стратегию и последовательность действий. Какие шаги вы предприняли? С какими препятствиями вам пришлось столкнуться? Укажите свой вклад и личное участие.

R (результат) – Что вы достигли? К чему пришли? Какой окончательный вывод?

Кандидат должен давать исчерпывающие и подробные ответы на все вопросы, в то время как интервьюер, специализирующийся на компетенциях, заносит эти ответы и, основываясь на полученных данных, формулирует дополнительные вопросы.

Для успешного процесса трудоустройства, кандидат должен демонстрировать комплекс необходимых навыков:

* имидж;
* коммуникабельность;
* клиентоориентированноть;
* ответственность;
* работа в команде;
* позитивный настрой;
* гибкость, адаптация, устойчивость к стрессу;
* мотивация.

Этот набор навыков оценивается по четырех балльной шкале.

Таблица 14 - Компетенционные оценки претендента.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень 1  низкий | Уровень 2  базовый | Уровень 3  средний | Уровень 4  повышенный |
| Не присутствует фундаментальная основа компетенций, способностей, мастерства, вдохновляющих мотивов. | Основной комплект знаний, способностей, техник, и мотивационных предпочтений. Активизируется стимулированием извне. | Среднее владение теоретическими и практическими аспектами, а также уровень мотивации. Работает автономно. | Высокая степень компетенции, квалификации и профессиональных умений, наряду с мотивационной готовностью. Производит действия автономно, осуществляет лидерство, обучает окружающих. |

В контексте финансовых издержек, понесенных компанией при привлечении нового персонала, стоит акцентировать внимание на следующем:

Процесс отбора кандидата на должность.

Нормы, представляющие собой затраты времени на однократные или повторные действия в процессе рекрутинга. Эталон определяется для конкретного задания, такого как анализ резюме или проведение интервью.

Длительность процесса и квота задач – это запланированный интервал времени в рабочих днях для процедуры рекрутинга и численность заданий, предназначенных для исполнителя, вовлеченного в поиск и выбор кадров.

Прямые расходы на рекрутинг сотрудника охватывают заработную плату рекрутингового специалиста за час, издержки на публикацию объявления о вакансии и стоимость подписки на базу данных резюме.

Учитывая различные компоненты, влияющие на процесс подбора персонала, можно оценить общую стоимость привлечения нового сотрудника для компании. В рамках процедуры отбора кадров используется методика заполнения анкет, где менеджер по подбору персонала самостоятельно рассматривает поступившие анкеты и приглашает подходящих кандидатов на интервью. Его цель – провести максимальное количество интервью для отбора идеально подходящего кандидата. При этом предпочтение отдается качеству проведения процесса подбора, даже если это потребует дополнительного времени, нежели прием на работу кандидата, который не соответствует установленным критериям.

Часто потребность в привлечении нового персонала возникает в преддверии пиковых продаж, обычно совпадающих с предстоящими праздниками, способствующими увеличению доходов предприятия. Руководители, действуя обоснованно, приступают к подбору подходящих кандидатур за один месяц до начала указанного периода. Для торговых точек этот временной промежуток кажется адекватным ввиду необходимости выполнения процессов отбора, оформления трудового соглашения и организации выдачи медицинской документации для новоиспеченных работников, без которой невозможно их допущение к исполнению профессиональных обязанностей.

Руководство компаний на российском рынке часто откладывает набор новых сотрудников до последнего момента из–за необходимости выделения бюджета на рабочее время. В межсезонье, когда нет специальных предложений, эффективность торговых точек существенно снижается в сравнении с периодами активных распродаж и увеличения доходов.

Работники распоряжаются определённым количеством рабочих часов, пропорционально распределенным среди всей команды. Однако введение в коллектив нового члена привело бы к необходимости для остальных трудиться меньшее число смен, что, в свою очередь, привело бы к уменьшению их заработка. Прямое уменьшение зарплаты через сокращение количества смен становится основной причиной ухода персонала. Чтобы предотвратить такую ситуацию, руководство магазина избегает предварительного расширения штата.

Однако, проблематика также охватывает ситуацию, когда типично выделенный одномесячный период оказывается слишком кратким для отыскания кандидата, соответствующего всем заранее определённым критериям квалификации. Это приводит к тому, что команда набора персонала не может выделить адекватное количество усилий на детальный поиск подходящего специалиста. Вследствие этого, при принятии на работу зачастую выбирают кандидатов, которые лишь частично соответствуют требуемым компетенциям или обладают исключительно базовым уровнем необходимых навыков. Такая практика свидетельствует о неэффективности менеджерской деятельности, поскольку для оптимального выбора кандидата необходимо не просто выделить достаточное количество времени, но и рассмотреть широкий спектр претендентов, чтобы обеспечить выбор наиболее подходящего сотрудника, соответствующего корпоративным стандартам «выбрать лучшего из лучших».

Из–за поверхностного отбора кандидатов, компании нанимают работников, которые, как правило, проявляют низкую мотивацию, отсутствие ориентации на клиента и несерьезное отношение к работе. Это приводит к частым уходам из коллектива, негативно сказываясь на показателе текучести кадров в организации.

«Кадровый оборот» в компании «КРК» – это метрика, указывающая на процентное соотношение числа ушедших работников к общему среднему числу персонала. Индекс оборота персонала может подсчитываться за разные периоды, например, за месяц или год. Этот критерий крайне важен для постоянного мониторинга, так как его изменения могут указывать на неэффективность, недостаточную квалификацию и профессионализм управленца.

Важно осознавать объем финансовых затрат, необходимых организации для привлечения нового работника. Основная цель HR–отдела – обеспечить эффективную интеграцию персонала, его профессиональное обучение и карьерный рост внутри компании.

Каждый ритейлер следует индивидуально разработанной стратегии управления персоналом, включающей ротацию сотрудников и установленные лимиты увольнений за год. Превышение этих лимитов вызывает вопросы к управленческому корпусу о необходимости немедленного устранения выявленных проблем.

Обычно высокий уровень текучки кадров указывает на проблемы с адаптацией персонала в торговом предприятии.

Освоение новым работником необходимых навыков и корпоративной культуры компании в процессе вхождения в должность является ключевым аспектом успешного интегрирования в организационную структуру и коллектив. Эффективность адаптации напрямую влияет на будущую продуктивность, отношение к работе и взаимодействие с коллегами.

В организации реализована индивидуализированная программа адаптации «Программа первых 5 дней», описывающая детализированный план действий и заданий для эффективного освоения и заучивания новой информации. Этот процесс интегрирован во все филиалы компании, не зависимо от их географического расположения. Завершение этапа адаптации заключается в выполнении сотрудником анкетирования для оценки результативности программы.

Давайте более детально изучим данное программное обеспечение.

1 день – вводное ознакомление с коллективом и основами корпоративной культуры. Пройти обязательные инструктажи по безопасности и здоровью, с подтверждением участия в соответствующих регистрационных документах.

2 день – ознакомление с ассортиментом и торговой площадкой.

3 день посвящен мастерству взаимодействия с клиентами, изучению процессов продаж, а также навыкам определения требований покупателя.

4 день – изучение работы кассового аппарата, проведение брифинга, руководство по общению с кассовой системой.

5 день – освоение методик получения и анализа поставок.

Процедура адаптации варьируется в зависимости от локации. В Москве, в случае отсутствия руководителя, новичка сопровождает наставник, задачей которого является организация учебного процесса. Новоиспеченный член коллектива следует графику наставника, нацеленном на ежедневный обмен знаниями и обратной связью. Роль наставника строго делится на аспекты обучения и адаптации, главной целью которых является интеграция новичка в рабочий процесс.

Относительно небольших торговых предприятий, роль инструктора по обучению там не предусмотрена. Процесс введения новичка в курс дела осуществляется непосредственно руководителями и их помощниками. В контексте адаптации сотрудников руководящим персоналом, стоит отметить следующие моменты:

* Из-за ограниченности рабочих часов, у менеджера не появляется возможности провести адекватное введение в должность и систематическое обучение для адаптации новичка.
* Руководящий персонал обладает специфическим набором служебных задач, что приводит к ограничению времени, выделяемого на подготовку и адаптацию новых членов коллектива.

Персонал розничного магазина не выделяет необходимое время для адекватной оценки компетенций и заполнения знаний новичка, что препятствует качественному процессу обучения и анализу его трудовых качеств. Отсутствие оперативной и всесторонней обратной связи ведет к тому, что работник может быть неосведомлен о своих ошибках и недочетах.

Вопросы вербовки и ассимиляции рабочих сил обретают особую значимость для общества с ограниченной ответственностью «КРК», поскольку они напрямую влияют на проблему смены персонала, первоначальные финансовые затраты, успешную интеграцию новых сотрудников в коллектив и выполнение ими установленных производственных норм. Разработка и внедрение специализированной программы по адаптации персонала способствует решению обозначенных проблем и содействует повышению эффективности функционирования предприятия.

**3 Пути оптимизации использования человеческого потенциала на примере ООО «КРК»**

### Совершенствование профессионального образования персонала компании

Исследование кадровой структуры и динамики трудовой миграции сотрудников в организации КРК выявило недочеты, требующие коррекции для оптимизации процессов управления человеческими ресурсами.

Из анализа состояния кадрового обеспечения в компании ООO «КРК», представленного в таблице 8, очевидно, что степень текучести кадров продолжает повышаться год от года, что свидетельствует о нарастающем тренде.

На основе исследования, выполненного в России ассоциацией, чьи работники выходят на пенсию, ключевыми мотивами для ухода со службы являются:

1. Нехватка возможностей для карьерного и личностного прогресса;

2. Низкая мотивация к работе.

Для преодоления стагнации в карьерном росте и профессиональном развитии предлагается создать карьерные пути для персонала. Решение вопроса эффективности управления человеческими ресурсами потребует четкого планирования траектории роста каждого работника в компании.

Имеются три главные траектории профессионального развития:

Горизонтальный карьерный рост представляет собой профессиональное продвижение работника в рамках занимаемой позиции. Этот путь включает в себя увеличение объема полномочий и расширение круга ответственности, наряду с повышением уровня статуса, ростом финансовых стимулов и заработной платы.

Вертикальное карьерное продвижение означает продвижение по служебной лестнице с увеличением уровня оплаты труда. Это включает в себя переход на позиции управленческого уровня в организационной иерархии.

Ступенчатая карьера представляет собой гибридную модель, интегрирующую аспекты как горизонтального, так и вертикального профессионального роста.

Чтобы выявить паттерн развития, создадим схему, обозначенную как Рисунок 2.

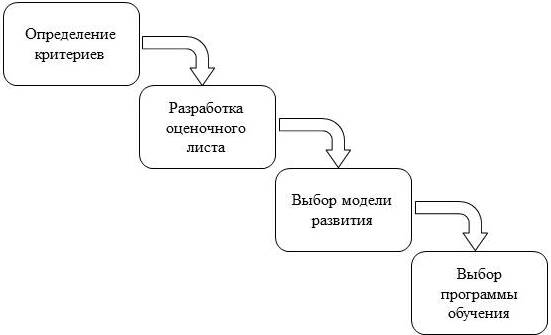


Рисунок 2 – Процесс выявления модели карьерного роста

Для идентификации модели развития человеческого капитала, мы установим набор параметров, облегчающих данную задачу. Их перечень будет представлен в таблице 15.

Определяем три ключевые категории критериев:

1. Ключевыми аспектами, определяющими готовность персонала к горизонтальной карьере, являются наличие практического опыта и специализированные увлечения.

2. Характеристики, необходимые для работника, амбициозного в достижении карьерного роста, включают стремление к успеху в профессиональной деятельности, умение легко устанавливать контакты и готовность брать на себя ответственность, а также способность к саморуководству.

3. Для развития в бидисциплинарном подходе необходимы образовательный уровень, самостоятельное обучение и соответствие корпоративным стандартам (см. Приложение 2).

Следующим шагом будет разработка анкеты, основанной на этих параметрах, для сотрудников, чтобы в полной мере разъяснить мероприятие, результаты которого будут проанализированы в дальнейшем.

Оценочный лист будет представлен в форме таблицы № 15.

Таблица 15 – Анкета оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Количество баллов 1 сотрудника | Количество баллов 2 сотрудника |
| Уровень образования |  |  |
| Уровень самообразования |  |  |
| Опыт работы |  |  |
| Сфера профессиональных предпочтений |  |  |
| Амбиция развить удачную профессиональную траекторию |  |  |
| Способность к взаимодействию и проявление активности |  |  |
| Поддержание внутренней дисциплины |  |  |
| Всего |  |  |

В левой части таблицы оценки фиксируем результаты первого сотрудника по отдельным параметрам согласно шкале, представленной в таблице 17, тогда как правая колонка отводится под аналогичные оценки для второго работника. В итоговой строке происходит подведение итогов по набранным баллам, что позволяет сформировать рекомендации по направлению профессионального роста каждого из сотрудников.

Схемы карьерного роста сотрудников можно визуализировать, используя примеры, представленные на рисунках 3 и 4.

Рисунок 3 – Схема горизонтального карьерного роста.

На рисунке 4 изображена вертикальная схема карьерного роста.

Рисунок 4 – Вертикальная схема карьерного роста

На основании анализа ключевых показателей и определения стратегии профессионального роста, делегируем работника на курсы повышения квалификации. Учебный план, подготовленный в соответствии с выбранной стратегией развития, оформлен в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Программы, предназначенные для повышения квалификации персонала компании.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид развития сотрудника | Способ обучения | Издержки в зависимости от численности участников |
| Карьерный рост работника по вертикали | Программа обучения по повышению квалификации в сфере управления: «Основы лидерства для вновь назначенных менеджеров» от Образовательного центра «Эксперт Класс» | 1 участник – 20500 руб. |
| 2 участника, за одного сотрудника – 18500 руб. |
| Группа из трех или более человек, за одного сотрудника – 16500 рублей. |

Продолжение таблицы 16

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид развития сотрудника | Способ обучения | Издержки в зависимости от численности участников |
| Горизонтальный рост сотрудника | Программа обучения для профессионального роста на занимаемой позиции: 1 стоимость участия – 16500 руб. | 1 участник – 16500 руб. |
| Тренинг "Эмоциональный подход в продажах" от Агентства «Мастер Класс» (Лицензия №1110, утвержденная Комитетом по образованию Правительства Санкт–Петербурга 08.08.2014) | 2 участника, за одного сотрудника – 14500 руб |
| 2. «Искусство саморегуляции и осознанного взаимодействия» предоставляемое Агентством профессионального развития «Мастер–Класс» (Официально утверждено лицензией №1110, выданной Комитетом по образовательным вопросам Правительства Санкт–Петербурга 08.08.2014). | При наличии трех и более абонентов цена составит 10 500 рублей за одного сотрудника. |

Для анализа иллюстрации процесса обучения и развития персонала в ООО «КРК», осуществим апробацию на примере сотрудников Ковалевой Марины Семеновны и Авдеевой Анжелики Даниловны.

М.С. Ковалева занимает должность кассира и продавца, в то время как А.Д. Авдеева исполняет обязанности продавца–администратора. В дальнейшем, М.С. Ковалева именуется как сотрудник 1, а А.Д. Авдеева – как сотрудник 2.

Используя разработанный инструментарий в форме таблицы 15 для анализа, проведем анализ критериев работы сотрудников и выявим направление их карьерного роста. Результаты анализа будут изложены в таблице 17.

Таблица 17 – Финальный перечень оценок персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Количество баллов 1 сотрудника | Количество баллов 2 сотрудника |
| Уровень образования | 1 | 2 |
| Уровень самообразования | 2 | 1 |
| Опыт работы | 2 | 3 |
| Сфера профессиональных увлечений | 1 | 2 |
| Амбиция развить процветающую профессиональную деятельность | 3 | 1 |
| Общительность и проактивность | 3 | 1 |
| Поддержание внутреннего порядка. | 3 | 3 |
| Всего | 15 | 13 |

Из представленной таблицы следует, что сотрудник 1 является идеальным кандидатом для вертикального продвижения по карьерной лестнице. Этот вывод подкрепляется его высокими показателями в амбициях карьерного роста, эффективной коммуникативностью, инициативностью в рабочих процессах, а также способностью к самостоятельному принятию решений и уверенностью в управлении сопутствующими рисками и обязательствами.

Для работника 2, эффективным будет как продвижение по карьерной лестнице, так и расширение профессиональных горизонтов, при этом более предпочтительной является горизонтальная карьерная траектория. Это обусловлено высокими показателями в таких аспектах, как наработанный опыт и широта профессиональных интересов. Хотя данный сотрудник удовлетворен своей текущей ролью, развитие личностных компетенций способствует ее профессиональному совершенствованию и укреплению позиций на занимаемой должности.

Анализируя полученные данные оценки, становится очевидно, что для работника 1 рекомендуется пройти профессиональное обучение, направленное на карьерный рост в сфере управления.

Для продвижения по карьерной лестнице сотрудника 2, рекомендуется использовать программы повышения квалификации, соответствующие его профессиональной роли.

Социальная результативность усовершенствования персонала 1 и 2 отображена в таблице 18.

Таблица 18 – Эффект от социального влияния реализации проекта и обучения двух работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудник | Способ обучения | Социальная эффективность |
| Сотрудник 2 | Программа обучающих мероприятий для карьерного роста на текущем месте работы:  1. «Эмоционально –  ориентированные  продажи» от Агентства профессионального обучения персонала;  «Мастерская Обучения» (Лицензией Рег. №1110 утверждено  Образовательный комитет Правительства увеличился;  Санкт–Петербург, 08.08.2014  2. «Повышение личной продуктивности и развитие уверенности в себе» через обучение в Агентстве по проведению тренингов.  «Мастерская» (Лицензия №1110 выдана  Комиссией по просвещению Кабинета Министров  Санкт–Петербург от 08 августа 2014 года | Улучшение производительности труда  Мотивация сотрудника  Снижение уровня текучести персонала. |
|  |
| Сотрудник 1 | Программа обучения для улучшения квалификации в области управления «Компетенции управления для вновь назначенных менеджеров» от Агентства корпоративного обучения; «Мастер–класс». | Улучшение производительности сотрудников достигнуто, увеличение их мотивации зафиксировано, рост финансовых результатов отделов, приписанных к конкретным работникам, отмечен, взаимоотношения в коллективе стабилизированы. |

Следует осознавать, что реализация надзорных функций критична для успешного управления персоналом в компании. Это достигается через анализ экономической выгоды планируемых действий.

В 2023 году уровень оттока персонала в организации достиг 5,95%. За это время компания испытала замену 22 сотрудников. На процедуры, включающие поиск, найм, обучение и интеграцию новых сотрудников, выделяется бюджет в размере 54 000 рублей на каждого работника. Данные затраты учитываются в рамках управленческих издержек компании. Кроме того, компания берет на себя расходы по медицинскому осмотру своих сотрудников. В итоге, на аттестацию и введение в должность новых кадров ежегодно направляется 1 188 000 рублей.

Данный процесс помогает выявить, кто из работников требует продвижения и совершенствования, а также дает возможность адекватно строить программы по обучению и карьерному росту сотрудников.

Ежегодные затраты на развитие навыков каждого члена команды составляют примерно 20 000 рублей. Умножая эту сумму на общее количество сотрудников, равное 22, мы получаем общие расходы на обучение в размере 440 000 рублей. Это значительно экономичнее, чем затраты на привлечение новых кадров, которые достигают суммы в 1 188 000 рублей, показывая при этом экономию в размере 748 000 рублей или 62,96% от первоначальных затрат. Таким образом, инвестиции в повышение квалификации существующего персонала подтверждают свою эффективность как стратегия оптимизации бюджета организации.

Для корректной оценки релевантности внедряемых нововведений проведено аналитическое изучание различных организаций, среди которых Amazon, Facebook, IBM, Tesla, Start AG, рабочий бренд и другие. Далее будет представлен анализ результатов использования балльной системы оценивания кандидатов и их последующего обучения в некоторых из этих компаний.

Таблица 19 – Индикаторы кадрового потенциала предприятий.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ООО «Рабочая Марка»  2022 г. | ООО «Рабочая Марка»  2023 г. | Amazon  2022 г. | Amazon  2023 г. |
| Количество новоназначенных работников | 1 | 3 | 340 000 | 430 000 |
| Общая численность уволившихся сотрудников | 2 | 4 | 46 000 | 30 000 |
| Средний штат сотрудников, персонал | 3 | 7 | 1 100 000 | 1 130 000 |
| Уровень оттока персонала, в процентах | 66,67 | 57,14 | 4,18 | 2,65 |

Исходя из таблицы 19, становится очевидно, что предложения, направленные на повышение эффективности деятельности компании, находятся в зоне актуальности, поскольку инновации способствуют её прогрессу.

Следовательно, значительное число работников находит удовлетворение в профессии, что приводит к уменьшению оттока персонала. Это в свою очередь сокращает издержки управления.

### Совершенствование процесса найма и адаптации в ООО «КРК»

Основной дилеммой организации на территории России служит высокая степень оттока персонала, обусловленная, в первую очередь, зачислением в штат работников, не соответствующих заранее установленным квалификациям и критериям. Та же проблематика затрагивает процесс интеграции новичков, которым не предоставляется должного уровня внимания, не осуществляется своевременный и эффективный обмен информацией и отзывами.

В связи с тем, что центры подбора кадров присутствуют только в магазинах, расположенных в Москве, задача отбора персонала в других городах ложится на плечи менеджеров магазина.

В рамках обязанностей менеджера указана задача отбора кадров, однако специализированное обучение для этого не предусмотрено. Организация не обеспечивает участие во внутренних или внешних образовательных программах и семинарах. Отсутствие навыков и профессиональной подготовки в области рекрутинга может привести к ошибкам в процессе отбора, неправильному оцениванию квалификации и профессиональных качеств претендентов. Такие просчеты влекут за собой риск выбора несоответствующего персонала, игнорирование высококвалифицированных специалистов и прием на работу менее подходящих кандидатов.

Большинство работников организации редко стремятся к самосовершенствованию в контексте углубления знаний в своей области профессиональной деятельности, игнорируют чтение специализированных изданий, а также не участвуют в обучающих мероприятиях, включая тренинги и программы повышения квалификации.

Поскольку адаптация представляет собой ключевой этап в профессиональном пути работника, крайне важно выделить на этот процесс достаточное количество времени. В этот период работник не просто проходит обучение, но и демонстрирует свои индивидуальные качества, компетенции, умения, раскрывает свой потенциал для выполнения определённой работы.

Часто руководители ограничены в мотивации к профессиональному и личностному росту из–за отсутствия видимых перспектив карьерного продвижения. Следующий иерархический уровень после менеджера включает в себя должности директора, координатора, и HR–менеджера, однако доступ к этим ролям является сложным из–за узкой структуры управления в компании. Компания разделяет Российскую Федерацию на четыре региона, предоставляя всего четыре места для каждой высшей должности соответственно по всей стране, значительно ограничивая возможности для продвижения.

Исходя из приведённой информации, можно утверждать, что находясь в карьерной лестнице выше позиции менеджера, имеются лишь 12 уровней верхнего управленческого звена. В настоящее время, с учётом более чем 100 функционирующих торговых точек по всей стране, открытие новой вакансии на вышестоящие должности возникает крайне редко, в результате чего среди кандидатов разгорается ожесточённая конкуренция, оставляя шансы на продвижение по службе минимальными.

Чтобы преодолеть трудности с привлечением соискателей, уровень квалификации которых не соответствует желаемым критериям организации, предлагаются три стратегии:

1. Запуск филиалов по набору кадров во всех населенных пунктах.
2. Запуск местных учреждений для отбора кадров на территории района, предполагающий наличие представителя, осуществляющего деловые выезды с целью вербовки сотрудников во всех муниципалитетах данного региона.
3. Квалификационный рост каждого руководителя через участие в семинарах и обучающих программах.

Первый и второй сценарии эволюции проекта включают значительные инвестиции в запуск центра подбора персонала, арендные выплаты, электроэнергию, заработки работников, расходы на служебные командировки и прочее.

Хотя инвестиции в решение представляются значительными, они обещают рациональное распределение ресурсов, освобождая ритейлеров от необходимости поиска новых кадров. Экономия времени, достигаемая благодаря этому, может быть перенаправлена на углубленный анализ хозяйственной активности точек продаж. Такой подход способствует повышению точности в стратегическом планировании и в усовершенствовании прогностической модели работы.

Анализируя третий сценарий, связанный с продвижением карьеры управленцев в рамках отечественного экономического пространства, можно отметить, что данный маршрут обойдется в меньшее количество ресурсов.

Таблица 20 – показывает учебный план для должности управляющего на территории рынка РФ[14].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Способ обучения | Результат обучения |
| Менеджер | "Обучение по подбору и вербовке кадров"  Длительность курса: 24 учебных часа.  Метод обучения: присутственные лекционные сессии (семинар).  Цена обучения составляет 27900 рублей в Moscow businesses school | * анализ способов привлечения квалифицированных специалистов в организацию через применение новейших технологий; * изучение результативных подходов к анализу работы сотрудников; * Освоение компетенции использования множества подходов для анализа потенциала претендентов, создание и реализация стратегий адаптации для интеграции новичков в корпоративную среду. |
| Менеджер | "Рекрутинг, собеседование и анализ потенциальных сотрудников"  Обучение длится 16 академических часов.  Методика обучения: присутственное классное обучение (семинарский формат).  Стоимость курса 26900 руб.  Moscow businesses school | * изучение методов отбора квалифицированных специалистов для организации через применение новейших технологий; * изучение результативных подходов к анализу работы сотрудников; * Приобретение умения использовать и внедрять в профессиональную деятельность различные методики оценки,   как оценку компетенций и психологическое анализирование. |
| Менеджер | "Интеграция сотрудников в организационную структуру"  Длительность курса составляет 16 академических часов.  Тип образовательной деятельности: присутственное лекционно-практическое заседание.  Стоимость курса 14900 руб.  Moscow businesses school | * изучение передовых методов интеграции сотрудников в корпоративную культуру ведущих западных и отечественных предприятий; * освоение умения создавать программу адаптации для сотрудников в своей организации; * приобретение умения синхронизировать начальную интеграцию новичков в коллектив в сотрудничестве с начальниками отделов; * развитие умения улучшать производительность персонала в процессе их карьерного роста через вторичную социализацию в организации. |

Из анализа представленных в таблице 20 деталей следует, что инвестиции в подготовку кадров для роли менеджера составляют расчетную величину в 69700 рублей на каждого сотрудника, складывающуюся из трёх позиций: 27900, 26900 и 14900 рублей соответственно. Несмотря на внешнее впечатление о значительных затратах, данные образовательные программы являются ключевыми для освоения комплекса умений и знаний, необходимых для эффективного процесса отбора, привлечения и интеграции новых членов команды.

Очевидно, что высокая стабильность характеризует должности менеджеров в Российской Федерации. Среднестатистический работник сохраняет роль менеджера вплоть до пятилетнего срока. За этот период либо происходит его уход из организации по причинам ограниченных возможностей для профессионального роста, либо его карьера получает дальнейшее развитие благодаря продвижению. Кроме того, значительная роль в динамике занятости отводится периоду декретного отпуска. Чаще всего, после завершения декрета, работники возвращаются к своим обязанностям, как подтверждает анализ кадровых ведомостей. Случаи ухода с работы после возвращения из декрета встречаются нечасто – они составляют всего лишь 10% от общего числа возвращающихся.

Следовательно, инвестиции в образовательные программы и профессиональное совершенствование персонала на российской территории оказываются разумным финансовым решением для компании. Такой подход не только стимулирует работников к профессиональному и личностному росту, но также способствует повышению их компетентности и мастерства.

Основываясь на представленной информации, можно выделить следующие выводы:

В среднем, менеджер магазина остается на своем посту примерно пять лет. В 2023 году показатель текучести кадров в компании достиг 5,95%, что означает уход 22 сотрудников. На процедуры подбора, приема, обучения и адаптации новых работников организация заложила расходы в размере 54 000 рублей на каждого. Эти затраты являются частью управленческих издержек фирмы. В дополнение, фирма берет на себя оплату медицинских обследований своих работников. Таким образом, общие расходы на привлечение новых кадров составляют 1 188 000 рублей.

При анализе гипотетической ситуации, когда уровень ежегодного обновления кадров сохраняется стабильным, в пределах пятилетнего периода на должности одного управленца произойдет смена персонала в объеме 110 человек, учитывая, что ежегодно замещается 22 позиции. Произведем расчет финансовых затрат организации на привлечение и адаптацию такого количества новых работников. С учетом расходов в размере 54 тысячи рублей на одного нового сотрудника, общая сумма инвестиций в кадровый состав достигнет 5 940 000 рублей.

В контексте финансовых затрат, связанных с подготовкой и обучением специалистов по рекрутменту и адаптации кадров, издержки на привлечение новых работников, рискующих уйти по инициативе уже в первые недели трудоустройства, оказываются существенно более высокими.

Таблица 21 – Затраты на внедрение мероприятий на одного сотрудника

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Расходы на реализацию мер, руб. |
| «Программа по вербовке и отбору претендентов» | 27 900 |
| «Отбор, собеседование и анализ претендентов» | 26 900 |
| Интеграция новых сотрудников в корпоративную культуру. | 14 900 |
| Всего: | 69 700 |

Прогнозируемый финансовый итог от повышения квалификации управленческого персонала: снижение уровня текучести кадров до 4,05%, согласно данным, представленным в таблице 22. Пятилетняя экономическая выгода для организации оценивается в 1 890 000 руб. (разница между 5 940 000 и 4 050 000 руб.), при начальных инвестициях в размере 69 700 руб. на каждый торговый объект.

На текущий момент в России функционирует 100 торговых точек. При обязательном прохождении курсов повышения квалификации для всех руководителей филиалов, расходы составят: 100 умножить на 69 700 рублей на каждого участника, что в сумме равняется 6 970 000 рублей.

Таблица 22 – Ожидаемый экономический эффект.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень текучести в 2023 г. | Прогнозируемый уровень ликвидности в 2024 году. | Издержки на вербовку нового персонала  в течение 5 лет  (2018 – 2023 г.г.) | Издержки, связанные с наймом нового персонала  в течение 5 лет  (2024 – 2029 г.г.) |
| 5,95% | 4,05%  С учетом средней численности работников, достигающей 370 человек (что соответствует показателю за 2023 год), предельно разрешенное число уходящих из организации сотрудников составляет 15 человек. | За пятилетний период было принято на работу 110 новых работников, что соответствует нарастающему годовому набору в 22 человека.  Суммарная величина расходов равна 110 \* 54 000 = 5 940 000 руб. | Рассматривая перспективу, что по итогам годового обучения курсам управления, организация обновит кадровый состав, заменив до 15 работников, следовательно, в течение пятилетнего периода ожидается прием на работу 75 новых человек.  Таким образом, при расходах 54 000 рублей на человека, при приеме 75 человек получаем итоговую сумму в размере 4 050 000 рублей. |
|
|
| 5,95% | 4,05% | 5 940 000 руб. | 4 050 000 руб. |

Принимая во внимание, что предпринятые инициативы приведут к ожидаемой экономической выгоде, сократив уровень текучести кадров до 4,05%, экономическая выгода для одного торгового объекта достигнет 1 890 000 рублей. При текущем количестве функционирующих торговых пунктов, равном 100, общая экономия на найме новых работников по всей сети в России составит: (100 \* 1 890 000 руб.) минус 6 970 000 руб. = 182 030 000 руб. Этот показатель будет достигнут в предположении, что каждый нанятый сотрудник исполняет обязанности менеджера на протяжении пятилетнего периода.

В ходе этих инициатив будет осуществлена детализация и исправление недочетов в деятельности управленцев. Это благоприятно повлияет на процессы рекрутинга, а также на привлечение и адаптацию кадров в рамках рынка России.

Множество торговых точек в регионах сталкивается с проблемой недостатка инструктора. Внедрение этой роли способствовало бы решению следующих задач:

* интеграция новичка в команду;
* разработка комплексного учебного плана;
* контроль прохождения обучения;
* предоставление своевременного фидбека;
* проработка пробелов.

Расширяя доступность данной вакансии для всех ритейлеров муниципалитета, можно было бы значительно улучшить обстановку в сфере подбора и обучения кадров. Кроме того, рассмотрение опции назначения одного инструктора с мобильным графиком работы также представляется перспективным.

Этот вариант кажется наименее вероятным, учитывая, что работник, выполняющий задачи в рамках выездных работ, не обладает устойчивыми доверительными взаимоотношениями с персоналом торговой точки и не вполне осведомлён о деталях предыдущей деятельности, что может привести к предоставлению им некачественного фидбека.

В организации внедрена эффективная пятнадцатидневная программа интеграции на российском рынке, однако текущий персонал торгового зала не способен осуществлять надлежащий мониторинг реализации стратегии и оперативно предоставлять обратную связь.

Через пример ООО «Рабочая Марка», интегрировавшей обучение управленцев в свою систему и таким образом оптимизировавшей процессы, подтверждаем значимость и продуктивность данной инициативы.

Таблица 23 − Экономический эффект от внедренных мероприятий.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень текучести в 2023 г. | Прогнозируемый показатель инфляции на 2024 год. | Издержки по привлечению нового персонала  в течение 5 лет  (2018 – 2023 г.г.) | Расходы на привлечение нового персонала  в течение 5 лет  (2024 – 2029 г.г.) |
| 14,29% | 28,57%  При учете среднего количества работников, составляющего 7 человек (численность не изменилась по сравнению с 2023 годом), норма оттока кадров составляет 2 человека. | За пять лет количество работников увеличится на 15, с учетом пополнения в размере трех человек в год.  Суммарный объем расходов составляет 15 единиц, умноженных на 54 000 рублей, равен 810 000 рублей. | При рассмотрении годового цикла, когда менеджеры, завершив обучающие курсы, способствуют изменению состава команды до двух человек, то в течение пятилетнего периода корпорация осуществит найм 2 умножить на 5, равно 10 новых работников.  Таким образом, расчет показывает, что 54 тысячи рублей на человека умноженные на 10 равняются 540 тысячам рублей. |
|
|
| 57,14% | 28,57% | 810 000 руб. | 540 000 руб. |

Реализация инициатив улучшает экономическое положение организации за счет ожидаемого повышения прибыльности, обусловленного ростом цен на продукцию, минимизацией операционных издержек и увеличением объемов продаж. Анализ экономической выгодности предполагает вычисление изначальных инвестиций, предсказание финансовой отдачи от вложений и исследование изменений в экономических показателях деятельности компании после реализации проекта.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная задача развития человеческого потенциала заключается в улучшении профессиональных навыков и компетенций работников, что способствует успешному выполнению индивидуальных целей и объективов, а также целей, связанных с операциями и прогрессом компании.

При реализации данного исследования были выявлены определенные заключения, достигнуты соответствующие итоги:

Современная научная сфера не имеет унифицированного и всеми принятого определения человеческого потенциала, демонстрируя множество разнообразных интерпретаций его природы, структурных компонент и корреляции с концепциями "человеческий капитал", "трудовой потенциал", "кадровый потенциал".

В представленном исследовании проанализировано определение «человеческий потенциал», подчеркивающее его значение как основного элемента для социально–экономической прогрессии. Человеческий потенциал включает в себя комплекс способностей и навыков, которые могут быть применены индивидом для достижения личных и профессиональных целей, что предполагает эффективное применение наработанного опыта и знаний в различных сферах, а также возможности для развития и реализации скрытых качеств личности. В исследовании определены и проанализированы внешние и внутренние факторы, которые оказывают существенное влияние на развитие человеческого потенциала в контексте глобальной корпорации.

Проанализированы ключевые стратегии глобальных корпораций для улучшения навыков работников, представлены данные о доле применения наиболее популярных подходов в области кадрового развития среди международных организаций.

В рамках практической секции дипломной работы был предметом анализа ООО «КРК», компания с глобальным охватом. Особое внимание уделялось уникализированной системе поиска и аттестации сотрудников, адаптированной под потребности рынка труда РФ. Обозревались утвержденные критерии компетентностей претендентов и изложена методология компетентностных собеседований, применяемая при найме новых сотрудников.

В компании ООО "КРК" принята классификация магазинов на две категории: крупные и мелкие. В отдельных магазинах функционируют отделы по подбору персонала и должности наставников для интеграции новичков в коллектив. Однако в регионах, за исключением столицы, из–за уменьшенного объема продаж подобные инициативы не реализуются. Это приводит к проблемам с качеством подбора кадров, оценкой потенциала претендентов, а также к задержкам в предоставлении обратной связи новоиспеченным сотрудникам. Хотя в компании разработаны специализированные процедуры для адаптации новых членов команды, на практике, вне центральных регионов, они часто остаются невыполненными. Основной причиной такой ситуации является отсутствие корпоративных программ обучения и развития персонала, включая тренинги и коучинг.

Исследования показывают рост уровня кадровой текучести на российском рынке труда, особенно это заметно по статистике 2021 – 2023 годов. Основными факторами, способствующими высокой текучести кадров, являются отсутствие адекватных стимулов и мотивации среди сотрудников, вместе с ограниченными возможностями для их профессионального и карьерного роста внутри компании. Данная ситуация наносит серьезный ущерб экономике организаций за счет увеличения издержек, связанных с поиском, наймом и обучением новых работников на должности, такие как продавец–кассир, что делает актуальным вопрос разработки и внедрения мер, направленных на снижение показателя текучести кадров.

Был разработан подробный план активностей, направленный на усовершенствование уровня образования и профессиональные умения менеджеров через участие в специализированных курсах и тренировочных сессиях. Данные мероприятия нацелены на повышение их компетенций в оценке, отборе и интеграции новых членов команды. Кроме того, представлен набор инициатив для содействия профессиональному росту сотрудников на российском рынке в целом, независимо от их роли в организации. Улучшение профессиональных навыков предполагается не только как способ продвижения по служебной лестнице, но и как инструмент развития личностных качеств и мотивации к долгосрочной работе в компании.

Произведенный анализ финансовых издержек, связанных с организацией указанных инициатив для должности менеджера, позволил установить итоговую стоимость инвестиций компании в каждого работника на территории Российской Федерации. Определив примерную величину издержек на привлечение нового персонала, был рассчитан объем финансовых потерь от ухода сотрудников за пятилетний период. Предполагая проведение комплекса обучающих программ для кадров менеджерского уровня по всей стране, можно сделать прогноз относительно будущей экономии ресурсов, принимая в расчет средний период трудоустройства на данной должности. Оценив предвидимую экономическую выгоду, приходим к выводу о значительном снижении затрат в рамках бюджета организации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Айвазян С.А. Качество и стиль жизни граждан в работе / Центральный экономико-математический институт Российской академии наук / "Наука". – 2022. – 432с.

2 Акъюлов, Р.И. Концепция человеческого потенциала: учебное пособие. – 2022. - выпуск 4. – 1-18с.

3 Андреев Ю. Н. Тематика человеческого потенциала в контексте инновационной экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://refdb.ru>, свободный. - (дата обращения: 01.10.2024).

4 Беликова И.П. Управление персоналом: краткий курс лекций / Ставропольский государственный аграрный университет. – 2020. – 64 с.

5 Бобылев С.Н., Григорьев Л.М. Доклад по человеческому развитию в РФ. Москва: Аналитический центр при Правительстве РФ. – 2020. – 298с.

6 Богданова Е. О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента / Лаборатория книги. – 2021. – 97с.

7 Бувальцева В.И. Экономика: аналитические методы: учебник / В.И. Бувальцева, О.В. Глушакова. - Кемерово: КемГУ. - 2023. - 306 стр.

8 Волгина Н.А. Социальная политика: толковый словарь / Российская академиия государственной службы. – 2022. – 456с.

9 Глобальная экономика: Учебное пособие / И.С. Цыпин, В.Р. Веснин, пересмотренное и расширенное второе издание – Москва: Издательский дом НИЦ ИНФРА. - 2023. – 288с.

10 Горшенин В.П. Разработка стратегий максимизации инновационных способностей сотрудников в корпоративной среде: краткий обзор / В.П. Горшенин. – 2020. – 42 стр.

11 Грибов А.Г. Человек и организация в современной экономике / Креативная экономика. – 2021. – 160с.

12 Данильян О. Современный словарь по общественным наукам // О. Данильян, А. Дзебань, В. Панов / Эксмо, Москва/ - 2023. – 528с.

13 Дейнека А.В. Новые направления в HR-менеджменте. учебник. / А.В. Дейнека. – М.: Изд-во «Акад. Естествознания». - 2024. – 401 стр.

14 Дейнека А.В. Основы менеджмента персонала: учебное пособие / А.В. Дейнека. – Москва: Издательство Дашков и Ко. - 2024. – 288 стр.

15 Доброхлеб В.Г. Демографические тенденции старения общества и вызовы поддержания гуманитарных ресурсов // Демография. - 2020. - № 4. 53-56с.

16 Индекс развития человеческого потенциала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tjournal.ru/>, свободный (дата обращения: 18.05.2024).

17 Колесов В.П. Развитие человека: иная парадигма соцэкономического развития: учебник / ред. В.П. Колесов, Т. Маккинли. – Москва: Human Rights. - 2020. – 345с.

18 Локосов В.В., Рюмина Е.В., Ульянов В.В. Анализ территориальных различий в уровнях развития человеческого капитала // Экономика региона. – 2020. – №4. – С. 185–196.

19 Лысков А.Ф. Менеджмент в России и за рубежом. - 2021. - выпуск №4. – 106с.

20 Маркс К. Капитал. Том 1. В: Собрание сочинений. Маркс, К., Энгельс, Ф.; переведено с немецкого. 2-е издание. Том 23. Москва: Государственное издательство политической литературы. - 2020. - 920 с.

21 Маркс К. Основы политической экономии: критический анализ. Переведено с немецкого языка. Издание Ленинград, Государственное издательство политической литературы. - 1949. - 272с.

22 Мещерякова Б.Г. и Зинченко В.П. Большая советская энциклопедия / Прайм-Еврознак. – 2024. – 672с.

23 Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Издательство "КНОРУС". - 2023. - 432 с.

24 Миско, К. М. Ресурсный потенциал региона: теоретические и методологические аспекты / Наука. - 2020. – 94с.

25 Петухова И.Ю. Разведение ресурсного подхода в управлении динамикой человеческого капитала: элементы и процедуры переформатирования / Демография. – 2021. – 217с.

26 Поляков В.В. Глобальная экономическая система и взаимодействие на межгосударственном уровне: пособие для студентов образовательной степени бакалавр / Юрайт. – 2021.- 2-е изд. – 363с.

27 Римашевская Н.М., Мигранова Л.А., Токсанбаева М.С. Человеческие и экономические ресурсы российских регионов // Журнал "Народонаселение". - 2024. - выпуск 3. - 106-119с.

28 Рубинштейн А. Я. Исследование влияния государственного финансирования на экономический рост через гуманитарную отрасль / А. Я. Рубинштейн // Новая экономическая ассоциация. Журнал. – 2019. – № 1 (41). – 225 – 233с.

29 Сен А. К. Концепция человеческого развития и бедность: комплексные аспекты; перевод с английского Е. А. Полецкой; редакция Р. М. Нуреева. Москва: Новое издательство. - 2019. - 432с.

30 Сироткин Д.М. Влияние обучения и развития кадров на эффективность работы компании / Д.М. Сироткин. – Москва: Издательство "Лаборатория книги". - 2021. – 147 с.

31 Скляревская В.А. "Экономика труда": учебное пособие / В.А. Скляревская. - Москва: издательство "Дашков и Ко". - 2024. – 304с.

32 Скрипченко, Д.Т. Исследование текучести кадров: методика вычислений и оценка результатов. Журнал "Кадровая служба". – 2021. - выпуск №5. - 52-56с.

33 Соболева И.В. Формирование человеческого капитала через социальные программы / И. В. Соболева // Материалы Вестника Международного института менеджмента ЛИНК. – 2021. – Выпуск 10 (39). -29 – 36с.

33 Соболева И. В. Человеческий потенциал в контексте российской экономики, освещая проблемы его сохранения и развития // Наука. - 2022 года. – 112с.

34 Фишер, С. "Экономика." Перевод с английского Фишера С., Дорнбуша Р., Шмалензи Р. Москва: Издательство "Дело ЛТД,". - 1995. – 864с.

35 Фролов И.Г. "Человеческий потенциал: изучение через комплексный подход". Москва: Изд-во "Эдиториал УРСС". - 2021. – 176с.

36 Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций)"/ Юнити-Дана, Москва. - 2022. - 800 с.

37 Цыганков В. Анализ работы: условия для оптимального применения. Журнал "Человек и рабочая деятельность" / В. Цыганков. – 2021. – Выпуск 12. – Стр. 40-43.

38 Чернобродова Л.А., Суковатова О.П., Сапрыкина Н.В. Влияние человеческого потенциала на социально-экономическое развитие / Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2019. - выпуск 1-2 (31). - 94-100с.

39 Шапиро С.А. Регулирование умственной деятельности: учебное пособие / Директ-Медиа в Москве и Берлине. – 2022. - 263с.

40 Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Хусаинова Н.Л. "Теоретические основы управления персоналом": Учебник. Москва, Берлин: Издательство "Директ-Медиа". - 2023. – 320с.

41 Шапиро С.А. «Управление персоналом: Курс лекций и практикум» – учебно-методическое издание. Москва, Берлин: Директ-Медиа. - 2021. – 288с.

42 Шматко Н.А. Исследование ученного капитала как основополагающего фактора социального продвижения научных работников / Н.А. Шматко // Журнал "Экономика и предпринимательство". – 2021 год – Выпуск № 3 – 30-59с.

43 Шульц, Т. "Человеческий капитал" // Теодор Шульц. – Издание "Американская экономика". - 2023. – 120 стр.

44 Экономическая большая энциклопедия / под ред. Т.П. Варламовой, Н.А. Васильевой, Л.М. Негановой, Е.В. Сарафановой, П.П. Шама, К.А. Азимова, Г.С. Арутюняна. – Москва: Эксмо. - 2020. – 816 стр.

45 Экономическая энциклопедия // Т.П. Варламовой, Н.А. Васильевой, Л.М. Негановой, Е.В. Сарафановой, П.П. Шама, К.А. Азимова и Г.С. Арутюняна / Эксмо. – 2020. - 816 с.

46 Юдин, Б.Г. Потенциал интеллекта человека в контексте // Потенциал человека в России: различные аспекты - интеллектуальный, социальный, культурный. Москва: Российская академия наук, Институт человека. - 2015. – 265с.

47 Thurow L. "Investment in Human Capital" (1970, Belmont): журнал "Journal of Management". – 2020. – 145с

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Внутренние и внешние факторы организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Влияние фактора |
| Факторы внешней среды | |
| Научно–технический прогресс | Научно-прогрессивные изменения активизируют метаморфозы в сферах трудовой деятельности, что приводит к устареванию или трансформации определённых профессий в пределах трёх–пяти лет. Эти модификации затрагивают различные аспекты: от технологического прогресса и инноваций в оборудовании до меняющихся потребностей заказчиков и эволюции социальных норм и ценностей. В этих условиях традиционное образование уже не способно предоставить гарантию наличия актуальных компетенций у специалистов. Скорость морального устаревания профессионального знания ускоряется, влекущая за собой падение уровня квалификации работников. Решить эту проблему можно за счёт мер по повышению квалификации и ре–квалификации кадров внутри компании или путём привлечения высококлассных специалистов извне. |
| Динамика рынка труда и структура профессиональной квалификации населения. | Дефицит профессионалов высокого уровня вынуждает компанию разрабатывать внутренние программы обучения, такие как основание Учебного центра для переквалификации персонала. |
| Социо–политический контекст | Обучение и повышение квалификации сотрудников играют ключевую роль в их карьерном росте, способствуя таким образом уменьшению социального неравенства в обществе. В эпоху глобализации, которая ведет к расширению международного взаимодействия предприятий и увеличению присутствия транснациональных компаний на глобальных рынках, особое значение приобретает интернационализация бизнес-процессов. Это, в свою очередь, ставит перед процессом подготовки персонала новые вызовы, требуя от работников межкультурной компетентности, знаний иностранных языков, способности к глобальному стратегическому мышлению и проч. |

Продолжение приложения А

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Влияние фактора |
| Динамика внешней среды | Глобальная бизнес–площадка трансформируется в безграничный рынок, характеризующийся интенсивной конкурентной борьбой между предприятиями. Те компании, которые оперируют на таких изменчивых платформах, отмечаются своим стремлением занять лидирующие позиции, используя инновационные разработки. Этот процесс предполагает необходимость непрерывной адаптации и обновления профессионального багажа сотрудников. Так, корпорации, оснащенные передовой системой и планами по систематическому развитию навыков, успешно доминируют на рынке, гарантируя эффективную адаптацию и ревизию существующих умений для эффективного решения новых задач и соответствия современным стандартам. |
| Разработка новой структуры управления organizации | Профессиональные обучающие программы предоставляют работникам возможности для активного вовлечения в профессиональную среду, позволяя преодолевать коммуникативные препятствия. Это особенно важно, учитывая, что индивидуальные рабочие позиции непосредственно сталкиваются с влиянием изменений, требуя от сотрудников адаптивности. Желание и способность к адаптации, а также улучшение умений эффективного общения, могут быть эффективно развиты через специализированные обучающие мероприятия. |
| Реорганизация стратегического плана компании | Прекращение приверженности к привлечению работников с узкой специализацией в пользу высококвалифицированных специалистов с обширными навыками. Применение гибких методов управления, особенно через повышение профессионального уровня и обучающие программы, ведет к уменьшению нужды в иерархических управленческих структурах, то есть в официальном управленческом регулировании. |
| Особенные черты товаров компании, их модификация | Продукт самостоятельно определяет требования к уровню квалификации через свою структуру и потребности в обслуживании, особенно когда речь идет о техническом обслуживании и обеспечении послепродажных услуг. Это влечет за собой необходимость наличия у персонала уникальных навыков и знаний. С эволюцией товаров и услуг возникает потребность в формировании новых профессий и доработке имеющихся, что обусловлено изменениями в характеристиках и функционале продукции. |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Критерии оценивания сотрудников**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Количество баллов | Вид развития |
| Уровень образования | 1 балл: Окончание средней школы (11 классов) | Горизонтальное расширение и вертикальный рост |
| 2 points: Secondary vocational education |
| Уровень образования: высший. Степень бакалавра. |
| 4 балла: Постдипломное образование. Степень магистра |
| Уровень самообразования | 1 балл: Игнорирует процесс самосовершенствования | Горизонтальное развитие, или экспансия навыков в ширину, означает приобретение новых компетенций и умений внутри той же области или специализации, расширяя свои знания и умения, не повышая при этом уровень сложности. Это как расширение базы навыков, позволяющее стать более универсальным специалистом в своем деле. Например, в области ИТ это может означать изучение новых языков программирования или технологий, релевантных уже имеющимся знаниям. Вертикальное развитие, напротив, предполагает углубление существующих знаний и умений, стремление к совершенствованию в выбранной области. Это повышение уровня экспертизы, углубление специализации. Если говорить тем же языком ИТ, это может быть переход от общего программирования к работе с определенными алгоритмами, системным программированием или даже научным исследованием в определенной области компьютерных наук. |
| 2 балла: Активно участвует в процессе самообучения, получив несколько сертификатов, подтверждающих приобретение дополнительных навыков и знаний. |

Продолжение приложения Б

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Количество баллов | Вид развития |
| Опыт работы | 1 балл: Менее 1 года | Горизонтальное развитие |
| 2 балла: От 1 до 2 лет |
| 3 балла: От 2–3 лет |
| Сфера профессиональных предпочтений | 1 балл: Отсутствуют | Горизонтальное развитие |
| 2 очка: Присутствуют и непрерывно увеличиваются |
| Желание развить успешное профессиональное будущее | 1 очко: Ограниченное (сотрудника устраивает его текущая роль) | Вертикальное развитие |
| 2 балла: Средняя мотивация (сотрудник стремится к карьерному росту, однако не проявляет инициативы для достижения своих целей) |
| 3 балла: Прогрессивное (сотрудник стратегически развивает карьерный путь) |
| Способность взаимодействовать и проактивность | 1 балл: Интровертированный; испытывает затруднения в общении; пассивен | Вертикальное развитие |
| 2 балла: Тяжело вступает во взаимодействие; исполняет задания, только при просьбе. |
| 3 балла: Иногда сталкивается с препятствиями при установлении коммуникаций; редко берет на себя ответственность. |
| 4 балла: Обладает коммуникативными навыками; активизируется и проявляет заинтересованность, если это соответствует его личным потребностям. |
| 5 баллов символизируют выдающуюся личность, способную демонстрировать лидерские качества в различных областях; она с легкостью принимает вызовы, инициируя новые проекты без страха перед возможными трудностями и обязательствами. |

Продолжение приложения Б

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Количество баллов | Вид развития |
| Следование внутренним правилам | Одно отсутствие без серьезного основания | Расширение и углубление знаний |
| 2 балла: Регулярно приходит с опозданием на 20–30 минут |
| 3 балла: Редкие опоздания |
| 4 балла: Абсолютное соблюдение графика работы, без единого опоздания или прогула |