

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

«Особливості управління системою розвитку персоналу (на прикладі ТОВ
«Спортмастер-Україна»)»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр. М-71
Новіков Фелікс Олександрович

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Новіков Фелікс Олександрович

Науковий керівник

к.е.н., ст.викладач Майборода Т.М.

Суми – 2021

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто тему: "Особливості управління системою розвитку персоналу (на прикладі ТОВ "Спортмастер-Україна)". В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо управління системою персоналу.

За рахунок детального аналізу системи розвитку персоналу в компанії «Спортмастер» було виявлено, що не вистачає персоналізації навчання на окремого працівника. Тобто навчання для всіх проходить однаково, незалежно від потреб співробітників. Також було виявлено, що в наявній системі навчання подається інформація, яка не є актуальною для регіону в якому працюють співробітники, це стало причиною відсутності в них бажання до навчання за даною системою.

Виявлена основна проблема в існуючій дистанційній системі навчання, а також визначені кроки для її покращення.

Запропонований новий, більш системний підхід до розвитку персоналу, з урахування різних рівнів управління, різних потреб і відповідно різного фінансування.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 23 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 50 стор., у тому числі 4 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел 2 сторінки.

Мета роботи. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження методів розвитку персоналу на основі ТОВ «Спортмастер-Україна»

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- Дослідити теоретичні аспекти процесу розвитку персоналу;
- Дослідити всі етапи процесу розвитку працівників в організації;
- Визначити особливості системи розвитку персоналу в ТОВ «Спортмастер-Україна»;

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Характеристика базових складових системи розвитку персоналу	7
1.2 Роль лінійного керівника в HR-фахівця в процесі розвитку персоналу	8
1.3 Рівні розвитку персоналу	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПОРТМАСТЕР-УКРАЇНА»	20
2.1 Організаційно-структурна хар-ка ТОВ «Спортмастер-Україна»	20
2.1.1 Загальні відомості про компанію	20
2.1.2 Організаційна структура	21
2.1.3 SWOT-аналіз.....	22
2.2 Система розвитку персоналу компанії «Спортмастер-Україна»	24
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	29
3.1 Покращення існуючої дистанційної системи навчання.....	29
3.2 Побудова повної системи розвитку персоналу організації	32
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Персонал організації є двигуном в процесі удосконалення робочих процесів в будь-якій компанії, несе відповідальність за активний розвиток підприємства, забезпечує ефективність роботи, на усіх її етапах. Новинки на ринок виводять тільки ті компанії, які забезпечують свій персонал всіма умовами для професійного та особистісного зростання, і допомагають працівникам набратися досвіду і знань безпосередньо в даній організації.

В даний час усі підходи до управління персоналом і організацією засновані на тому, щоб максимально розкрити потенціал працівника, персонал розглядається як певний ключ до ефективного використання всіх інших ресурсів компанії. Саме з цієї причини будь-яка компанія, незалежно від стадії свого розвитку, повинна приділяти неабияку увагу такому важливому аспекту, як розвиток персоналу. Навчений, кваліфікований персонал є ключовим компонентом успіху компанії в умовах конкурентної середовища, як на стадії становлення, так і на стадії захоплення нових ринків. Задля досягнення великих цілей компанії, або ж перед внесенням вагомих структурних змін, та і просто для підтримання рівня конкурентоспроможності необхідно чітко спланувати і грамотно організувати роботу по розвитку персоналу.

Необхідно починати з розробки стратегії розвитку персоналу, цей процес дуже трудомісткий, проте без нього не вийде правильно організувати роботу з персоналом. Для її розробки повинні бути залучені працівники з різних рівнів управління, топ-менеджмент компанії, який розуміє стратегічне майбутнє підприємства, лінійні керівники, котрі часто контактують з працівниками, і працівники HR-відділку, котрі й несуть основну відповідальність за дану роботу. Лінійні керівники завдяки постійному контакту з працівниками розуміють їх основну потребу в конкретних навичках та знаннях, а також мають певне розуміння цілей компанії і тому зможуть допомогти об'єднати ці фактори при розробці стратегії. Як показує багаторічний досвід багатьох компаній, то коли

вони починають витрачати свій час та ресурси на розвиток персоналу, то працівники виявляються не готовими до цього, і не зацікавленими в подібного виду розвитку. Це може бути пов'язано з тим, що працівники просто не бачать в цьому потреби для себе, а керівництво не пояснює їм в чому необхідність таких заходів. Іншою причиною може бути занадто різка ініціатива з боку компанії, і невідповідний до таких новин персонал, може просто відмовитися через неочікуваність, навіть розуміючи користь подібних заходів. Тому актуальність обраної для дослідження теми полягає в розгляді корисності і важливості розвитку персоналу, як для компанії так і для безпосередньо працівників.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження методів розвитку персоналу на основі ТОВ «Спортмастер-Україна»

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти процесу розвитку персоналу;
2. Дослідити всі етапи процесу розвитку працівників в організації;
3. Визначити особливості системи розвитку персоналу в ТОВ «Спортмастер-Україна»;
4. Проаналізувати методи розвитку персоналу з боку працівників;
5. Виділити слабкі місця в системі розвитку персоналу, визначити можливі методи вирішення, проаналізувати їх.

Об'єкт дослідження – процес розвитку персоналу. *Предмет дослідження* – застосування різних елементів впливу на процес розвитку персоналу, зважаючи на потреби організації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Характеристика базових складових системи розвитку персоналу

Для успіху будь-якої компанії важливим аспектом є активний розвиток персоналу. В наш час це особливо актуально, так як технології постійно змінюються та розвиваються, тому навички застарівають і втрачають свою актуальність. Слід зазначити, що розвиток технологій, а особливо поява інтернету є позитивним моментом, так як люди отримують вільний доступ до безмежного простору з інформацією, що дає їм можливість розвиватися, отримувати знання та навички в будь-який час. Саме з цієї причини отримання вищої освіти не є гарантією конкурентоспроможності на ринку праці, необхідно й самому поглиблювати свої знання, проходячи різноманітні курси, тренінг та ін. В той же час, люди, що керують компаніями розуміють необхідність інвестування в людські ресурси, та розвиток потенціалу власних робітників.

Слід пам'ятати, що навчання персоналу і розвиток персоналу, це речі, які мають певні відмінності. Професійне навчання - більш вузьке поняття, що означає придбання працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.[1] Професійне навчання є складовою розвитку, який є більш широкою сферою діяльності. Розглянемо кілька визначень поняття «розвиток персоналу».

Розвиток персоналу - це поєднання професійного навчання з роботою по особистій ефективності робітника.[2]

Розвиток персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу компанії для більш ефективного досягнення цілей та завдань організації.[3]

Розвиток персоналу (HRD) - сфера управління людськими ресурсами, яка конкретно займається навчанням і розвитком співробітників. Розвиток людських ресурсів включає в себе навчання окремої особи після його першого найму, надання можливостей для вивчення нових навичок, розподілу ресурсів,

корисних для задач співробітника, і будь-яких інших заходів в області розвитку.[4]

Визначення подані вище містять у собі компонент «навчання». Для повноти картини слід зазначити що, розвиток, фактично, це рух від нижчої точки до вищої, а навчання – це якісний перехід до професіоналізму в своїй галузі, шляхом отримання нових навичок на новій інформації. Проте, розвиток відрізняється тим, що це зміна способу життя та мислення, а не лише отримання нових навичок або компетенцій.

1.2 Роль лінійного керівника в HR-фахівця в процесі розвитку персоналу

Процес розвитку робітника складається не лише з його роботи над собою, а й з роботи HR-ів і лінійних керівників над ним. Так як фінальний результат компанії залежить від роботи кожного окремо взятого працівника, то основним обов'язком працівників відділу, що працює з персоналом, є сприяння будь-якому підвищенню ефективності, як окремого працівника, так і цілого підрозділу. Так як HR-служба не може самостійно провести усі заходи передбачені в кадровій політиці компанії, то частини їх обов'язків переходить безпосередньо до керівників підрозділів.

Підприємства складаються з двох типів підрозділів: ті, які займаються основною діяльністю та обслуговуючі. Ті, що займаються основною діяльністю – залучені у виробництво, або ж безпосереднє надання послуг. Обслуговуючі не торкаються товарів, або не спілкуються з клієнтами. Подібні підрозділи є функціональними, тому що вони несуть в собі певну функцію: фінансову, управлінську, маркетингову, юридичну та ін. В будь-якій організаційній структурі за кожною ланкою закріплений керівник, що має певні повноваження. Владні повноваження бувають декількох типів (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1 – Типи владних повноважень.

Тип повноважень	Визначення
Лінійні повноваження	Право приймати управлінські рішення і віддавати підлеглим розпорядження, які є обов'язковими до виконання.
Штабні повноваження	Право менеджера пропонувати варіанти до розв'язання проблем, або ж шляхи до вдосконалення роботи компанії.
Функціональні повноваження	Спеціальні повноваження методичного характеру, що дають право віддавати обов'язкові для виконання розпорядження в певній функціональній сфері управління
Проектні повноваження	Тимчасові повноваження щодо всебічного керівництву виконанням проекту

Лінійний керівник має дуже велику роль в процесі розвитку робітників, тому, виходячи з Таблиці 1.2.1 можемо дати таке визначення даному терміну. Таким чином, лінійний керівник - особа, наділена правом приймати управлінські рішення і віддавати обов'язкові для виконання розпорядження підлеглим по всім можливим питанням, що торкаються діяльності підприємства. Слід зазначити, що всі розпорядження від лінійного керівника йдуть чітко вниз, по прямій вертикалі, від нього до підлеглих, від них до самих виконавців завдання. В той самий час, існують функціональні менеджери, які можуть зобов'язати лінійних керівників до певних обов'язків, проте лише в сфері відповідальності функціональних менеджерів (маркетинг, фінанси, безпека та ін.) Фактично, і функціонального і проектного керівника можна називати лінійним, просто в середині їх зони відповідальності. Отже, можна створити приблизну схему розвитку персоналу, враховуючи всі відмінності між розвитком і навчанням, а також між основними учасниками процесу розвитку (рис. 1.2.1).

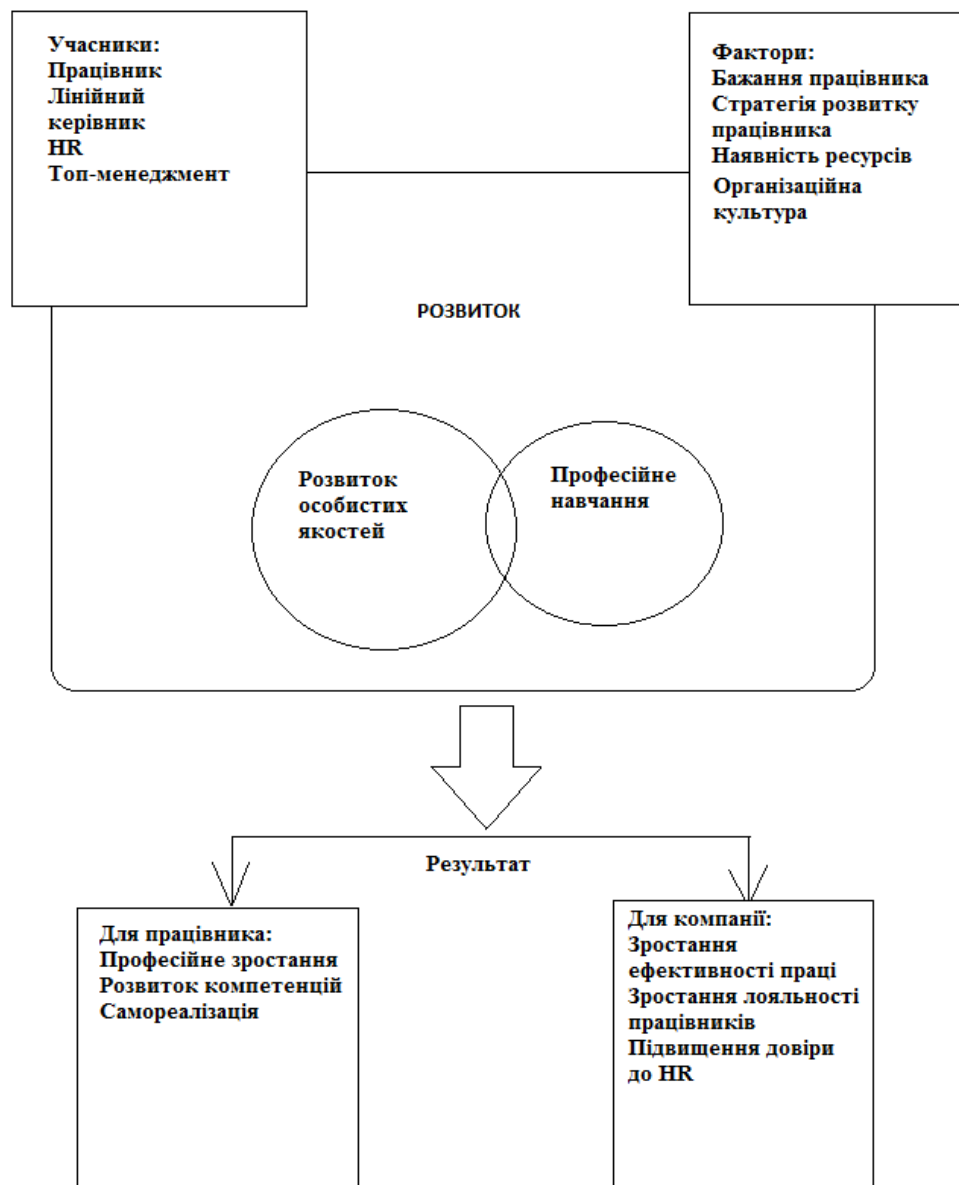


Рисунок 1.2.1 – Система розвитку персоналу.

Отже, поняття розвиток працівників включає в себе професійне навчання і розвиток особистісних якостей, тобто отримання нових знань, навичок і компетенцій. Як результат розвиваючих заходів підвищується ефективність роботи, працівники, завдяки навчанню, відкривають для себе можливості для кар'єрного росту, також з'являється більша довіра до HR-підрозділу, що позитивно впливає на бренд компанія, як роботодавця. Найбільший вплив на розвиток працівника мають його безпосередній керівник, а також HR-працівники, котрі пов'язують загальну програму розвитку, з особливими потребами працівника, і майбутніми цілями компанії. Є велика кількість як

зовнішніх, так я внутрішніх факторів, що мають вплив на розвиток робітника. По-перше, і це найважливіше, бажання самого працівника розвиватися професійно ,і як особистість . По-друге, залученість лінійного керівника до процесу розвитку свого колективу, та його особиста зацікавленість в цьому. По-третє, сама стратегія розвитку персоналу, чіткий план з розвитку, який створений у відповідності до цілей компанії, та потреб працівників в знаннях або ж навичках. Іншими словами, сама організація повинна брати безпосередню участь у розвитку свого людського ресурсу, шляхом вироблення, і чіткого становлення загального напрямку розвитку компанії.

Лінійні керівник, незалежно від специфіки підрозділу, у якому вони працюють, виконують чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Однак існує велика кількість специфічних функцій управління, до яких, наприклад, належить розвиток і навчання персоналу, оцінка, адаптація, розвиток корпоративної культури, набір і відбір. На папері здається, що функції лінійного керівника і HR-менеджера чітко розподілені, сильно відрізняються, хоча на практиці стає зрозуміло, що вони тісно переплітаються, та навіть мають певне дублювання . Тобто лінійний керівник частково здійснює функції управління персоналом і навпаки. Наприклад, менеджер відділу не може за власною ініціативою впроваджувати нову систему оплати праці або преміювання, а й менеджер з управління персоналом навряд чи самостійно визначить, кому із співробітників даного відділу підвищити заробітну плату. Таким чином, володіючи певними повноваженнями, фахівці служби управління персоналом виступають в якості експертів, допомагаючи лінійним керівникам у їх діяльності. У зв'язку з цим розглянемо основні функції лінійних керівників, функції управління персоналом та їх взаємозв'язок (рис. 1.2.2).

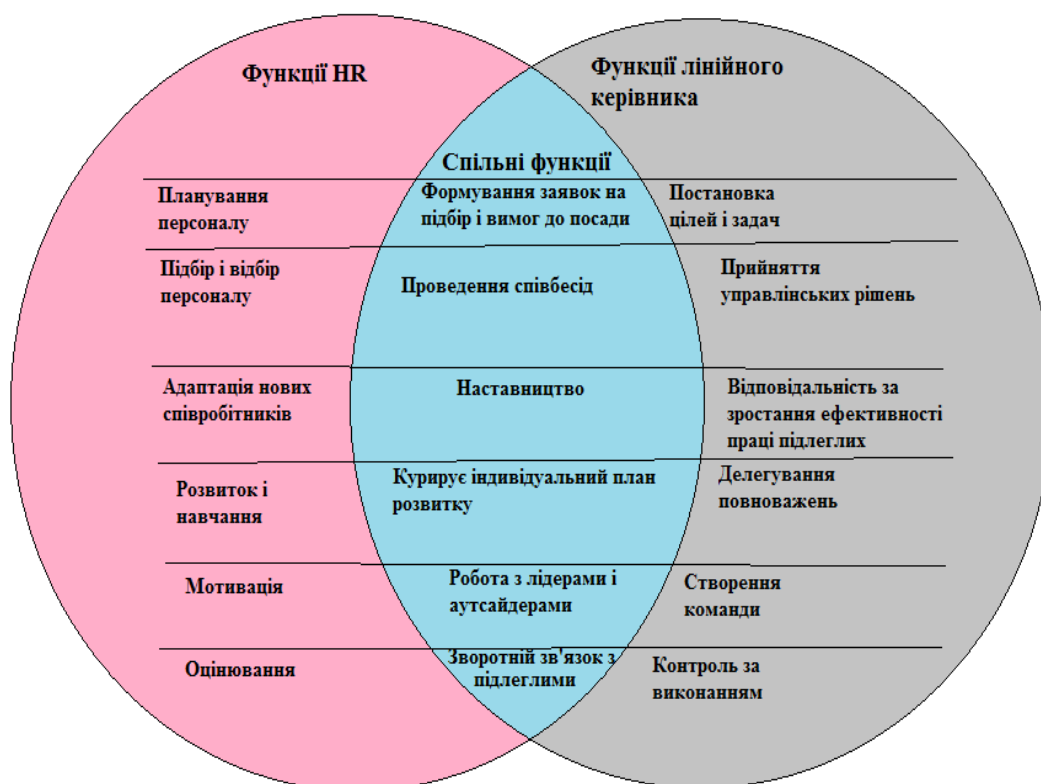


Рисунок 1.2.2 – Зв'язок функцій лінійного керівника і HR-відділу.

На рисунку 1.2.2 в лівому колі показані основні функції працівника HR-відділу, а в правому – область функціонування лінійного керівника. На перетині цих двох площин зібрані функції лінійного керівника в області HR.

Якщо питання заходить про планування персоналу, то слід просто визначитися з кількістю та якістю робітників: встановлюється конкретна ціль та план до її здійснення. Як приклад, при відкритті нового відділення компанії, визначаємо, що нам необхідно мати N працівників, і розуміти зону відповідальності кожного з них, аби знати які знання та навички необхідні для відповідного працівника. Тобто, лінійний керівник повинен чітко розуміти яким є основне завдання його відділу, задля пошуку оптимальних співробітників. В процесі планування персоналу лінійний керівник дає завдання знайти співробітника, на певну посаду (складання профілю вакансії/посади), і виходячи з цього визначає для нього основні вимоги (формування заявки на підбір). Слід

зазначити, що лінійний керівник приймає безпосередню участь у спілкуванні з кандидатами на співбесідах, і саме його думка є визначальною, щодо рішення про найм співробітника.

Найважливішим показником ефективності, в багатьох організаціях є показник продуктивності праці. За рівень продуктивності праці у відділку несе відповідність саме лінійний керівник, так як покращення цього показника є його прямим, основним обов'язком. Саме тому, під час адаптації, нерідко сам лінійний керівник виступає в ролі наставника, аби новий працівник навчився основам якомога швидше, а отже почав продуктивно працювати.

Делегування повноважень є дуже важливою і неминучою функцією кожного керівника. Такі дії збоку керівника будуть корисними з 2 причин. По-перше він зменшує свою власну кількість роботи, що дає йому змогу сконцентруватися на більш важливих завданнях. По-друге, він дає своїм підлеглим нові обов'язки, справляючись з якими вони автоматично розвиваються, і отримують нові навички. Слід зазначити, що делегування є частиною важкого процесу формування команди. Кожна група або команда містить в собі неформального лідера, але на протипагу йому і аутсейдерів, які іноді нівелюють старання всього колективу. Дуже важким, і дуже важливим завданням керівника є встановлення правильної взаємодії саме з цими двома категоріями працівників, мотивувати їх до роботи можна навіть додатковими завданнями, тим самим показуючи їхню важливість для колективу.

Одним з головних обов'язків лінійного керівника є слідкувати за тим, щоб його підлеглі чітко виконували поставлену їм роботу. Фактично він зіставляє заплановані показники із фактичним, і робить висновки для себе. Лінійний керівник тим і відрізняється, що чи не щодня дає зворотний зв'язок своїм підлеглим, в той час як HR просто оцінює їх роботу.

Як вже, було з'ясовано лінійні менеджери виконують досить велику кількість функцій HR-менеджерів, виходячи з цього маємо питання: а навіщо нам HR-відділ. Адже, виходить, що саме керівник, який має постійний контакт з

тобою, може дати найбільш детальну та влучну характеристику по своїм підлеглим, своєму підрозділу. Однак з іншого боку, лінійні керівники мають певні проблеми з огляду на специфічність деяких завдань, та потребу особливих умінь, знань і навичок, яких вони найчастіше не мають. Очевидно для маленьких компаній або компаній, що тільки починають свій шлях HR-відділ зайвий, та ще й створення такого є підрозділу є дуже витратним . Але під час розвитку і розростання компанії такий відділ стане просто необхідним, для централізації управління персоналом. Але слід розуміти, що введення подібних змін може привести до внутрішніх проблем в організації, або ж навіть стати причиною конфлікту між лінійними керівниками та працівниками відділку по управлінню персоналом.[5]

По-перше, менеджери можуть задаватися питанням: чи доцільно формувати такий відділ? Вони виконують велику частину функцій HR-відділу, а отже не бачать великої потреби в тому, щоб витратити гроші на такий підрозділ. Слід сказати, що саме з цим пов'язаний той факт, що під час кризи HR-фахівці, є одними з перших, хто потрапляє під скорочення. Це пояснюється тим, що компанія націлена на те, щоб зберегти працездатність основних виробничих відділень, а допоміжні поскорочувати, аби максимально зменшити витрати.

По-друге, створення HR-підрозділу фактично спонукає до формування чіткої стратегії розвитку персоналу, перегляду системи мотивації, та інших глобальних за об'ємом роботи завдань. Подібні досить великі проекти, вимагатимуть участь не лише працівників відділку, а й усіх лінійних керівників. Все це додасть керівникам на усіх рівнях більше відповідальності та робочих обов'язків, та ще й вони сприйматимуть це як, відволікання від основної діяльності.

По-третє, формування HR-відділу приведе до того , що вся відповідальність буде є фахівцях з управління персоналом. Проблема полягає в тому, що при існуванні відділку по управлінню персоналом він і повинен

займатися усіма питаннями і проблеми на цю тему, а лінійні керівники нібито знімають з себе усю відповідальність.[6]

Безумовно, найкращим варіантом було б, якби лінійні керівники і HR-відділ ефективно співпрацювали. Для досягнення такої взаємодії, необхідно розпочати співпрацю ще під час розробки стратегії управління персоналом, аби кожен усвідомлював своє значення і те, які функції які функції є основними і від того обов'язковими, а які додатковими, а тому їх в разі необхідності можна відкласти, перенести або ж делегувати. Через все вище перераховане, і відбувається поява так званих HR-adviser, тобто радників по персоналу, які тісно взаємодіють з керівниками підрозділів, і фактично є кураторами цих відділів. Фактично, вони реально є радникам, які переносять цінності компанії і корпоративну культуру в колектив, і допомагають керівнику прямувати в русло загальної стратегії HRM. Завдяки цьому, люди які працюють в сфері управління персоналом отримують додаткову опцію для розвитку своєї кар'єри, а лінійні керівник мають можливість поглиблювати свої знання в сфері HR.

1.3 Рівні розвитку персоналу

Так як, велика кількість HR-функцій інтегрована в діяльність лінійних менеджерів, можна виділити три основних рівня розвитку персоналу: організаційний, груповий (або командний) і індивідуальний. А далі необхідно проаналізувати, яким чином, кожний учасник процесу розвитку персоналу задіяний на кожному етапі. Для найбільшої наочності можна уявити ці рівні у вигляді піраміди (рис. 1.3.1):

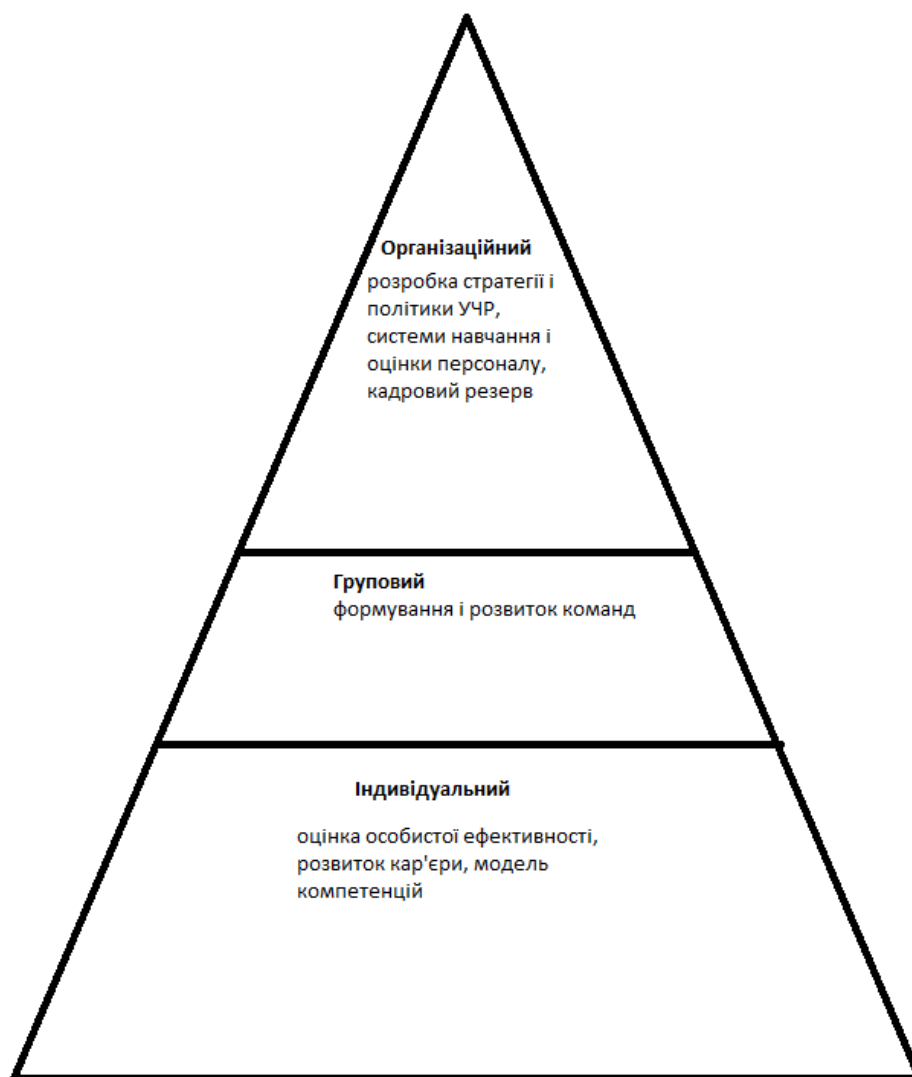


Рисунок 1.3.1 – Рівні розвитку персоналу

Таке зображення у вигляді піраміди дозволяє графічно показати інформацію про те, що найвпливовішим і потужним рівнем розвитку працівників є індивідуальний рівень, він є основою для всіх інших рівнів. Розвиток навичок кожного окремого працівника, здобуття ним нових знань та компетенцій значно підвищує продуктивність, як співробітника, так і організації в цілому. Наступним іде груповий рівень розвитку, в якому дуже важливою є роль лінійного керівника: він формує команди, формує її розвиток, веде активну роботу з лідерами і аутсайдерами групи, слідкує за тим, що всі конфлікти були врегульовані, працює над єдністю команди. Організаційний рівень знаходиться на вершині піраміди, на ньому розроблюється загальна стратегія розвитку, тому

що без визначеного вектора розвитку, чітких цілей і завдань неможливо створити правильний процес навчання персоналу. Наступним кроком буде аналіз кількісних і якісних показників людських ресурсів, розроблення стратегії розвитку управління персоналом, яка буде відповідати вимогам загальної стратегії розвитку компанії. До організаційного рівня ми також відносимо створення системи оцінки, системи мотивації, і самого плану по навчанню та розвитку.

Іноді, не до кінця зрозумілим залишається питання ролі лінійних керівників і працівників HR-відділу. Можна подумати, що лінійний керівник має вплив і несе відповідальність лише за розвиток працівників у своєму підрозділі, фактично працюючи на груповому рівні. В той же час HR-фахівець веде свою роботу по усіх відділах і підрозділах, фактично перебуваючи на організаційному рівні. Це означає, що розвиток на індивідуальному рівні ведеться і координується лише самим робітником. Проте на практиці усі три рівня тісно взаємопов'язані і як працівник, так і лінійний керівник, так і HR-спеціаліст спільно працюють над розвитком робітника. На Рис. 1.3.2 можна побачити наочне колірне зображення поділу зон відповідальності.[7]

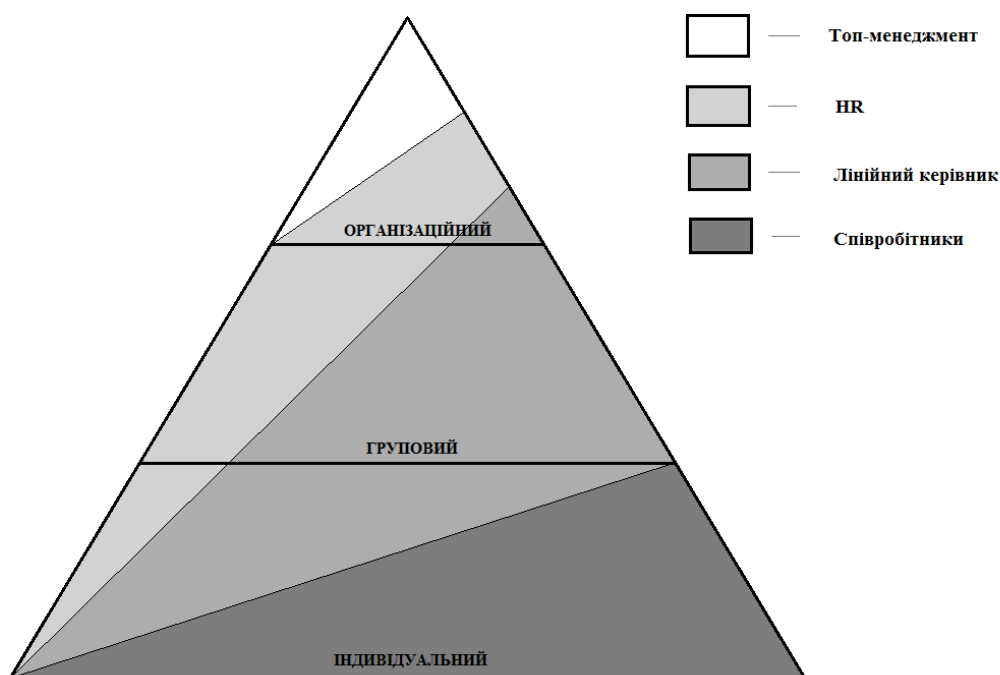


Рисунок 1.3.2 – Участь суб'єктів розвитку персоналу на різних рівнях.

На даному рисунку наочно показана ділянка участі кожного, хто приймає участь в процесі розвитку персоналу: співробітники, лінійні керівники, фахівці з управління персоналом, топ-менеджмент. На організаційному рівні, топ-менеджмент і HR-спеціалісти повинні приймати активну участь, так як там розробляється кадрова політика і стратегія. Для більш чіткого розуміння потреб кожного підрозділу необхідною є участь і лінійних менеджерів. На груповому і індивідуальному рівнях розвитку персоналу керівник відіграє неабияку роль. Керівник має повноваження просувати своїх підлеглих по кар'єрних сходах, а також він, як мінімум є формальним лідером. Іноді керівник поєднує в собі ролі і формального, і не формального лідера, такий варіант є найкращим. В такому випадку керівник використовуючи як свої лідерські якості, так і свої робочі повноваження має можливість підштовхувати своїх підлеглих до розвитку. HR-менеджер проводить свою діяльність як на індивідуальному рівні, де відбувається взаємодія робітника, лінійного керівника і HR-фахівця, так і на

інших двох рівнях. На індивідуальному рівні HR-фахівець здійснює свою діяльність в ролі радника-наглядача, який досить опосередковано впливає на розвиток, і веде загальне керівництво процесом. Лінійний керівник же є конкретним прикладом і займається наставництвом. Власне безпосередню відповідальність за реалізацію власного плану розвитку несе сам співробітник.

Отже, в контексті реалізації плану розвитку персоналу дуже важким є процес визначення чіткої межі між їх зонами відповідальності. Причиною цього є необхідність того, аби кожен приймав активну участь в процесі розвитку персоналу. Лінійний керівник і HR-фахівець можуть навчати та наставляти один одного по ходу процесу, а лінійний керівник може звертатися по допомогу чи підтримку не лише до лінійного менеджера, а й до HR-менеджера.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПОРТМАСТЕР-УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-структурна характеристика ТОВ «Спортмастер-Україна»

2.1.1 Загальні відомості про компанію

«Спортмастер» – міжнародна багатоцільова група компаній, що спеціалізується на оптовій і роздрібній торгівлі товарів для спорту, туризму і активного відпочинку категорій: спортивний одяг, взуття, інвентар.[8] Перший магазин «Спортмастер» з'явився в Україні 25 років тому в місті Київ, з того моменту «Спортмастер» розвинувся так сильно на території нашої держави, що тепер предствлений в 30 містах України.

Місія компанії складається з двох частин: бізнес складова і соціальна складова.

Бізнес складова: Розвивати успішний бізнес, завжди пропонуючи клієнтам оптимальний асортимент якісних товарів для спорту, туризму і активного відпочинку при оптимальному рівні сервісу і у відповідності до потреб клієнтів.[8]

Соціальна складова: Сприяти оздоровленню нації, просуваючи цінності здорового способу життя, спорту, туризму і активного відпочинку, покращуючи якість життя наших клієнтів..[8]

За організаційно-правовою формою, «Спортмастер» є товариством з обмеженою відповідальністю. Повна назва: ТОВ «Спортмастер-Україна»

ТОВ «СПОРТМАСТЕР» здійснює господарську діяльність в великій кількості напрямків. Основні з них: роздрібна та оптова торгівля, виробництво продукції, придбання продукції, транспортування продукції, переробка відходів, зберігання одягу та взуття, товарів для спорту, туризму і відпочинку, інших непродовольчих товарів; організація мережі оптової і роздрібною торгівлі взуттям і одягом, товарами для спорту, туризму і відпочинку, інших непродовольчих товарів; продаж франшиз та ін.

2.1.2 Організаційна структура

Лінійно-функціональна структура ТОВ «Спортмастер-Україна» побудована за рахунок міцних функціональних зв'язків в ланці управління. Структура побудована таким чином, що лінійні ланки може займатися своїми прямими обов'язками – управляти, приймати рішення. В це час функціональні ланки допомагають їм в цьому, їх обов'язком є інформувати, планувати, координувати та ін.

Слід пам'ятати, що керівник функціонального відділу для своїх підлеглих є лінійним керівником. Поділ усієї роботи на окремі завдання та задачі проходить у відповідності до структури, представленої на рисунку 2.1.1.

Одноосібним виконавчим органом є генеральний директор. Він на підставі Статуту товариства може діяти від імені компанії і володіє цілковитим правом здійснювати правоздатність даного товариства з питань, що не відносяться до компетенцій інших органів компанії.

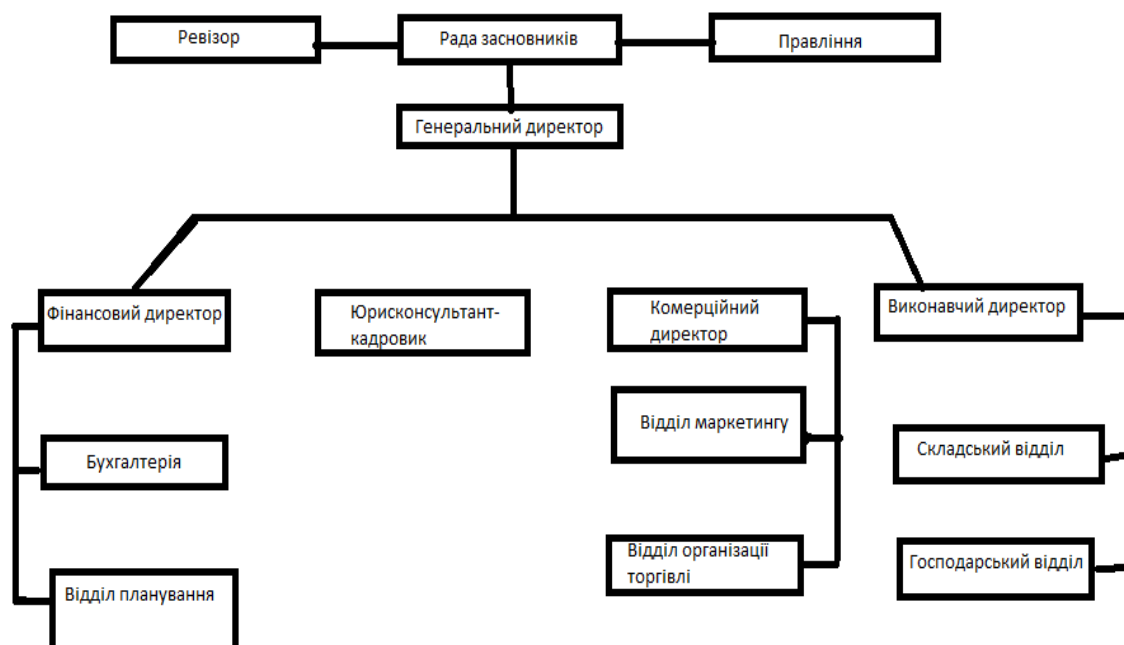


Рисунок 2.1.1 – Організаційна структура ТОВ «Спортмастер-Україна»

2.1.3 SWOT-аналіз

Таблиця 2.1.1 – Матриця SWOT-аналізу компанії «Спортмастер-Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Кваліфікований персонал</p> <p>Достатній асортимент продукції</p> <p>Ефективна система контролю запасів</p> <p>Постійне збільшення асортименту, за рахунок нових, більш технологічних товарів</p> <p>Сучасне технологічне обладнання торгових залів та офісних приміщень</p> <p>Велика кількість лояльних клієнтів</p> <p>Наявність кадрового резерву на керівні посади</p> <p>Велика кількість франшиз</p> <p>Вигідні постачальники, що дозволяють зменшити витрати</p> <p>Активна стратегія розширення</p>	<p>Висока плинність кадрів</p> <p>Брак кваліфікованих професіоналів при наймі</p> <p>Сильна конкуренція</p> <p>Кількість нереалізованої продукції постійно збільшується</p> <p>Відсутність торгових точок в містах «середнього розміру»</p>
Можливості	Загрози

Кінець таблиці 2.1.1

<p>Поява все більш сучасних технологій</p> <p>Поступова популяризація спорту</p> <p>Зростання ринку</p> <p>Збільшення попиту</p> <p>Вихід конкурентів з ринку</p>	<p>Політична ситуація</p> <p>Карантинні обмеження</p> <p>Економічна нестабільність</p> <p>Зростання податків</p> <p>Залежність від постачальників</p> <p>Постійна зміна потреб клієнтів</p> <p>Увага клієнтів до товарів інших спортивних магазинів (світові бренди)</p> <p>Постійні зміни в законодавстві</p>
---	--

Отже, компанія «Спортмастер-Україна» є лідером на ринку продажу спортивних товарів, має велику мережу торгових точок, а також широкий спектр різних за вартістю товарів. Головними перевагами є наявність дуже вигідних контрактів з постачальниками товарів, а також власне виробництво певної продукції. Достатньо висока увага кваліфікації персоналу та його розвитку.

Із слабких сторін, можемо виділити орієнтацію компанії на великі міста, звідти і приходить найбільша частина прибутку, проте середні за розміром міста мають меншу конкуренцію, і непогано покупні спроможність, тому можна було б активніше входити в цей сегмент ринку. Склади переповнені нереалізованою продукцією, що спричиняє досить високі затрати на її обслуговування. Через це компанія досить часто відчуває недостачу оборотних коштів. Висока плинність кадрів на найнижчих позиціях значно впливає на продуктивність торгових точок. Перш за все це пов'язано зі специфікою роботи, яку можна було б покрити більш високою фінансовою мотивацією.

Головною можливістю до розвитку на мою думку є залучення коштів на відкриття нових торгових точок, у містах, які ще не мають торгових точок, або ж навіть у нових країнах, наприклад прямо зараз відкривається декілька торгових

точок у Польщі. Також непоганою можливістю, було б переглянути договори з орендарями і спробувати викупити торгові зали, так як це є вигідною інвестицією в майбутнє. Компанія веде достатньо активну маркетингову політику, проте потрібно продовжувати розвивати спортивні думки в масах. Ну і звісно благодійна діяльність є завжди доброю і корисною справою, проте вона також позитивно впливає на бренд компанії.

На даному етапі компанія має дуже впевнену позицію на ринку, і гарне внутрішнє середовище, тому я не бачу реальних загроз до різкого спаду в компанії, а тим більше до припинення існування. Однак слід пам'ятати, що зовнішнє середовище, а також потреби клієнтів дуже мінливі, тому необхідно швидко адаптуватися. Компанії потрібно уважно стежити за конкурентами, а також відстежувати тренди в спортивній продукції, і ні в якому разі не відставати, аби бути затребуваними. В цілому система роботи в компанії працює, проте можна переглянути систему мотивації співробітників, задля зменшення плинності, а також спробувати більше оптимізувати систему використання ресурсів.

2.2 Система розвитку персоналу компанії «Спортмастер-Україна»

При влаштуванні на роботу в компанію «Спортмастер» не обов'язково бути гуру продажів. Компанія прекрасно ставиться до людей, що не мають досвіду роботи в сфері продажів, і із задоволенням навчає їх усьому, що буде їм потрібно в роботі. Процес навчання при влаштуванні на роботу полягає в тому, що перші пару днів ти дивишся навчальні відео, які містять великий об'єм інформації. В основному відео доносять основні принципи роботи в компанії, більш детально пояснюють твої робочі обов'язки, а також дають широку та детальну інформацію по товарному наповненню магазину. Після перегляду даних інформативних відео стажер виходить в торговий зал, його прикріплюють до адміністратора, який буде його наставником і буде трішки збоку стежити за розвитком співробітника, допомагаючи йому при виникненні критичних і

складних питань. Адміністратор в свою чергу закріплює стажера за досвідченим продавцем – Buddy, ця людина декілька днів дуже тісно співпрацює з новачком, на власному прикладі показуючи абсолютно усі аспекти роботи, пояснюючи його помилки і відповідаючи на його питання. Увесь наступний місяць стажер звертається за допомогою або додатковими поясненнями до адміністратора, Buddy, просто більш досвідченого продавця, або ж навіть директора. В цьому плані політика компанії така: «Найгірше запитання – незадане запитання».

Щодо розвитку працівників, які вже достатньо давно працюють в компанії, то тут компанія заморочилася трішки більше, і був створений сайт/мобільний додаток – SDO-Спортмастер. Це сайт з навчальними відео та презентаціями. Вся інформація розділена на курси, за принципом посад, а також напрямків роботи. Проходження курсів відбувається у вільний від роботи час. Також слід зазначити, що робітники одного рівня, проте різного профілю повинні були проходити курси по всіх профілях свого рівня. Тобто продавець проходив курси і за касира, і за комірника, і за продавця. Це було зроблено задля підвищення універсальності кожного окремого співробітника. Головну сторінку сайту ви можете побачити на Рисунку 2.2.1 [9]

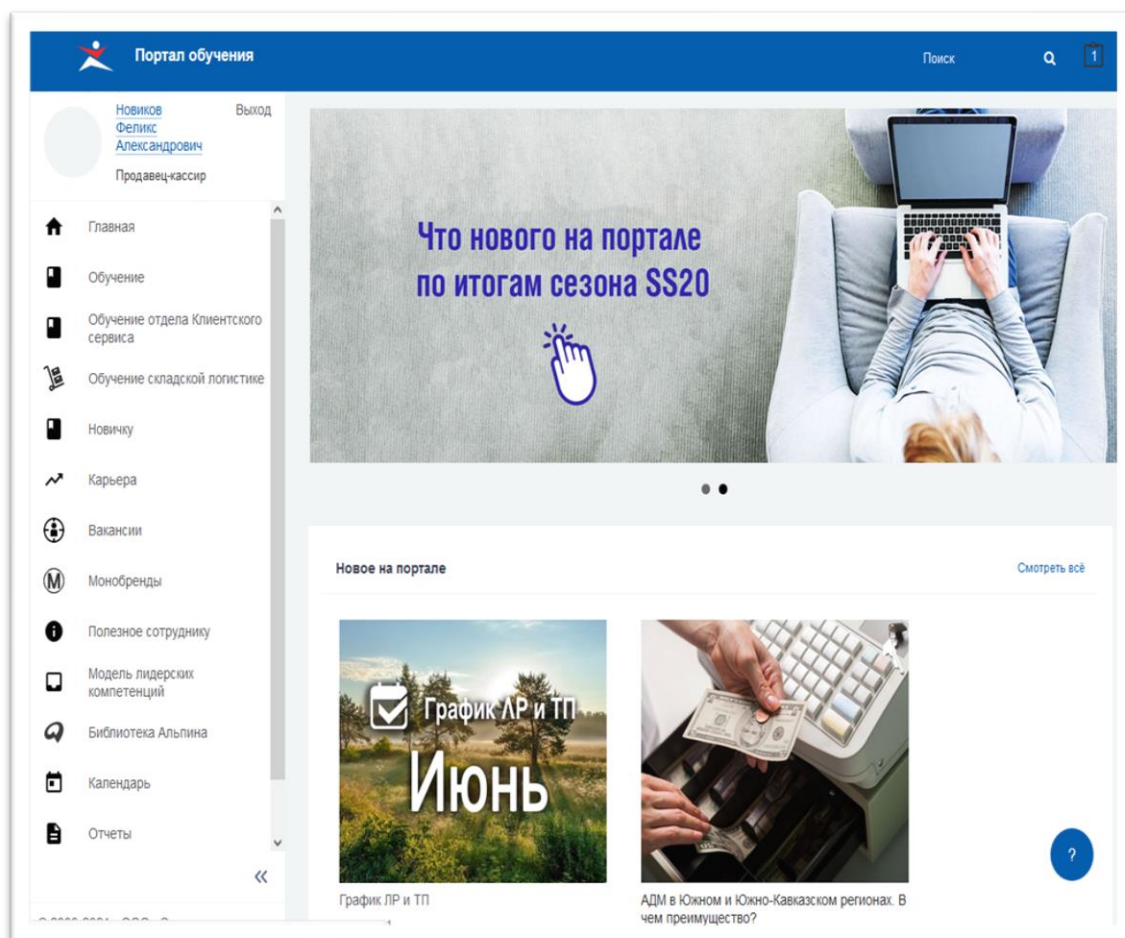


Рисунок 2.2.1 – Головна сторінка сайту SDO-Спортмастер

Сайт оформлений російською мовою, так як він зроблений для роботи по всій мережі, включаючи: Україну, Білорусь, Казахстан, Росію. Жителі усіх цих країн в переважній більшості знають російську мову, тому в цілях економії, сайт оформлено на російській мові.

На Рис. 2.2.1 ви можете побачити ПІБ користувача, його посаду в компанії (доступ мають тільки працівники компанії). Нижче ми бачимо, що на сайті є одразу велика кількість функцій. По-перше, це розділ «Обучение», в цьому розділі курси для людей, що працюють безпосередньо з магазинами (продавці, касири, адміністратори, директори і навіть директори відділення). Розділ «Обучение отдела Клиентского Сервиса» вміщує в собі навчання для одного функціонального підрозділу компанії, а всі інші містять просто додаткову корисну інформацію. Насправді розділ «Обучение» є найважливішим, так як в ньому зібраний основний об'єм інформації для співробітників. Його ми і

розглянемо детальніше. На Рис. 2.2.2 можна побачити, як виглядає даний розділ. [9]

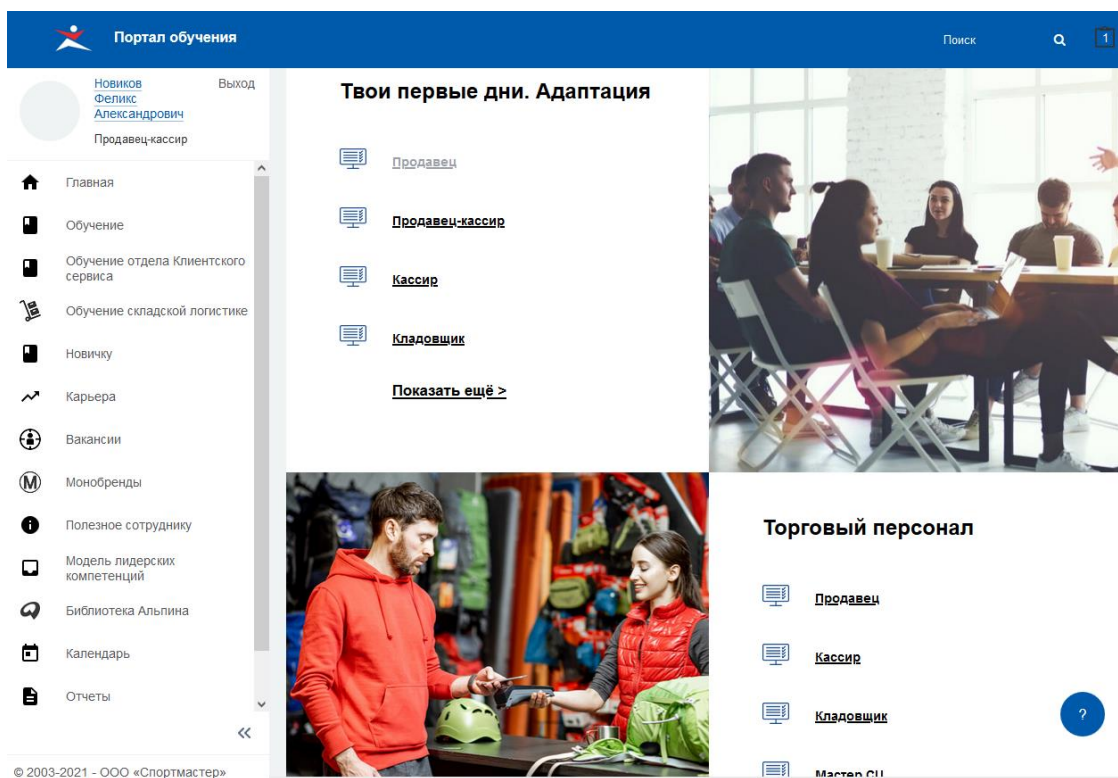


Рисунок 2.2.2 – Розділ «Обучение» сайту SDO-Спортмастер.

На рисунку 2.2.2 можемо побачити, що розділ «Обучение» включає в себе також дуже велику кількість розділів, тут є адаптація нових співробітників, і навчання для торгового персоналу, на Рисунку 2.2.2 не видно, але нижче якщо гортати, то там є розділи для навчання адміністраторів, начальників відділів, директорів, і інших лінійних керівників.

На рисунку 2.2.3 ми можемо побачити, що відкривається при переході на «Обучение», а потім на «Продавец». Ми бачимо рівень прогресу, по загальному проходженню курсу, а також список тем, що можна вивчити, і прогрес по кожній з них. [9]

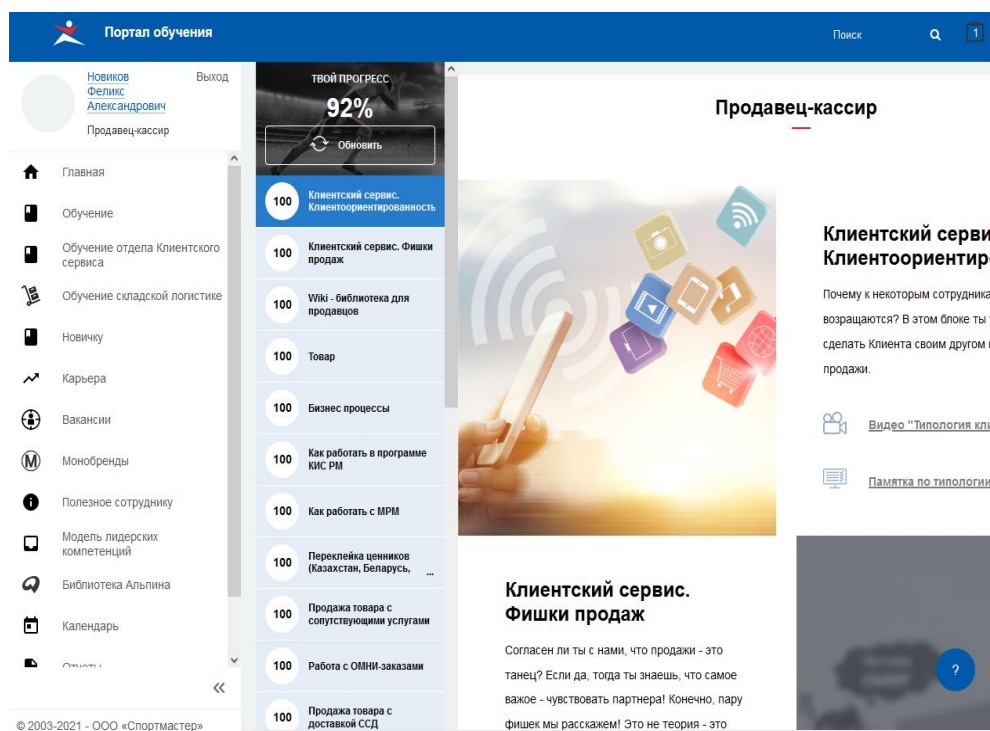


Рисунок 2.2.3 – підрозділ «Продавец» на сайті навчання SDO-Спортмастер.

Натискаючи на кожную тему Вас переводить на неї, пропонуючи декілька відео та презентацій, а в деяких темах в кінці є і тест. Це можна побачити на Рис. 2.2.3 в правій частині. Після проходження усіх тем, на вас чекає фінальний тест, задля закріплення знань.

Отже, для навчання персоналу в компанії використовуються сайт, на якому досить структуровано і зрозуміло розміщена велика кількість інформації, міститься багато корисних фактів, а також працівник кожної посади знайде для себе корисні поради.

Щодо мотивації до проходження усього курсу, то це по суті «добровільно-обов'язково». Новачки у будь-якому випадку проходять навчання в даній системі, а от щодо людей працюючих давно, то питання в тому чи потрібні їм ці курси, так як навіть інформація яка подається не для новачків, для досвідченого продавця буде цілком не новою. Саме тому, співробітники з досвідом не надто горіли проходженням курсів, та і керівництву важко було привести аргументи, окрім слів – «так потрібно».

Тому, я вважаю, що задумка з таким типом навчання є досить непоганою, проте її потрібно допрацьовувати.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Покращення існуючої дистанційної системи навчання

Аналізуючи існуючу систему розвитку персоналу – SDO, стало зрозуміло, що вона не є ідеальною. Задля виявлення більш конкретних її недоліків, було створено гугл-форму з опитуванням для співробітників в рамках одного магазину. Гугл-форму ви можете побачити на рисунку 3.1.1

The image shows a Google Form interface with the following content:

- Header: Вопросы | Ответы 9
- Question 1: На скільки відсотків ви пройшли СДО? * (How many percent did you pass SDO? *)
- Question 2: На вашу думку, скільки було корисної інформації (у відсотках)? * (In your opinion, how much useful information was there (in percent)? *)
- Question 3: Від 1 до 5 вкажіть на скільки інформація була А) цікавою Б) актуальною для робочого процесу? * (From 1 to 5 indicate how much information was A) interesting B) relevant for the work process? *)
- Question 4: Чи була необхідність в додаткових консультаціях під час проходження курсу? * (Was there a need for additional consultations during the course? *)
- Question 5: Що сподобалося більше всього? * (What did you like the most? *)

Each question has a 'Развернутый ответ' (Expanded answer) field below it. A sidebar on the right contains icons for adding, copying, zooming, and other form controls.

Рисунок 3.1.1 – Опитування для аналізу SDO-Спортмастер.

З метою більш чіткого аналізу пропоную пройтися по кожному питанню, виявити слабкі і сильні сторони, запропонувати можливі методології до покращення. Слід зазначити, що не всі питання відображені на Рис. 3.1.1. Також не всі з них є інформативними, а були задані більше для «розігріву» тих, хто проходить дане опитування.

Отже, перше питання звучало так: На скільки відсотків ви пройшли SDO? Більше половини відповідей говорять про те, що курси були пройдені більше

95%, інші відповіли від 75% до 95%. Це говорить про те, що керівництво змогло вмотивувати/примусити своїх співробітників до самонавчання.

Друге питання звучало так: на вашу думку, скільки було корисної інформації (у відсотках)? Тут також відповіді в більшості несуть позитивний характер. 66% відсотків відповіло, що більше 75%, ще 22% опитуваних відповіли більше 50%, а інші визначили для себе корисної інформації менше 50%. Скоріше за все це пов'язано з тим, що працівники проходили курси по різних профілях роботи (продавець проходив і за касира, і за продавця, і за комірника), а по факту необхідною є інформація лише для їхнього конкретного профілю.

Третє питання, несе подібний характер, як і друге, звучить воно так: Від 1 до 5 вкажіть на скільки інформація була А) цікавою Б) актуальною для робочого процесу? Тут відповіді були ну зовсім різноманітним, від 1 до 5 приблизно рівна кількість по всіх цифрах. Такий великий розкид у відповідях говорить про те, що не були враховані потреби окремих працівників в інформації. Система дистанційного навчання єдина для всіх, вона не знає про рівень знань та навичок працівників в окремих торгових точках, тому була викладена вся важлива інформація для роботи.

Четверте питання було сформовано так: Чи була необхідність в додаткових консультаціях під час проходження курсу? І тут ми маємо, що 44% відповіли, що допомога була потрібна, інші – що ні. Тобто майже половина в певний момент часу мала труднощі з розумінням інформації, або з запитанням під час тесту, проте зовсім не мала змоги звернутися за допомогою прямо в цю секунду. Власне, це і є основним недоліком дистанційних систем навчання – відсутність можливості звернутися по допомогу в туж саму секунду. Якщо ж говорити про конкретний наш випадок, то звісно, можна буде пізніше звернутися із запитанням до директора або адміністратора, тому ця проблема не є аж надто великою.

П'яте і шосте запитання були сформовані таким чином: що більше всього сподобалося і що менше всього сподобалося? Щодо того, що було позитивним,

то тут більшість відповідей зосереджена конкретно на корисній інформації, на зрозумілості способу подачі інформації, на тому що завжди можна повернутися і прослухати знову. Також було виділено, що інформація подається в коротких відео по кілька хвилин, а не лекціях по годині. Щодо негативних якостей, то тут мається 2 основні проблеми. По-перше сайт іноді «лягав» і це відбувалося достатньо часто, аби списати на випадковість. А по-друге, це те, що система навчання створена єдина для усіх країн мережі. Уся інформація подана російською мовою, то технологіях і реаліях російських магазинів. Тобто, одразу виникає додаткове навантаження на мозок, так як на роботі все відбувається українською мовою, а під час навчання необхідно все перекладати з російської, і до того ж велика кількість інформації, по товарообігу, касовій дисципліні, клубній програмі в системі навчання не актуальна для України, тому ти просто витрачаєш свій час.

Отже, провівши опитування і детально проаналізувавши дистанційну систему навчання в компанії можна виділити 3 основні мінуси:

1. Неможливість звернутися за допомогою прямо в секунду виникнення запитання. Вирішенням цієї проблеми буде просто звернутися пізніше, так як співробітники не обмежені часовими рамками.
2. Регулярні перебої на сайті. Тут просто потрібно допрацювати його, і постійно за ним слідкувати. Звісно, без помилок ніколи не буде працювати нічого, проте варто до цього прагнути
3. Проблеми з інформацією. Тут можна говорити, як про те, що співробітникам подається інформація, яка не є актуальною для країни, в якій вони працюють, так і про те, що співробітники зобов'язані прослуховувати курси, навіть якщо вони знають дану інформацію, або вона не потрібна їм, так як вони працюють на іншій посаді, і не стикаються зі специфікою, що представлена в даному курсі.

3.2 Побудова повної системи розвитку персоналу організації

В компанії «Спортмастер-Україна» на мою думку не має чіткої очевидної системи по розвитку персоналу. Є інформативні відео, є наставництво при приході на роботу, або під час підвищення, проте на мою думку необхідно систематизувати даний процес.

Аби розібратися в усіх різноманітних існуючих інструментах розвитку персоналу слід виділити кожен етап в розвитку робітників. Коли компанія здійснює певні заходи, що повинні розвивати співробітників, то цьому повинна бути конкретна причина. Перш за все необхідно провести оцінку компетенцій та навичок працівника, аби розуміти в яких саме напрямках його необхідно розвивати. Наступним кроком буде, зворотній зв'язок з цим працівником, так як саме він буде робити найбільшу кількість роботи щодо свого розвитку. Правильно побудований зворотний зв'язок допомагає співробітнику зробити правильні висновки і самому ініціювати свій розвиток. Після проведення оцінювання і зворотного зв'язку необхідно чітко сформулювати цілі і визначити напрямки для розвитку. На даному етапі співробітник сам для себе визначає ціль і напрямки розвитку, а лінійний керівник і HR-фахівець (це може бути хтось один з них) курують цей процес, коригують висновки зроблені робітником спираючись на свій досвід, та на результати попередньої оцінки співробітника. Наступним кроком буде складання чіткого плану розвитку співробітника, складовими якого будуть: завдання для співробітника, заходи по його розвитку, учасники усіх процесів, часові обмеження, ну і звісно мета. І фінальним етапом є власне реалізація створеного плану. Важливим є той факт, що співробітник сам реалізовує план розвитку, проте на лінійного менеджера лягає важлива функція контролю. Потрібно буде зіставляти результати співробітника до, під час, і після навчання, а також оцінювати загальний процес розвитку. Якщо говорити про HR-фахівця, то для нього важливим буде не лише розвиток співробітника, а й ефективність самої програми розвитку.

Для наочності можна уявити цикл розвитку персоналу у вигляді рисунка 3.2.1.

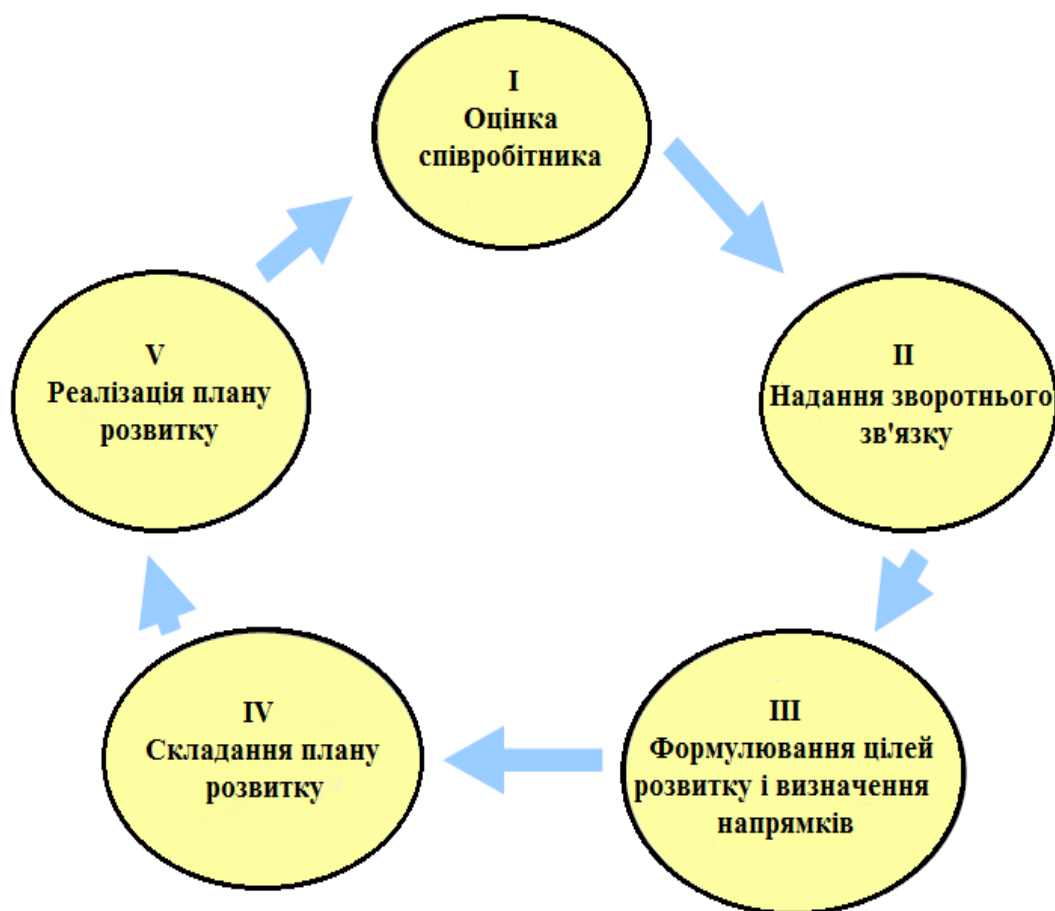


Рисунок 3.2.1 – Цикл розвитку персоналу в організації

Розглянемо інструменти, які можуть бути застосовані на кожному етапі. Під час оцінки персоналу задля визначення професійних та психологічних особливостей робітника, визначення його реального потенціалу і зіставлення його реальних якостей з вимогами до його посади використовується один з найскладніших і найефективніших методів оцінки.[10] Даний метод має назву центр оцінки (assessment centre). Основною характеристикою центру оцінки є його комплексність. Під час його проведення можуть бути використані дані методи: презентація, групове обговорення, аналітичний кейс, рольова гра,

інтерв'ю за компетенціями, професійний тест.[11] Центр оцінки має такі переваги:

- Кожна компетенція проходить перевірку через декілька методів, що дозволяє зробити більш чіткі та точні висновки по ній;
- Задля підвищення ефективності оцінки одразу велика кількість експертів приймає участь в ній;
- Кожен учасник оцінюється за єдиною шкалою;
- Звертається увага на поведінку робітників, під час проходження завдань, що дає змогу оцінити їх лідерські якості, і може допомогти сформувати компанію в майбутньому.

З іншого боку, assesment-центри є насправді дорогими, через що для переважної більшості компаній, до яких можна віднести і «Спортмастер-Україна» стає неможливою оцінка великого штату робітників. Саме тому саме топ-менеджери найчастіше проходять подібне тестування, іноді по одному, а іноді і всією групою. Основними принципами проведення оцінки працівників методом ассесмент-центру є: перевірка однієї і тієї ж компетенції декількома методами, мінімум – двома. Кожен метод проводить окремий експерт по оцінці. Експерти, що проводили оцінювання разом визначають фінальну оцінку, а не вираховують середнє арифметичне.

Інтерв'ю за компетенціями є наступним методом оцінки. Вона є куди більш економічним, а тому цілком підходить для компанії «Спортмастер». Воно проводиться з метою визначення рівня основних компетенцій. Це запланована бесіда, що має чітку структуру. Під час її проведення оцінюється реальна поведінка працівника під час життєвих ситуацій.[12] Основною ідеєю в інтерв'ю за компетенціями є думка про те, що поведінка людини в минулому буде визначати і його поведінку в майбутніх ситуаціях. В цілому, компетенція - це особиста здатність фахівця виконувати певний клас професійних задач.[13] Отже, подібне інтерв'ю допомагає визначити реальну здатність працівника

виконувати задачі і вирішувати проблеми, що виникатимуть перед ним на роботі. Фактично, подібне інтерв'ю складається з запитань/задач:

- Опишіть свої дії в такій ситуації.
- Яка відповідь у вас вийшла?
- В чому була помилка? Та ін.

Перед проведенням подібного інтерв'ю формується список з компетенцій, що будуть перевірятися (5-7 компетенцій). Необхідно дати чітке визначення чи пояснення до кожної компетенції. Чітко прописуються індикатори поведінки, що є показниками вираженості компетенції у людини, що перевіряється. Плюсом є те, що в компанії на найнижчих рівнях є посади на якій працює до 10-15 чоловік, наприклад – продавець. Перевага в тому, що підготовка до проведення таких інтерв'ю мінімальна, так як необхідні компетенції у таких співробітників однакові.

Наступний метод оцінювання – оцінка КРІ (КРІ - Key Performance Indicators). Це є оцінка по ключовим показникам ефективності. Простими словами КРІ – кількісний показник досягнутих результатів.[14] В більшості компаній кожна посада має 5-7 показників для оцінки. По проходженню певного звітного періоду порівнюються заплановані для працівника показники з реальними. Зазвичай таку систему оцінювання використовують для мотивації персоналу, при формуванні преміальних, але і для оцінки під час розвитку цей метод цілком можна використовувати, адже він наочно показує слабкі місця кожного співробітника, і дає чітке розуміння, в якому напрямку необхідно розвиватися. Конкретно в компанії «Спортмастер» дуже легко відстежувати продуктивність робітників за показниками. Кожен продавець має власну статистику продажів, як і касир чеків, і комірник виданих товарів. Дана статистика не покаже усі аспекти роботи, проте вона зможе відобразити недоліки в найважливіших обов'язках працівників.

Під час другого етапу слід використовувати метод зворотного зв'язку «триста шістдесят градусів» (ОС). Варто сказати, що ОС не є математичним

методом оцінювання, це скоріше збірка суб'єктивних думок та вражень про співробітника в його оточення. [15] Даний метод не можна використовувати як основний, проте він чудово допомагає створити повну картину про співробітника на етапі його оцінки. Під час використання методу ОС враховуються думки з робочого оточення людини, що оцінюється, тобто: керівник, підлеглі, колеги і навіть клієнти. При виборі опитуваних необхідно дотримуватися правила: співпраця принаймні 6 місяців, і регулярний контакт, принаймні 1-2 рази на тиждень. Аби, провести цю процедуру необхідно створити опитувальний лист по співробітнику, і дати його на заповнення: безпосередньому керівнику, а також 2-4 людям з різного відношення (колеги, клієнти, підлеглі). Після аналізу інформації, що була отримана з анкет працівник отримує 2-х годинну бесіду з детальним зворотним зв'язком. Саме так HR допомагає співробітнику визначити свої зони для розвитку. В компанії «Спортмастер» ти постійно контактуєш з колегами в торговому залі, тому вони цілковито можуть описати твою трудову діяльність, відзначивши при цьому твої сильні та слабкі сторони.

Після надання фіт-беку працівнику потрібно сформулювати мету свого розвитку і визначити його напрямки. На сьогоднішній день коучинг є дуже актуальним інструментом для цього. Перевага коучингу в тому, що співробітник сам формулює свої цілі, і знаходить рішення для проблем, без порад збоку. Основна суть полягає в тому, що людина і сама розуміє, що вона повинна зробити для досягнення своїх цілей, проте не може якісно сформулювати все це. Саме тому коуч задаючи правильні питання, допомагає людині вийти на свої думки, і чітко окреслити методи рішення проблем. Слід пам'ятати, що коуч не може висловлювати негатив або критику, та й взагалі вся процедура заснована на тому, що людина мислить позитивно, і має позитивні і амбіційні наміри щодо себе самої. Коучем може бути HR-фахівець, або навіть директор магазину, так як штат в магазині досить невеликий, то він цілком впорається з цим завданням.

Існує чотири основні питання в коучінгу [16]:

- Чого ти хочеш?

- Як ти можеш цього досягти?
- Як ти можеш поглибити свою прихильність?
- Як ти зрозумієш, що досяг бажаного результату?

Результатом роботи працівника з коучем є чітко сформульована мета, яка не йде на перекір внутрішнім цінностям і цілям компанії «Спортмастер», і звісно відповідає бажанням і потребам працівника. І звісно формулюється план, по досягненню цієї мети.

Існує і трішки інший підхід для цієї задачі. Проведення кар'єрного інтерв'ю. Це фактично є чітко структурована бесіда, задля виявлення напрямків для розвитку працівника. Під час даного інтерв'ю враховується все, що мається по співробітнику на даний момент. А саме: вже наявні його навички, знання та компетенції, його кар'єрні плани, його досвід роботи, його зворотній зв'язок по результатам оцінки. Це все необхідно для більш чіткого розуміння його напрямків для розвитку. Одним з типів проведення кар'єрного інтерв'ю є модель зростання (GROW) в якій передбачається усвідомлення реальності навколо тебе, виявлення і формулювання бар'єрів і можливосте навколо тебе, чітке формулювання мети, усвідомлення наступних кроків на шляху до мети. Роздивимось модель на малюнку нижче (рис. 3.2.2):



Рисунок 3.2.2 – модель GROW

В результаті кар'єрного інтерв'ю будуть чітко сформовані співробітником його цілі і шляхи до їх досягнення. Слід звернути особливу увагу на те, що співробітник сам розставив пріоритети і визначив свою ціль, а отже він несе відповідальність перед самим собою за її досягнення.

Індивідуальний план розвитку буде складений на четвертому етапі розвитку персоналу. Індивідуальний план розвитку (ІПР) - це перелік заходів, спрямованих на професійне зростання співробітника і на підвищення його продуктивності. [17] За підтримки і координації лінійного керівника і HR-фахівця співробітник створює свій ІПР. Участь керівника і HR необхідна для того, щоб під час створення ІПР були враховані потреби і цінності компанії. Також важливим моментом є те, що при складанні ІПР працівник розуміє зацікавленість компанії в його подальших послугах, і небайдужість компанії до його подальшого розвитку, що фактично є елементом нематеріальної мотивації. Схематично ІПР виглядає так (Таблиця 3.2.1):

Таблиця 3.2.1 – Приклад оформлення ІПР співробітника

Мета розвитку	(використовувати правила формулювання цілей)				
Компетенція (назва і розшифровка)	Метод або інструмент розвитку	Конкретні дії	Термін виконання	Очікуваний результат	Контролююча особа
Компетенція 1	Метод 1 Метод 2 Метод 3 ...	Скласти Використати и Прочитати ...	Дата	Отримано знання про ... Розвинені навик ...	HR / Лінійний керівник

Отже, мета і напрямки для розвитку (або ж компетенції, як в таблиці), які були визначені під час третього етапу циклу розвитку, є основою для ІПР співробітника. Необхідно, щоб сформульована мета відповідала критеріям визначення цілей, наприклад системі SMART. Необхідно чітко і детально визначити дії для розвитку кожної з компетенцій. Особою, що контролює процес може бути, як HR-фахівець, так і лінійний менеджер. В «Спортмастері» звісно наглядачем буде працівник того ж магазину, тобто скоріше за все директор.

Останнім етапом є сама реалізація ІПР. Тобто, працівник починає виконувати в правильній послідовності усі намічені дії.

Розглянемо деякі з методів, що можуть використовуватися на етапі реалізації:

- Тренінги, лекції
- Наставництво, менторинг, коучинг
- Гейміфікація
- Дистанційне навчання

- Ротація

Доволі пасивним і не надто ефективним є навчання в форматі лекцій, звісно є змога отримати велику кількість інформації, проте неможливо закріпити її на практиці. Звісно, інформація може бути дуже важливою, і допомогти в майбутньому, проте без практичного закріплення ефект малий. Саме для вирішення цієї проблеми, лекції ідуть у парі з семінарами, де проходить більш активна комунікація між учасниками, відбувається обговорення матеріалу, спірних питань, вирішень модельованих задач та ін. Також у парі з лекцією може іти тренінг. На тренінгах люди фактично не обговорюють теорію, вони займаються вправами для розвитку певних навичок або скілів. [18] Також семінар відрізняється тим, що до нього зачасту необхідно готуватися.

На сьогоднішній день технології достатньо розвинені, завдяки чому можливим є інший формат навчання – дистанційний. Фактично та сама інформація, ті самі навички проте на відстані, причиною може бути територіальні віддаленість, або і карантинні обмеження. Існує багато форматів для організації дистанційного навчання. Наприклад, групи в соціальних мережах, мобільні додатки, інтернет платформи, онлайн вебінари/лекції та ін. Однією з основних переваг такого формату є невисока вартість організації подібного навчання, доступність для кожного працівника в майже будь-який час, безперервність навчання. Чи не єдиними мінусами подібного формату є відсутність персонального підходу і зворотного зв'язку, тобто при виникненні запитань, ти не зможеш одразу отримати відповіді на них. Компанія «Спортмастер» вже ввела таку форму навчання до свого арсеналу, проте, як вже було зазначено вище, необхідно допрацювати систему по якій проходить навчання.

Існують і набагато більш активні методи розвитку персоналу. Одним з них є ротація. Це фактичне «тасування» персоналу на їх посадах, задля отримання нових знань та навичок, та для здобуття універсальності.[19] Слід зазначити, що даний метод є ефективним для тих, хто близький до вигорання на роботі, зміна

посади, є зміною обстановки, що дасть нові емоції, і допоможе подолати складний період. Основним мінусом ротації, є той факт, що при зміні посади змінюються і обов'язки, продуктивність працівника падає, а від цього компанія страждає, і може понести збитки. [20] У цілому, «Спортмастер» вже займається питанням того, щоб працівники були більш універсальними, саме з цієї причини працівники проходили курси на різні посади в SDO. Тепер просто потрібно буде застосувати здобуті знання на практиці, змінивши співробітників місцями.

Гейміфікація є наступним методом для навчання. Гейб Зікерманн говорить про гейміфікацію так: «процес реалізації ігрових стратегій в бізнесі» [21], це фактично означає залучення технологій зі сфери ігор, для підвищення інтересу цільової аудиторії (це можуть бути, як співробітники, так і клієнти). Основною перевагою є те, що зворотній зв'язок відбувається миттєво, тобто людина одразу отримує «приз» за проходження «рівня». Мінусами є те, що впровадження гейміфікації є дорогим задоволенням для більшості компаній, а також конкуренція серед робітників, яку вона провокує, може навіть стати нездоровою.

Наступними до розгляду є три трішки подібні методи: менторинг, наставництво і коучинг. Коучинг ми вже згадували раніше, на більш ранніх етапах циклу розвитку персоналу. Він не дає готових відповідей на запитання, даний метод допомагає тобі самому дати відповідь на них. Детальніше розглянемо так поняття як наставництво і менторинг.

Менторинг – це один з методів навчання персоналу, під час якого ментор передає навички та знання своєму підлеглому протягом певного, конкретного часу.[22] Менторинг має місце в компанії «Спортмастер», коли адміністратор спілкується з новачком, навчає його основному, що працівник повинен знати.

Наставництво – більш досвідчений працівник компаній, ділиться досвідом, передає знання та навички більш молодому та недосвідченому колезі.[23] Цей метод навчання також присутній. Як було описано вище, при влаштуванні на

роботу стажера закріплюють за досвідченим працівником, який фактично і є йому наставником.

Методи досить схожі, простіше кажучи, менторинг це передача знань, а наставництво – власного досвіду. Тобто, при виникненні важкої ситуації, ментор дасть пораду, розкажи як він робив в подібних ситуаціях. Наставник конкретно покаже як вирішити проблему, або принаймні допоможе конкретними діями. Слід сказати, що через свою подібність дані методи часто перетинаються/об'єднуються, а також що вони не може бути самостійними, і необхідним є об'єднання їх з іншими методами навчання.

Отже, об'єднаємо всі етапи циклу розвитку, та методи та інструменти, що можуть використовуватися на цих етапах в єдину таблицю.

Таблиця 3.2.2 – Аналіз можливих методів та інструментів на кожному етапі циклу розвитку персоналу для компанії «Спортмастер-Україна»

Номер етапу	Назва етапу	Методи і інструменти	Переваги	Недоліки (особливості)
I	Оцінка персоналу	Ассесмент-центр	Більш об'єктивна оцінка: одну компетенцію оцінює мінімум два спостерігача з використанням декількох інструментів	Дорогий спосіб; Складність отримання підсумкової оцінки

Продовження таблиці 3.2.2

		Інтерв'ю за компетенціями	Робота з конкретними прикладами, що дозволяє визначити поведінку	Оцінюваний може «прикрасити реальність»
		Оцінка по КРІ	Видно зміни в роботі співробітника за період в кількісному вираженні	Не завжди можна виявити які саме компетенції потрібно розвивати
II	Надання зворотного зв'язку	Зворотній зв'язок 360°	Простота в використанні методу; Комплексність (оцінює все оточення)	Високий рівень суб'єктивізму; Страх співробітників висловлювати проблеми, які їх хвилюють

Продовження таблиці 3.2.2

III	Формулювання цілей і напрямів розвитку	Коучинг і кар'єрне інтерв'ю (КІ)	Співробітник самостійно формулює цілі і знаходить шляхи їх досягнення, що підвищує усвідомленість процесу розвитку	Робота коуча є дорогою; В процесі КІ потрібно зіставляти цілі розвитку співробітника з цілями організації
IV	Складання плану розвитку	ІПР	Співробітник має наочну послідовність дій і встановлені терміни, що підвищує відповідальність за власний розвиток	Необхідна наявність куратора або відповідального за виконання плану

Продовження таблиці 3.2.2

V	Реалізація плану розвитку	Лекції, семінари, тренінги	Прості і зрозумілі в реалізації методи навчання; Отримання актуальних теоретичних знань; Жива взаємодія в команді; Тренування навичок; Не є витратним	Невисока ймовірність застосування співробітником отриманих знань на практиці; Перекладання відповідальності за власний розвиток на лектора / тренера
		Дистанційне навчання	Зручність у використанні; Підходить для великих компаній з великим штатом; Постійне і безперервне навчання	Масове навчання, немає індивідуального підходу

Продовження таблиці 3.2.2

		Гейміфікація	<p>Миттєвість отримання зворотного зв'язку;</p> <p>Пристосованість до нового (кліпового) мислення</p>	<p>Витрати на розробку гри для організації дуже великі;</p> <p>Породжує нездорову конкуренцію між співробітниками;</p> <p>Зростання конфліктів</p>
		Ротація	<p>Дозволяє співробітнику по-іншому подивитися на роботу колег;</p> <p>Актуально при роботі з професійним вигоранням</p>	<p>Можливі фінансові втрати для компанії через недосвідченість новачка;</p> <p>Проблеми в колективі в разі ротації лідера команди або сполучної ланки</p>

Кінець таблиці 3.2.2

		Коучинг, менторинг, наставництво	Співробітник усвідомлено і відповідально підходить до процесу розвитку; Можливість отримати унікальний досвід старших колег; Можливість швидко натренувати навик і «вникнути» в роботу	Не є комплексним методом, а лише допоміжним
--	--	--	--	--

Цикл, що був описаний та показаний не надто враховує те, що кожен працівник є окремою особистістю, і майже кожен потребує індивідуального підходу. Це означає, що потрібно шукати різні шляхи впливу на персонал, і різні методи спонукання працівників до навчання. В компанії «Спортмастер» даний план може стати у нагоді, як на найнижчих рівнях розвитку, так і на рівні топ-менеджменту. Компанія концентрує увагу на тому, щоб вирощувати власних лінійних керівників, тому чітка схема розвитку персоналу буде дуже доречною.

ВИСНОВКИ

Як висновок з даної роботи можна сказати, що процес розвитку персоналу в організації є одним з основних на шляху до розвитку. В конкурентній середі лише організації з кваліфікованим і різносторонньо-розвиненим персоналом можуть утримувати свої позиції на ринку. Одним з найважливіших висновків з даної роботи можна назвати той факт, що необхідно повноцінно розвивати персонал починаючи з найнижчих рівнів.

Аналізуючи дослідження, що були проведені в роботі слід сказати, що задля побудови гідної системи розвитку персоналу потрібно враховувати як потреби самих співробітників, так і потреби власне персоналу.

В компанії «Спортмастер» достатньо цікава система навчання з урахуванням сучасних технологій, проте не були враховані особливості співробітників, через що більшість робітників не були зацікавлені в навчанні.

Якщо узагальнити, то моєю першою порадою компанії «Спортмастер» буде допрацювання існуючої системи навчання в контексті подання актуальної інформації для кожного зі своїх співробітників. А другою, більш важливою з глобальної точки зору, буде порада створити більш детальну систему розвитку персоналу, а саме зробити її з таких пунктів:

1. Оцінка персоналу.
2. Надання зворотного зв'язку.
3. Формування цілей і напрямків розвитку.
4. Реалізація плану розвитку.

Методи, які допоможуть вдало та ефективно провести данні етапи розвитку були описані.

Компанія «Спортмастер» - успішна міжнародна компанія, кваліфікація її співробітників повинна відповідати цьому статусу, саме тому я би порекомендував звернути більш пильну увагу на процес розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 [URL:http://econbooks.ru/books/part/6573/](http://econbooks.ru/books/part/6573/) – Электронная библиотека экономической переводной литературы. (Дата звернення 01.06.2021)
- 2 [URL:https://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitie-personala/](https://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitie-personala/) – Журнал «Директор по персоналу». (Дата звернення 01.06.2021)
- 3 [URL:http://www.sbsc.ru/business/](http://www.sbsc.ru/business/) – сайт компании Smart Business Solutions (Дата звернення 01.06.2021)
- 4 [URL:http://www.businessdictionary.com/](http://www.businessdictionary.com/) – словник бізнес-термінів (Дата звернення 01.06.2021)
5. Балашова Е. HR-функции: мифы и реальность передачи полномочий / Е. Балашова // Управление персоналом. – 2009. №22. – 4 с.
6. Джой-Меттьюз Дж., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. – 183-189 с.
7. Хильб М., Интегрированный менеджмент персонала. М.: Дело и сервис, 2006 – С. 132-140.
8. URL: <https://www.sportmaster.ua/about/> - Офіційний сайт компанії «Спортмастер-Україна». (Дата звернення 01.06.2021)
9. URL: https://sdo.sportmaster.ru/view_doc.html - Офіційний сайт для навчання співробітників компанії «Спортмастер». (Дата звернення 01.06.2021)
10. Мыльникова Е., Нагибина Н., Волк Е. Ассесмент-центр как основной инструмент оценки персонала в современной организации / Е. Мыльникова, Н. Нагибина, Е. Волк // Экономика и предпринимательство. - 2016. №2-2. - С. 642-646.
11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. – 143 С.
12. URL:http://www.sbsc.ru/business/ – сайти компанії Smart Business Solutions. (Дата звернення 01.06.2021)
13. URL: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/> – Інформаційний портал про розвиток і навчання персоналу. (Дата звернення 01.06.2021)

14. URL: http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi/ – Сайт ГК «Современные технологии управления». (Дата звернення 01.06.2021)
15. Онучин, А. Особенности и возможности метода «Обратная связь 360 градусов» / А. Онучин // HRTIMES. – 2015. № 28. – С 5.
16. Аткинсон, М., Чойс, Р. Т. Наука і мистецтво коучингу: Покрокова система коучингу. Київ.: Companion Group, 2010. – 235 с.
17. URL:<http://www.hr-portal.ru/> – Портал HR-спільноти . (Дата звернення 01.06.2021)
18. Сидоренко, Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб.: Речь, Сидоренко и Ко, 2007. – 336 с.
19. URL: <https://www.e-executive.ru/> – Ділова соціальна мережа, спільнота топ-менеджерів. (Дата звернення 01.06.2021)
20. Розин, М. Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу? / М. Розин // HRTIMES. – 2013. № 24. – С. 3-4.
21. Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
22. URL: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/> – Інформаційний портал про розвиток і навчання персоналу. (Дата звернення 01.06.2021)
23. URL: <https://www.gd.ru/articles/8030-nastavnichestvo/> – Журнал «Генеральный директор» (Дата звернення 01.06.2021)