

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Rahvusvaheline äritegevus

Jelena Ankipovitš

**KOOLITUS KUI ÜKS SISETURUNDUSE ELEMENT JA
TÖÖJÕU EFEKTIIVSUSE TÕSTMISE VAHEND (APRANGA
ESTONIA OÜ NÄITEL)**

Lõputöö

Juhendaja: Viktor Sarap, Dr.Sci.Tech

Tallinn 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА.....	5
1.1. Характеристика внутреннего маркетинга	6
1.2. Способы повышения эффективности труда.....	10
1.3. Обучение как элемент внутреннего маркетинга.....	12
2. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ДАННЫХ	16
2.1. Описание организации и общая удовлетворенность персонала работой в фирме.....	16
2.2. Цель исследования, метод и выборка	28
2.3. Анализ.....	30
2.4. Предложения по повышению эффективности работы персонала	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	41
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	45
Приложение 1. Удовлетворенность персонала работой в фирме	45
Приложение 2. Самооценка работника.....	48
Приложение 3. Оценка работника руководителем.....	51
AUTOREFERAAT	54
SUMMARY	64

ВВЕДЕНИЕ

Внутренний маркетинг – это один из аспектов менеджмента, применимый в настоящее время в работе с персоналом и в управлении качеством. Формирование эффективной системы внутреннего маркетинга на предприятии является неотъемлемым условием успешного развития фирмы. При этом создание такой продуктивной системы невозможно без координации целей, деятельности маркетинга и управления человеческими ресурсами. Разработка эффективной системы внутреннего маркетинга не только позволяет фирме успешно развиваться, но также и повышает эффективность работы персонала предприятия, что благоприятно сказывается на результативности фирмы.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью формирования эффективного механизма внутреннего маркетинга, который является решающим причинным фактором результативности деятельности работников в любой организации.

Цель работы: разработка предложений по совершенствованию одного из элементов системы внутреннего маркетинга для повышения эффективности работы персонала в фирме Apranga Estonia OÜ.

Задачи работы:

1. Анализ системы внутреннего маркетинга;
2. Проведение сравнительно-сопоставительного анализа;
3. Разработка предложений по повышению эффективности работы персонала.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первой главе говорится о теоретических аспектах внутреннего маркетинга: сущность, главные задачи, инструменты и элементы внутреннего маркетинга, методах повышения эффективности

работы персонала в организации, а также об обучении как об одном из элементов внутреннего маркетинга. Во втором разделе описан уровень удовлетворенности персонала фирмы в целом, проведена оценка знаний персонала, сделан сравнительно-сопоставительный анализ, а также представлены выводы и практические рекомендации по улучшению эффективности работы персонала фирмы.

Метод исследования: анкетирование, метод оценки «90 градусов», сравнительно-сопоставительный анализ. Для проведения сравнительно-сопоставительного анализа был выбран метод оценки «90 градусов», который представляет собой двустороннее исследование, в ходе которого проводится оценка компетенций работника руководителем и самооценка оцениваемого работника, после чего сравниваются полученные средние значения и делаются соответствующие выводы.

1. ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

Внутренний маркетинг является важной неотъемлимой частью любой организации, представляющий собой взаимоотношения между сотрудниками и компанией.

Внутренний маркетинг подразумевает, что взаимоотношения компании и ее сотрудников строятся по тому же типу, что и отношения компании и ее клиентов: компания предлагает «продукт» - конкретную должность, подразумевающую определенные обязанности и права, а сотрудник «приобретает» этот товар, оплачивая его своей трудовой деятельностью. В этом случае традиционная основа маркетинга – ориентация на клиента и его потребности – дополняется ориентацией на сотрудника как потребителя «внутреннего» продукта. Внутренний маркетинг служит для обеспечения высокого качества продукта на всех стадиях производства и реализации, потому что мотивация сотрудников повышается, если их удовлетворяют условия труда, оплата, обстановка и атмосфера в коллективе. Поэтому внутренний маркетинг также рассматривается как инструмент управления качеством. [11, стр. 66]

Исследования степени удовлетворенности сотрудников компании может дать информацию о потребностях и желаниях внутренних клиентов, которые, как правило, бывают двух уровней: к первому уровню относятся потребности, связанные с условиями труда (должность, оплата, график работы и т.д.), а ко второму уровню относятся потребности и пожелания, связанные с получением услуг от своих внутренних «поставщиков» – коллег, сотрудников других отделов и подразделений компании, руководства, что оказывает влияние на качество работы. Следовательно, внутренний маркетинг должен быть направлен на создание благоприятных условий работы и управление взаимоотношениями внутри компании. [14, стр. 25]

Наиболее разработанным практическим аспектом внутреннего маркетинга является внутрифирменное маркетинговое исследование, цель которого - выяснить «удовлетворенность» работников компании «товарами и услугами» отдельных подразделений и компанией в целом. [5, pp. 51]

Исследование удовлетворенности работников «товарами и услугами» фирмы позволит не только выявить основные проблемы и недовольства, а также поможет разработать предложения по улучшению данных областей.

1.1 Характеристика внутреннего маркетинга

Внутренний маркетинг включает в себя различные инструменты, задачи, а также элементы. Каждый из перечисленных аспектов играет свою определенную значащую роль в организации.

Внутренний маркетинг включает следующие инструменты:

1) Работа, предлагаемая организацией сотруднику – внутренний продукт. Разработка продукта заключается: в подборе и отборе подходящих кадров, эффективном внутреннем обучении, правильном распределении полномочий и обязанностей, создании условий для работы в команде. [16, стр. 67]

Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта соответствуют ожиданиям персонала. [16, стр. 67]

2) Оплата – цена внутреннего продукта. Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше этой альтернативной стоимости, т.е. сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой работе. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу. [1, pp. 5]

Цена внутреннего продукта определяется степенью мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности ими факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например, таких как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, проведение коллективных мероприятий развлекательного характера, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации так далее. [14, стр. 26]

3) Место (распределение) – способ доведения внутреннего продукта до его потребителя (сотрудника). С одной стороны, прежде всего, данный компонент рассматривается, с точки зрения эффективности организационной структуры. С другой – это правильное распределение сотрудников внутри организации. В том числе рассматривается и удобство территориального расположения места работы для отдельных сотрудников, например, при распределении сотрудников по различным отделениям, дополнительным офисам и другим структурным подразделениям, расположенным в разных частях города. [16, стр. 67]

4) Продвижение внутреннего продукта – это формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних клиентов, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними клиентами и внутренними поставщиками, между внутренними клиентами и внешними клиентами, развитие внутренних коммуникаций и прочих элементов внутреннего PR. [16, стр. 68]

Главной целью внутреннего маркетинга является увеличение реальной отдачи и результативности производства без привлечения дополнительных ресурсов и создание предпосылок для внедрения стратегических факторов интенсификации, рационального выбора хозяйствующих субъектов, принятия им экономически грамотных управленческих решений, направленных на повышение эффективности производства. [18]

Основной задачей внутреннего маркетинга является обеспечение эффективных взаимоотношений внутри организации, создание благоприятных условий для работы персонала. Специалисты отмечают существование зависимости качества предоставляемых услуг и удовлетворения внешних клиентов от качества работы и удовлетворения сотрудников, оказывающих эти услуги. [18]

Также можно выделить следующие задачи внутреннего маркетинга:

1. Преодоление сопротивления инновациям со стороны персонала. При внедрении каких-либо нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.).
2. Уменьшение изоляции подразделений организации и межфункциональных разногласий.
3. Ориентация на персонал, учет его интересов. Исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей.
4. Развитие руководством благоприятного для работы климата психологической поддержки, помощи, дружбы, взаимного доверия и уважения. [12, стр. 15]

Отдельно рассмотрим элементы внутреннего маркетинга:

1. Один из наиболее значимых элементов внутреннего маркетинга – это постоянная поддержка со стороны менеджеров всех уровней. Успех или неудача внутреннего маркетинга во многом зависят от того, насколько удастся расположить в его пользу руководящий персонал организации, что в дальнейшем отразится в отношении и действиях всех работников. [6, лк. 37]
2. Обучение. Оно в первую очередь касается персонала, находящегося в непосредственном контакте с потребителями, однако нельзя оставлять в стороне и других работников. Важно, чтобы каждый сотрудник был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит его лучшее понимание, принятие и успешность реализации. Широко используемым в практике является сценарный метод обучения (например, ролевые игры), когда каждому сотруднику выдаются «сценарии» его поведения при взаимодействии с потребителями (включая ключевые фразы для начала, развития и завершения разговора). [6, лк. 38]

3. Коммуникации. Они включают в себя обеспечение широких возможностей для получения и обмена информацией между сотрудниками всех уровней, как при обучении, так и в процессе повседневной работы. Менеджеры среднего звена могут использовать слайды, видеоролики, печатные материалы, информацию на стендах и внутрифирменном сайте для популяризации среди работников основных положений миссии организации; для освещения ожидаемых от сотрудников способов и выполнения ими своих обязанностей и их вклада в достижение общей цели организации. [1, pp. 15]

4. Управление персоналом. Этот элемент включает в себя отбор подходящих для организации сотрудников, проектирование их обучения и развития; измерение и управление эффективностью их работы; оценку, оплату и вознаграждение, планирование карьеры сотрудников. Эти составляющие управления персоналом необходимо координировать с другими мероприятиями внутреннего маркетинга, с тем, чтобы обеспечить согласованность и непрерывность их осуществления. [9, pp. 23]

5. Ориентация на клиента. Этот элемент реализации внутреннего маркетинга направлен на информирование персонала о выпускаемых организацией продуктах или оказываемых услугах. Для этого проводятся рекламные кампании, распространяются брошюры, которые отличаются от тех, которые готовятся для внешних потребителей, тем, что часто отсылают к основным положениям миссии организации; и показывают, как они воплощаются в работе каждого подразделения организации и как они отражены в ее конечных товарах. Такие мероприятия позволяют сотрудникам высказывать свои идеи, задавать вопросы, давать комментарии относительно товаров или услуг организации для внешних потребителей. [4, pp. 35]

6. Организационная культура. Она представляет собой уникальную для организации совокупность формальных и неформальных норм и стандартов поведения, которым подчиняются члены организации, структуру власти и ее компетентность; систему вознаграждений и способов их распределения; ценностей, уникальных для данной организации; убеждений, которые разделяются членами организации, действующих подсознательно и определяющих способ видения себя и окружения, что связывает предприятие в единое целое и разделяется его сотрудниками. [6, lk. 39]

Эффективная система внутреннего маркетинга позволяет максимально удовлетворять потребности персонала фирмы, значительно увеличить их уровень квалификации и знаний, что в свою очередь повысит удовлетворенность персонала и повысит эффективность их работы.

1.2 Способы повышения эффективности работы персонала

Повышение эффективности работы персонала предприятий в современном мире приобретает все более особое значение. Работа в условиях современного прогрессивного общества диктует новые правила:

1. Определить уровень квалификации персоналу;
2. Знания и навыки работников;
3. Поиски способов повышения эффективности работы персонала. [12, стр. 37]

Современные исследователи этого вопроса ищут новые подходы, например, новые организационные формы деятельности работников. В современных рыночных условиях управленческий аппарат любого предприятия для эффективного подбора кадров должен учитывать не только профессиональные качества будущих работников, но и уровень эмоциональной стабильности. Труд как явление связан напрямую с интенсивным развитием производства, а также с использованием автоматизированных систем, информационных, компьютерных технологий. Это существенно меняет функциональное его базисное содержание. Поэтому профессионально - квалификационный состав работников меняется в корень. Большое значение имеет перспективный анализ кадрового потенциала, который включает в себя производительность труда за единицу времени либо количество рабочего времени, затраченное на производство единицы продукции, эффективное использование человеческих ресурсов в целом. Эффективным повышением продуктивности персонала на предприятии можно добиться перевыполнение планов на проектах. Чтобы повторить данный результат, он должен поощряться премией. [12, стр. 38]

Зачастую эффективностью работы персонала компании добиваются процветания той или иной бизнес структуры. Расширение бизнеса ведет, как правило, к повышению количества сотрудников. Следует перечислить основные способы возможного повышения эффективности работы персонала:

1. Контроль и поддержание трудовой дисциплины;
2. Качественное управление и учет результатов за выполненную работу каждого сотрудника;
3. Возможное исправление недостатков;
4. Диагностика и коррекция эмоциональной атмосферы в коллективе в целом и конкретно каждого работника. [19]

Невнимание к этим факторам может вызвать серьезные проблемы в деятельности компании.

Среди методов повышения эффективности работы персоналом отмечают также:

1. Контроль явки работников на рабочее место (по началу рабочего дня);
2. Контроль рабочего времени сотрудника (его рациональное использование);
3. Трудоемкое начисление зарплаты по отработанным часам;
4. Выявление злостных нарушителей трудовой дисциплины;
5. Документация фактов нарушения трудовой дисциплины;
6. Контроль над выполнением рабочих графиков. [3, pp. 21]

Главную ключевую роль в этой ситуации играет квалифицированный специалист по подбору кадров, который должен быть на любом предприятии.

Другие методы повышения эффективности работы персонала:

1. Обязательный ввод должностных инструкций;
2. Внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени;
3. Аттестации сотрудников;
4. Проведение регулярных мониторингов персонала;
5. Система мотивации сотрудников;

6. Стимулирования дисциплинированных сотрудников (зарплата сотрудников должна соответствовать их коэффициенту полезного действия для предприятия);
7. Строгий учет времени отсутствия на рабочем месте даже по уважительной причине при расчете зарплаты;
8. Наказание для нарушителей трудовой дисциплины;
9. Разработка и внедрение прозрачной системы графиков контроля над работой. [3, pp. 22]

У работника в свою очередь должна быть также мотивация:

1. Гарантия (сохранение) рабочего места;
2. Возможность профессионального роста на предприятии;
3. Доходы работника, то есть заработная плата, которая должна полностью устраивать работника;
4. Система поощрения (премии, экскурсии, бесплатные поездки, льготы, скидки, подарки). [15, стр. 16]

Золотое правило ведения успешного бизнеса состоит в необходимости помнить, что любой руководитель должен быть в ключе новостей, интересов, обстоятельств и психологического настроения каждого из своих подчиненных. Без уважения личности своих сотрудников невозможно добиться высоких результатов.

1.3 Обучение как элемент внутреннего маркетинга

Обучение – один из элементов внутреннего маркетинга, который играет одну из самых важных ролей деятельности и результативности любой организации.

Цель обучения – развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт не только для удовлетворения текущих потребностей, но и для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями. Обучение способствует тому, чтобы мышление и действия персонала соответствовали направлению развития организации в целом. Для этого может практиковаться, например, вовлечение работников в процесс организационного планирования. Это позволяет, во-первых, обмениваться информацией,

выявлять проблемы и возможные пути их решения совместно работниками и менеджерами организации; во-вторых, приводить сотрудников к пониманию необходимости работать для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и победы в конкурентной борьбе; в-третьих, обеспечить согласованность действий всего персонала организации. [8, pp. 28]

Необходимость в обучении персонала вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, текучесть. Освоение смежных и вторых профессий получило особенно широкое распространение в связи с развитием коллективных форм организации труда как важное условие реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости. [10, стр. 248]

Необходимость системы обучения в компании проявляется при наличии реальных потребностей и формировании действующего механизма мотивации работников в росте своей квалификации, а также соответствии перспективам развития экономики. Корпоративное обучение стало особой формой организации профессиональной подготовки сотрудников конкретной компании. Работодатель заинтересован в получении ими новых навыков и умений для повышения эффективности работы как персонально каждого, так и компании в целом. Любая система обучения персонала, при ее наличии, описывается и закрепляется в коллективных трудовых договорах. Мероприятия, связанные непосредственно с процессом обучения, относятся к системе краткосрочного планирования на предприятии. Если связать все эти процессы воедино, мы получим весомую часть процессов более высокого уровня по подготовке специалистов кадрового резерва. Это является чрезвычайно важным фактором, обуславливающим стабильную деятельность организации в условиях постоянно изменяющейся конъюнктуры мировых товарных рынков. [13, стр. 76]

Современные организации используют большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков своих сотрудников. Все методы обучения могут быть разделены на две большие группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение

внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников. С другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и жесткими временными рамками. [7, pp. 26]

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

1. "Копирование" - работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;
2. Наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;
3. Делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;
4. Метод усложняющихся заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительный этап - самостоятельное выполнение задания;
5. Ротация - сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. [7, pp. 27]

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан. [7, pp. 28]

К числу основных методов обучения вне работы относятся:

1. Лекции - традиционный метод профессионального обучения, позволяющий лектору изложить большой объем учебного материала в короткий срок;
2. Кейсы - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

3. Деловые игры - коллективная игра, включающая разбор учебного примера. При этом участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений;
 4. Моделирование - воспроизведение реальных условий работы;
 5. Ролевые игры - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения.
- [7, pp. 28]

Особым видом обучения является самообразование, т.е. самостоятельное обучение работников. [9, pp. 54]

Руководителям любой организации необходимо уделять особое внимание обучению как новых работников, так и повышению квалификации и знаний уже давно работающих в организации сотрудников. Данные меры повысят не только интерес работников к работе, но и улучшат их знания, тем самым улучшится эффективность их работы.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ДАННЫХ

2.1 Описание организации и общая удовлетворенность персонала работой в фирме

Apranga («Одежда») — литовская розничная сеть, занимающаяся торговлей модной одежды в прибалтике (Литва, Латвия, Эстония). Принадлежит концерну MG Baltic. Центральный офис располагается в Вильнюсе. Данная организация имеет франшизы на продажу брендов известной испанской фирмы INDITEX.

Бренды INDITEX: Zara, Zara Home, Stradivarius, Pull and Bear, Bershka, Massimo Dutti, Uterqüe, Oysho, Aldo.

2003 — открыт первый торговый центр в Риге.

2004 — открыт первый торговый центр в Таллине.

По состоянию на январь 2009 года компания управляла 101 магазином в странах Балтии, 71 из которых находились в Литве, 23 - в Латвии и 7 - в Эстонии.

Опрашивались следующие магазины:

1. ZARA (2 магазина)
2. STRADIVARIUS (1 магазин)
3. PULL AND BEAR (1 магазин)
4. BERSHKA (1 магазин)
5. MASSIMO DUTTI (2 магазина)

Для того, чтобы оценить удовлетворенность работников работой в фирме в целом, было сделано исследование/опрос в ходе которого работники оценили различные аспекты

удовлетворенности работой в фирме, а также планы на изменение рабочего места.

Цель исследования – выявить общую картину удовлетворенности работников в фирме, выявить основные проблемы/недовольства, для дальнейшего улучшения этих показателей и тем самым повышением эффективности работы персонала.

В опросе участвовало 60 продавцов-консультантов и 25 руководителей фирмы Arpanga Estonia OÜ.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикальной оси – количество работников, по горизонтальной – оценка ощущения «своего места».

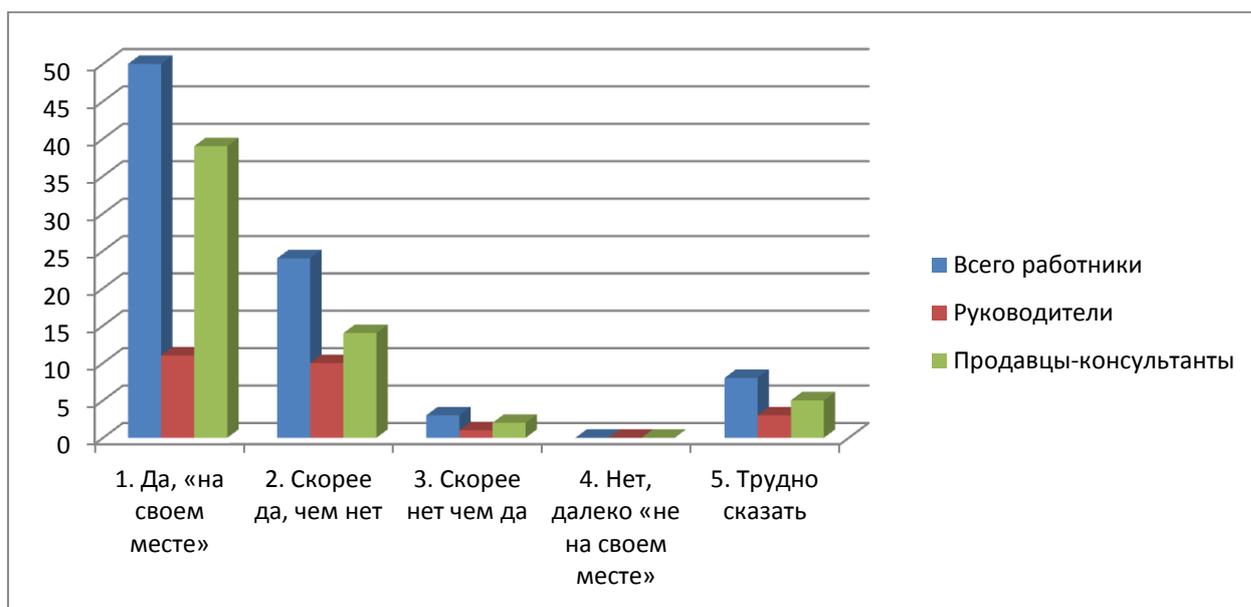


Рисунок 1. На «своём» ли работник месте

Источник: составлено автором работы

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) Большинство работников предприятия (50 человек или 59%) чувствуют себя «на своём месте»;
- 2) 24 работника или 28% также придерживаются положительного ответа на данный

вопрос (из них 10 руководителей или 40%, а также 14 продавцов-консультантов или 28%);

- 3) 3 человека или 4% работников ответили, что скорее чувствуют себя «не на своём месте» (из них 1 руководитель и 2 продавца-консультанта);
- 4) Ни один респондент не высказал уверенного ощущения «не своего места»;
- 5) 8 респондентов или 9% опрошенных затруднились ответить.

Сделан следующий вывод: большинство работников удовлетворены своим положением, чувствуют себя на «своём месте». Всего 3 человека пока не чувствуют себя на «своём месте» и 8 человек затруднились ответить на данный вопрос, возможно, это вызвано тем, что эти работники ещё пока не определились, нравится ли им работать в этой фирме или нет (недавно устроившиеся работники).

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – причины преград для реализации возможностей.

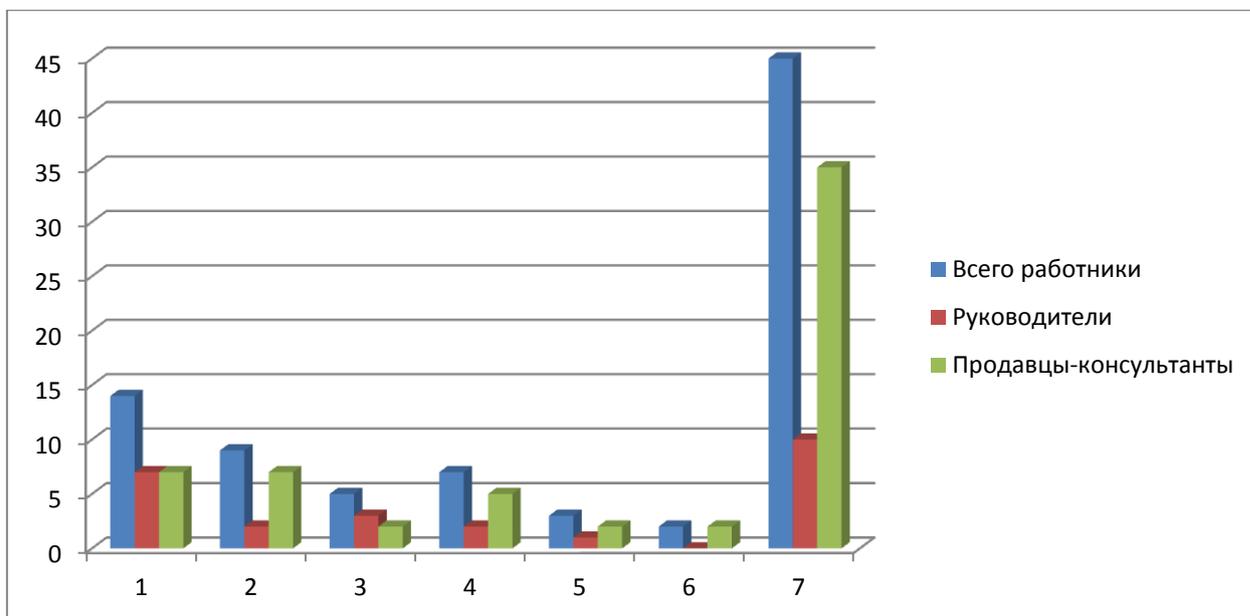


Рисунок 2. Преграда для реализации возможностей

Источник: составлено автором работы

Параметры шкалы:

- 1) Должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации;
- 2) Отсутствие реальной самостоятельности в принятии решений, касающихся должностной компетенции;
- 3) Напряженные отношения в коллективе;
- 4) Отсутствие элементов новизны, творчества;
- 5) Отсутствие объективной оценки труда со стороны руководителя;
- 6) Добросовестный, инициативный труд не является ценностью в нашем коллективе;
- 7) Несовершенство систем материального стимулирования труда.

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 14 человек или 16% работников считают, что их должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации (из них 7 руководителей или 28 %, а также 7 продавцов-консультантов или 11%);
- 2) Более половины работников фирмы – 45 человек или 53% абсолютно недовольны системой материального стимулирования (из них 10 руководителей или 40%, а также 35 продавцов-консультантов или 58%);
- 3) Также в малой степени выражено недовольство отсутствием самостоятельности в принятии решений, напряженными отношениями в коллективе, отсутствием новизны и объективного оценивания труда.

Сделан следующий вывод: именно система материального стимулирования является реальной проблемой для большинства работников фирмы, что вызывает неудовлетворенность работой. Фирме необходимо серьезно задуматься над этой проблемой и в будущем разработать более привлекательные методы стимулирования персонала. Это могут быть как материальные методы стимулирования – повышение заработной платы, увеличение процента от продаж, так и нематериальные методы стимулирования – например, проведение различных развлекательных корпоративов/мероприятий для работников.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – оценка свободы.

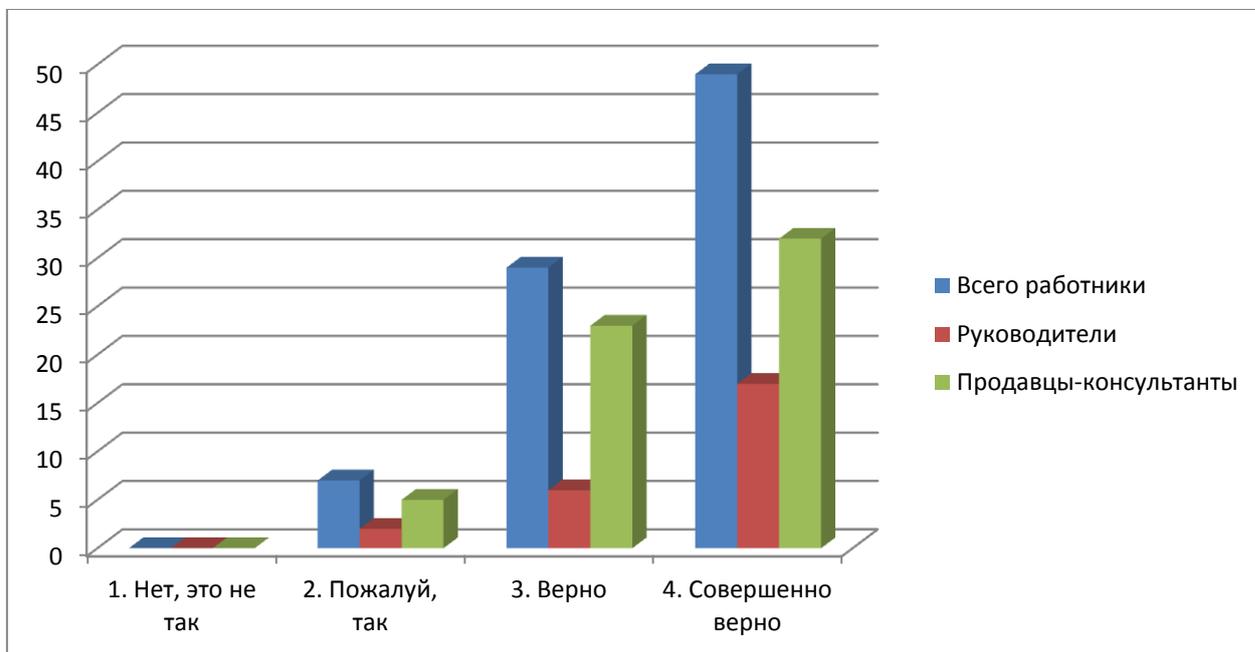


Рисунок 3. Характеристика состояния: чувство свободы

Источник: составлено автором работы

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 49 человек или 58% уверены, что ощущают себя свободно на рабочем месте (из них 68% руководителей или 17 человек, а также 53% продавцов-консультантов или 32 человека);
- 2) 29 человек или 34% также придерживаются положительного ответа на данный вопрос (из них 6 руководителей или 24%, а также 23 продавца-консультанта или 38%);
- 3) 7 человек или 8% немного сомневаются, однако, скорее ощущают себя свободно на рабочем месте (из них 2 руководителя или 8%, а также 5 продавцов-консультантов или 9%);
- 4) Ни один респондент не высказал негативного ответа на данный вопрос.

Сделан следующий вывод: большая часть работников фирмы чувствует себя совершенно свободно на рабочем месте.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали - количество работников, по горизонтали - уровень стресса.

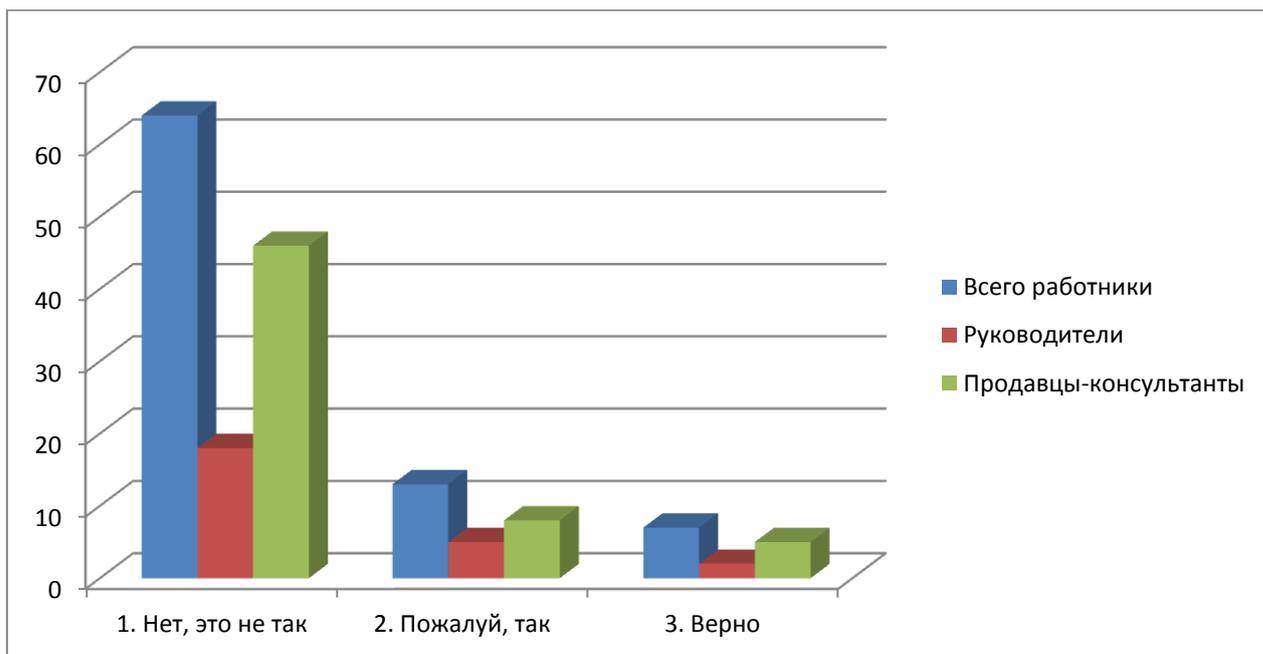


Рисунок 4. Характеристика состояния: чувство стресса

Источник: составлено автором работы

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 64 работника или 76% совершенно не подвержены стрессу на работе (из них 72% руководителей или 18 человек и также 76% продавцов-консультантов или 46 человек);
- 2) 13 работников или 16% испытывают периодически чувство стресса (из них 20% руководителей или 5 человек, а также 13% продавцов-консультантов или 8 человек);
- 3) 8 работников или 9 % находятся в стрессе (из них 8% руководителей или 2 человека, а также 10% продавцов-консультантов или 6 человек).

Сделан следующий вывод: большинство работников фирмы не испытывают чувство

стресса на работе, однако 21 работник (почти четверть всего коллектива) все же подвержены чувству стресса или постоянно находятся в стрессовом состоянии на рабочем месте.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – оценка уровня удовлетворенности обязанностями.

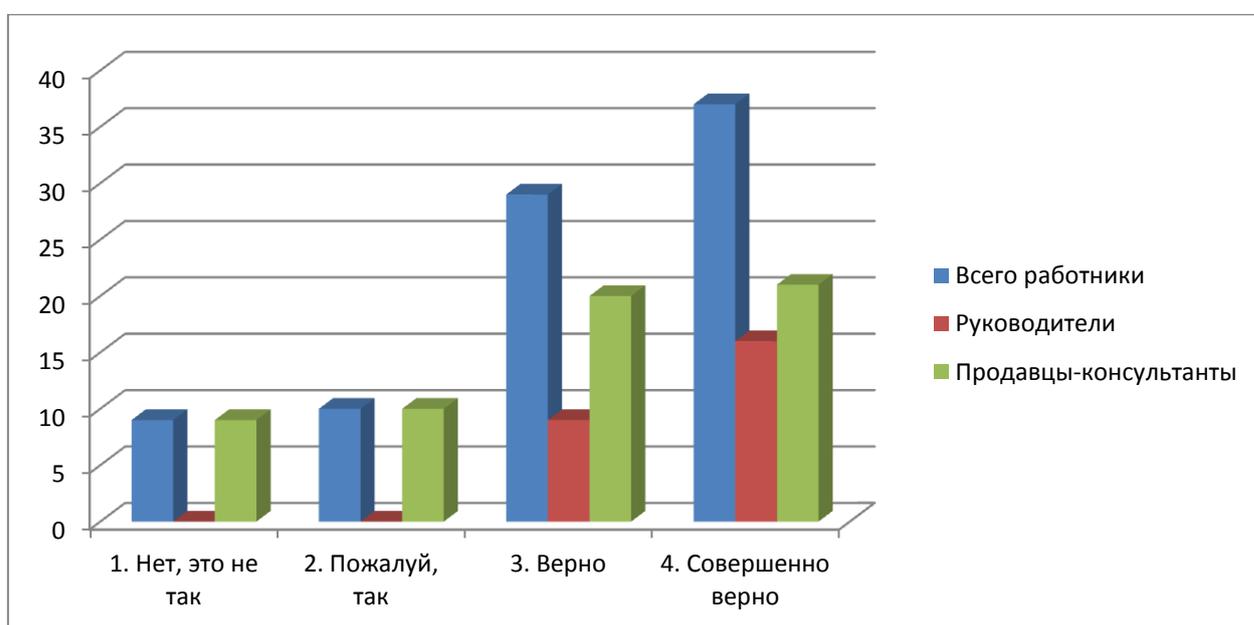


Рисунок 5. Характеристика состояния: удовлетворенность обязанностями

Источник: составлено автором работы

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 37 работников или 44% совершенно довольны своими обязанностями (из них 64% руководителей или 16 человек, а также 35% продавцов-консультантов или 21 человек);
- 2) 39 работников или 46% также придерживаются положительного ответа на данный вопрос (из них 36% или 9 руководителей, а также 50% продавцов-консультантов или 30 человек);

- 3) 10 работников или 12% сомневаются, но скорее удовлетворены своими обязанностями (так ответило 10 продавцов-консультантов);
- 4) 9 работников или 10% недовольны своими обязанностями (из них ни одного руководителя).

Сделан следующий вывод: большинство работников фирмы вполне удовлетворены своими обязанностями.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – оценка уровня обеспокоенности.

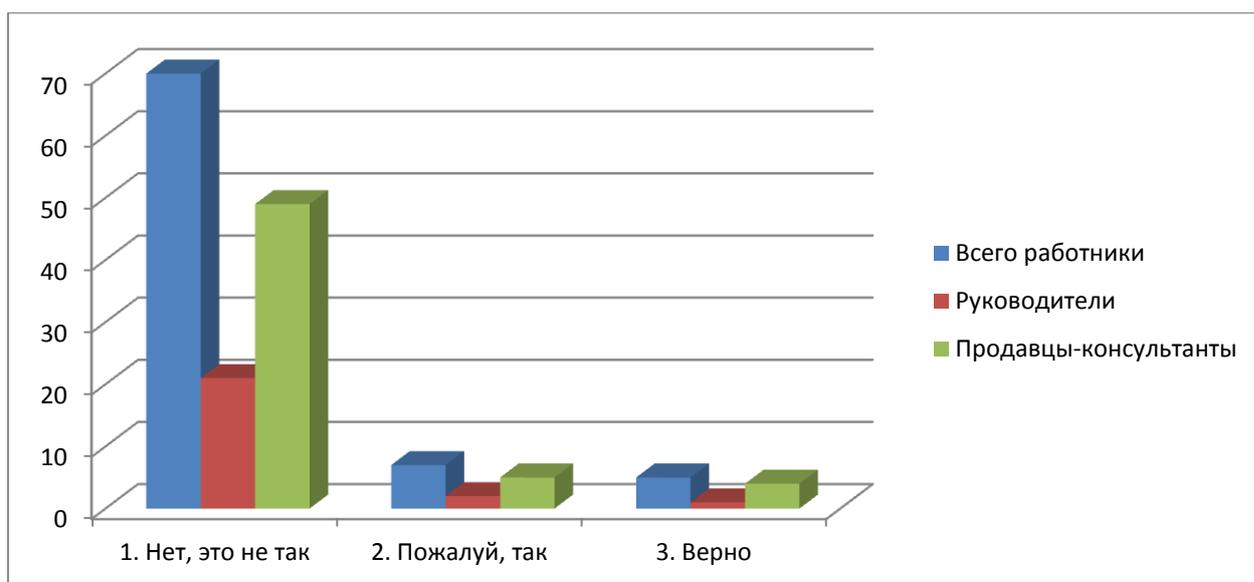


Рисунок 6. Характеристика состояния: чувство обеспокоенности

Источник: составлено автором работы

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 82% работников или 70 человек не ощущают чувства обеспокоенности на работе (из них 84% руководителей или 21 человек, а также 81% продавцов-консультантов или 49 человек);

- 2) 15% работников или 12 человек также придерживаются положительного ответа на данный вопрос (из них 12% руководителей или 3 человека а также 15% продавцов-консультантов или 9 человек);
- 3) 3% работников или 3 человека ощущают чувство обеспокоенности на работе (из них 1 руководитель и 2 продавца-консультанта).

Сделан следующий вывод: большинство работников не ощущают чувства обеспокоенности на работе. Анализируя все вышеперечисленные характеристики состояния работников можно сказать о том, что абсолютное большинство работников (как руководителей, так и продавцов-консультантов) чувствуют себя достаточно комфортно в организации, однако это не означает того, что руководству следует игнорировать тот факт, что некоторые работники испытывают чувство стресса, обеспокоенности и дискомфорта.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – оценка коллектива.

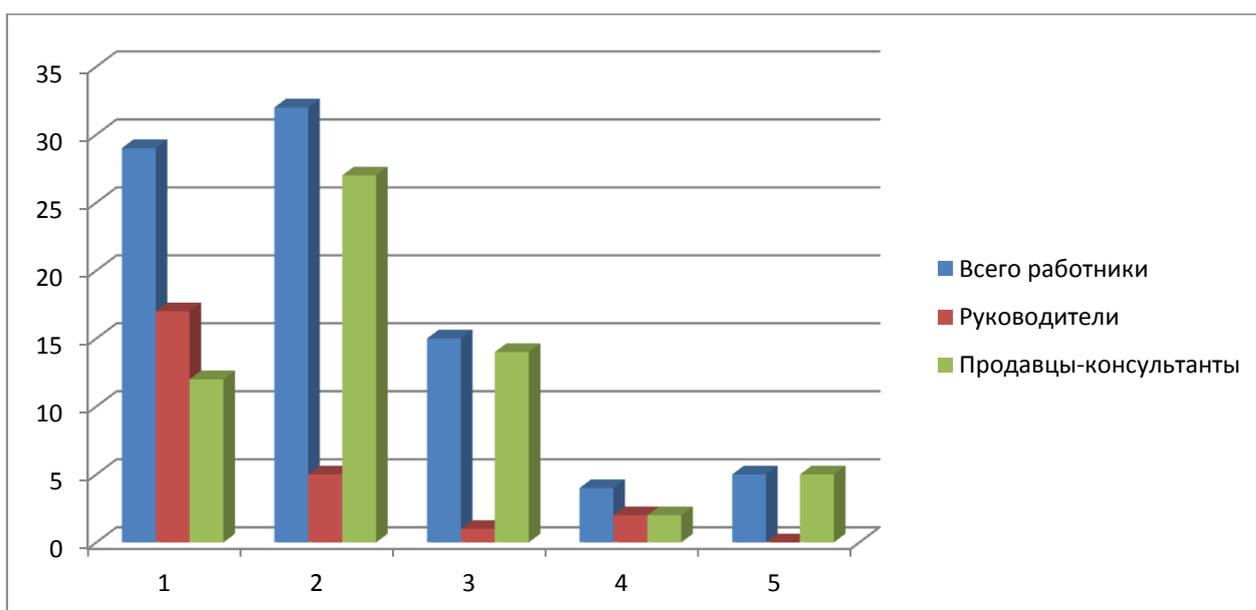


Рисунок 7. Оценка коллектива

Источник: составлено автором работы

Параметры шкалы:

- 1) У нас сложился вполне сплоченный, дружный коллектив;
- 2) Коллектив сложился, но некоторые работники как бы стоят в стороне;
- 3) Коллектива у нас нет, просто мы работаем вместе;
- 4) Коллектив распался на отдельные группы;
- 5) Несколько человек из-за личной неприязни мешают становлению коллектива.

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 32 человека или 37% считают, что в фирме сложился вполне сплоченный, дружный коллектив (из них 68% руководителей или 17 человек, а также 20% продавцов-консультантов или 12 человек);
- 2) 34% работников или 29 человек считают, что коллектив сложился, но некоторые работники как бы стоят в стороне (из них 20% руководителей или 5 человек, а также 45% продавцов-консультантов или 27 человек);
- 3) 18% работников или 15 человек считают, что коллектива нет, просто люди работают вместе (из них 1 руководитель, а также 23% продавцов-консультантов или 14 человек);
- 4) 5% работников или 4 человека считают, что коллектив распался на отдельные группы (из них 2 руководителя и 2 продавца-консультанта);
- 5) 6% работников или 5 человек считают, что несколько человек из-за личной неприязни мешают становлению коллектива.

Сделан следующий вывод: большинство работников (61 человек) считают, что коллектив вполне сложился, однако лишь некоторые работники, по их мнению, как бы стоят в стороне. По мнению остальной части работников в коллективе присутствуют проблемы: личная неприязнь, распад на отдельные группы, что является серьезной проблемой.

По данным из анкетирования «Удовлетворенность персонала работой в фирме» (см. Приложение 1) построен следующий график:

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – планы на ближайшие два года.

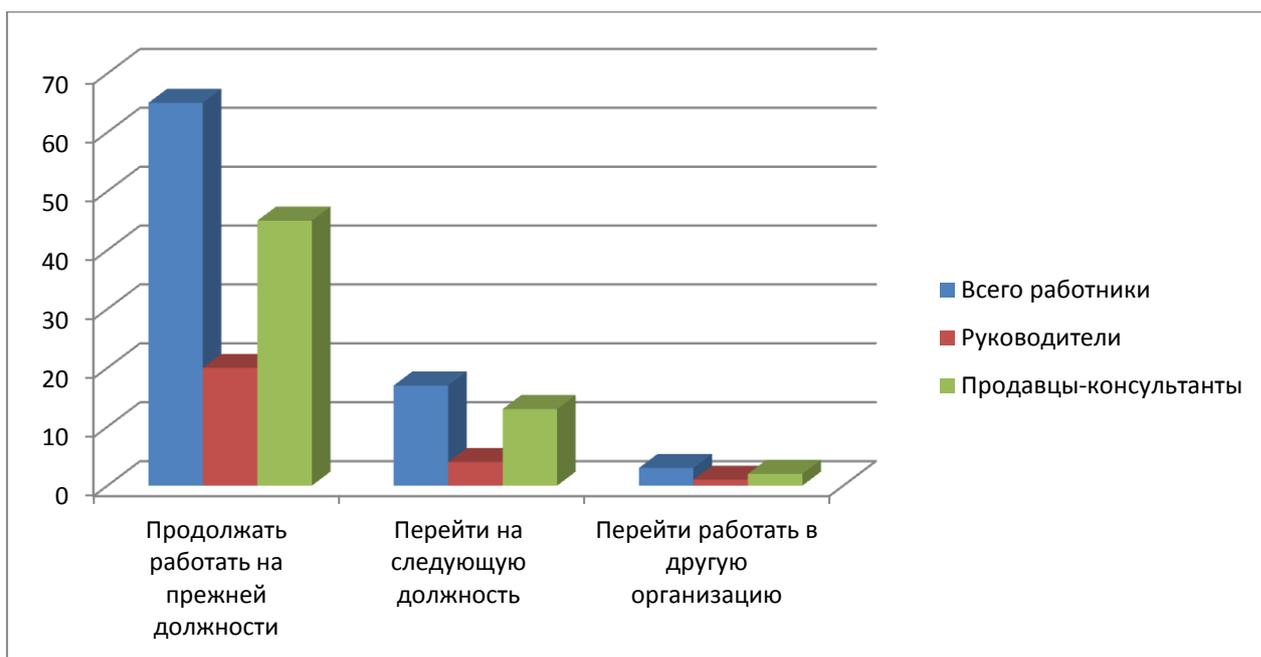


Рисунок 8. Планы на изменение рабочего места

Источник: составлено автором работы

Произведены подсчёты и сделаны соответствующие выводы:

- 1) 76% работников или 65 человек собираются продолжать работать на прежней должности (из них 80% руководителей или 20 человек, а также 75% продавцов-консультантов или 45 человек);
- 2) 21% работников или 17 человек планируют вырасти по карьерной лестнице (из них 16% руководителей или 4 человека, а также 21% продавцов-консультантов или 13 человек);
- 3) Всего около 3% работников планируют перейти в другую организацию (из них 1 руководитель и 2 продавца-консультанца).

Сделан следующий вывод: большинство работников планируют продолжать работать на прежней должности. Некоторые работники хотят перейти на следующую должность, а также всего 3 работника думают перейти работать в другую организацию. Это означает, что работники, все же дорожат своим рабочим местом в фирме Apranga Estonia OÜ и не хотят его покидать, поэтому руководству компании необходимо задуматься о том, как повысить удовлетворенность работников работой в фирме и свести текучесть кадров к ещё более минимальному показателю.

В анкетировании было опрошено 85 человек (25 руководителей и 60 продавцов-консультантов). По результатам исследования можно сделать следующие основные выводы.

Персонал Apranga Estonia OÜ оценил уровень удовлетворенности как средний: их устраивают условия для работы, которые предоставляет фирма, обязанности, также большинство работников намерено и дальше продолжать работу на прежней должности. Однако в ходе исследования были выявлены следующие недовольства работников:

Недовольство в том, что некоторые работники иногда испытывают стресс. Стресс в данном виде деятельности (торговля) очень распространенное явление, так как работники каждый день имеют дело с клиентами. Все клиенты разные, с разным настроением и всегда сложно угодить всем. Поэтому руководство должно уделять этому вопросу должное внимание, возможно, проводить семинары, тренинги в которых будут повышаться знания работников, квалификация, также рассказывать, как находить подход к различным клиентам, как предотвратить возникновение конфликта и если это не удалось, как справиться с последствиями стресса.

Также часть работников не совсем довольна системой материального стимулирования. Работник будет доволен материальным стимулированием, если оно будет соответствовать индивидуальным финансовым запросам и ожиданиям. Фирма может улучшить систему оплаты труда, например, поднять основную заработную плату или увеличить процент от продаж. Также поощрять передовых работников, у которых показатели работы в данном месяце выше. Это будет дополнительной мотивацией к более эффективной работе.

Большинство опрошенных ответили, что их вполне удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе. Однако, это не означает, что можно забыть о данном показателе. Чуть менее четверти работников фирмы считают, что коллектива нет, коллектив распался на отдельные группы или к некоторым работникам присутствует личная неприязнь. Поэтому, можно проводить различные корпоративные мероприятия, тренинги, встречи, целью которых является формирование дружеских а также командных отношений в коллективе.

Опрос показал, что в фирме Apranga Estonia OÜ главными проблемами являются:

1. Стресс на работе, связанный с недостатком знаний у работников;
2. Недостаточное материальное стимулирование/мотивация;
3. Недостаток сплоченности коллектива.

Фирме необходимо пересмотреть методы мотивации персонала, методы сплочения коллектива, а также в, в особенности, процесс обучения персонала, так как именно он является одним из самых важных залогов успеха компании. Для того чтобы определить, как именно усовершенствовать такой элемент внутреннего маркетинга фирмы как обучение, необходимо провести дополнительное исследование, в котором необходимо выявить основные слабые стороны в знаниях персонала фирмы.

2.2 Цель исследования, метод и выборка

Целью исследования является получение данных для определения слабых сторон в знаниях персонала фирмы Apranga Estonia OÜ, с последующими выявлениями конкретных проблем и разработке предложений по повышению эффективности работы персонала благодаря совершенствованию одного из элементов внутреннего маркетинга фирмы - обучения. Для достижения данной цели были выбраны следующие методы:

Сравнительный метод — метод сопоставления двух и более объектов (явлений, идей, результатов исследований и т.п.), выделение в них общего и различного, с целью классификации и типологии. Сравнительный метод, как универсально применяемый, относится к общенаучным методам исследований. По своему функциональному назначению и способам использования, является эмпирическим. На практике различают ряд его форм. Например, сравнительно-сопоставительный метод, выявляющий природу разнородных объектов; сравнительно-историко-типологический, раскрывающий сходство не связанных по своему происхождению явлений одинаковыми условиями генезиса и развития; сравнительно-историко-генетический, показывающий сходство явлений как результат их родства по происхождению; сравнение, фиксирующее взаимовлияния различных объектов и явлений. В прикладных исследованиях сравнительный метод используется в качестве основного при классификации, типологии, оценке,

генерализации. Он позволяет разделить общие и отличительные признаки и свойства изучаемых объектов и процессов их развития. Успешное применение сравнительного метода подразумевает унификацию приёмов наблюдения, включая стандартизацию исходных данных и получаемых результатов. [2, pp. 105-119]

Для проведения сравнительно-сопоставительного анализа был выбран «Метод оценки 90 градусов», который представляет собой двустороннее исследование, в ходе которого проводится оценка компетенций работника руководителем и самооценка оцениваемого работника, после чего сравниваются полученные средние значения и делаются соответствующие выводы. «Метод оценки 90 градусов» является одним из разрядов известного «Метода оценки 360 градусов» - это метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен Уордом в 1997 году. Уорд определял данный метод как систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения". Методику 360 градусов начали активно применять на Западе в 1990-е. В начале 2000-х гг российские HR-специалисты стали перенимать этот опыт у западных коллег, и сейчас этот метод является популярным средством оценки персонала. Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Результат оценки — рейтинг свойств сотрудника (оценивается мера соответствия занимаемой должности по списку компетенций), также благодаря блоку самооценки, данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи. Оценщики выставляют баллы по компетенциям в специальных анкетах, Затем просчитывается среднее арифметическое значение по каждой компетенции. В результате оценки по методу 360 градусов могут быть сделаны выводы для саморазвития сотрудника, для развития компетенций, улучшения отношений с коллегами, а также приняты решения об обучении, повышении квалификации сотрудников. [17, стр. 7-8]

Для исследования такого элемента внутреннего маркетинга как обучение был выбран именно метод «оценки 90 градусов», так как целью было установить именно тестную взаимосвязь самооценки работника и оценки руководителем этого же работника, и, соответственно, сравнить оценки и сделать последующие выводы. «Оценка 90 градусов»

была сделана благодаря опросу, в котором работники оценивали самих себя по различным критериям, а также руководители оценивали своих работников по тем же критериям. В опросе участвовало 70 продавцов-консультантов и 15 руководителей из 7 магазинов (ZARA VIRU, ZARA ÜLEMISTE, PULL AND BEAR, STRADIVARIUS, BERSHKA, MASSIMO DUTTI VIRU, MASSIMO DUTTI ÜLEMISTE).

Далее рассчитаны средние оценки работников самих себя по каждому пункту, а также средние оценки работников работодателями. На основе этих средних оценок будет рассчитан процент расхождения между самооценкой работника и оценкой руководителя, благодаря которому будут выявлены основные слабые стороны работников. Если расхождение будет превышать 7% - данная область будет считаться проблемной и будет необходимо предпринять какие-либо решения по улучшению данного аспекта с целью повышения эффективности работы персонала фирмы Apranga Estonia OÜ.

2.3 Анализ

Для проведения анализа знаний работников были выбраны три самых основных аспекта в ежедневной деятельности продавца-консультанта - обслуживание клиентов, знания о продукции фирмы, и также знания о моде. Именно знания в этих трех областях определяют эффективность работы персонала фирмы. Также был рассмотрен вопрос мотивации работников - получена их обратная связь об удовлетворенности уже существующей мотивацией в фирме, а также о возможных желаемых методах мотивации в будущем.

По каждому аспекту построена таблица, которая отражает средние оценки продавцов-консультантов самих себя по конкретному критерию, средние оценки руководителей, а также процент расхождения между оценкой продавцов-консультантов и руководителей. Красным цветом выделены расхождения, которые превышают 7% - соответственно, это те области, в которых существует проблема, и на которые фирме необходимо обратить внимание и предпринять меры по улучшению знаний работников в данных областях и тем самым повысить эффективность работы персонала фирмы Apranga Estonia OÜ и фирмы в целом.

1) Обслуживание клиентов:

На основе данных, взятых из анкетирования «Самооценка работника» и «Оценка работника руководителем» (см. Приложение 2 и Приложение 3), была построена таблица и выявлены средние значения по каждому пункту таблицы.

Таблица 1. Процесс обслуживания клиентов

	Средний балл (работники)	Средний балл (руководители)	Процент расхождения
Я здороваюсь с клиентами, вошедшими в магазин в течении 30 секунд	3,60	3,45	4,16%
Я начинаю контакт с клиентом первый	3,66	3,57	2,46%
Я задаю "открытые вопросы"	2,80	2,20	21,43%
Я сразу предлагаю конкретный вариант товара	3,33	3,25	2,40%
Я предлагаю альтернативы	3,14	3,01	4,14%
Я предлагаю дополнительный подходящий товар	3,21	3,05	4,98%
Я даю профессиональную оценку клиенту	2,71	2,61	3,69%
Я пользуюсь определёнными уловками при обслуживании клиентов	2,01	1,51	24,88%

Источник: составлено автором работы

Выявлены основные слабые стороны в процессе обслуживания клиентов:

1. Не задаются «открытые вопросы» - расхождение между оценкой работника и оценкой руководителя составляет 21,43%;
2. Не используются какие-либо определённые психологические уловки при обслуживании клиентов – расхождение составляет 24,88%.

Существование вышеперечисленных проблем связано с тем, что в тренингах работников фирмы не уделяется должного внимания «открытым вопросам», а также психологическим уловкам при обслуживании клиентов. Использование психологических уловок не является обязанностью продавцов-консультантов, однако это может существенно улучшить продуктивность работников фирмы, так как использование психологических уловок значительно повышает вероятность того, что клиент будет более склонен к покупке.

2) Знания о продукции

На основе данных, взятых из анкетирования «Самооценка работника» и «Оценка работника руководителем» (см. Приложение 2 и Приложение 3), была построена таблица и выявлены средние значения по каждому пункту таблицы.

Таблица 2. Продукция

	Средний балл (работники)	Средний балл (руководители)	Процент расхождения
Ассортимент магазина	4,28	4,11	3,97%
Классификация стилей	3,72	3,67	1,34%
Классификация кроев	3,57	3,33	6,72%
Разновидности тканей и материалов, использованных в продукции	3,25	2,59	20,31%
Особенности тканей и материалов, использованных в продукции	3,1	2,41	22,26%
Уход за тканями и материалами, использованными в продукции	2,96	2,16	27,03%
Предлагаемый размерный ряд	4,1	4,00	2,44%

Источник: составлено автором работы

Выявлены основные проблемные области в знаниях работниками продукции фирмы:

1. Разновидности тканей и материалов, использованных в продукции – расхождение между оценкой работника и оценкой руководителя составляет 20,31%;
2. Особенности тканей и материалов, использованных к продукции – расхождение составляет 22,26%;
3. Уход за тканями и материалами, использованными в продукции – расхождение составляет 27,03%.

В фирме никогда не проводились тренинги по улучшению знаний в области тканей и материалов, использованных в продукции, поэтому процент расхождения между оценкой работника и оценкой руководителя настолько велик.

3) Знания о моде

На основе данных, взятых из анкетирования «Самооценка работника» и «Оценка работника руководителем» (см. Приложение 2 и Приложение 3), была построена таблица и выявлены средние значения по каждому пункту таблицы.

Таблица 3. Мода

	Средний балл (работники)	Средний балл (руководители)	Процент расхождения
Умение следовать модным тенденциям сезона при обслуживании клиентов	3,12	2,41	22,75%
Умение составления комплектов одежды	3,99	3,79	5,01%
Умение подбирать обувь к комплекту	3,11	2,44	21,54%
Умение подбирать аксессуары к комплекту	3,05	2,31	24,26%
Умение составления комплекта на каждый день	4,39	4,01	8,66%
Умение составления парадного комплекта	3,88	3,56	8,25%
Умение составления офисного комплекта	4,21	4,03	4,28%
Умение составления спортивного комплекта	4,32	3,98	7,87%

Источник: составлено автором работы

Выявлены основные проблемные области в знаниях работниками моды:

1. Следование модным тенденциям сезона при обслуживании клиентов – расхождение между оценкой работника и оценкой руководителя составляет 22,75%;
2. Подборка обуви к комплекту – расхождение составляет 21,54%;
3. Подборка аксессуаров к комплекту – расхождение составляет 24,26%;
4. Составление каждодневного, парадного, а также офисного комплекта – расхождение составляет соответственно 8,66%; 8,25% и 7,87%.

Не все работники фирмы хорошо осведомлены о постоянно меняющихся модных тенденциях, иногда мода меняется настолько быстро, что за этим невозможно уследить,

работники чувствуют себя не совсем уверенно с составлением комплектов на различные случаи. Существуют также проблемы с подбором обуви и аксессуаров к комплекту в процессе обслуживания клиента. Эта проблема связана с тем, что большая часть продукции фирмы Arpanga Estonia OÜ – одежда. Обувь и аксессуары занимают лишь примерно 10% продукции. Большую прибыль фирма получает именно от продажи одежды. В связи с этим работникам намного реже приходится сталкиваться с продажей обуви и аксессуаров, соответственно и с подбором вышеперечисленных товаров для клиентов в процессе обслуживания.

4) Мотивация

На основе данных, взятых из анкетирования «Самооценка работника» и «Оценка работника руководителем» (см. Приложение 2 и Приложение 3), была построена таблица и выявлены средние значения по каждому пункту таблицы.

Таблица 4. Мотивация

	Средний балл (работники)	Средний балл (руководители)	Процент расхождения
Ежемесячный бонус к зарплате от продажи магазина	2,56	3,22	20,50%
Ежегодная премия	2,35	3,01	21,93%
Мотивация фирмы в целом	2,29	3,05	24,92%

Источник: составлено автором работы

Сделаны следующие выводы:

1. Работники фирмы оценивают уровень мотивации для себя в фирме в целом скорее как «ниже среднего» – этому соответствует оценка – 2,29 балла;
2. Руководители же оценивают собственную мотивацию в фирме скорее как «выше среднего» – этому соответствует оценка в 3,05 балла;
3. Работников не достаточно хорошо мотивируют ежемесячные бонусы от продаж, также как и ежегодные премии - соответственны низкие оценки 2,56 и 2,35 балла;

4. Руководителей же неплохо мотивируют ежемесячные бонусы от продаж и ежегодные премии – соответственны оценки 3,22 и 3,01 балла;
5. Процент расхождения удовлетворённостью мотивацией между работниками и руководителями достаточно велик, что соответствует тому, что методы мотивации для руководителей фирмы в целом более привлекательны нежели чем для простых работников – расхождение составляет 24,92%.

Высокий процент расхождения связан с тем, что у руководителей фирмы нет информации о желаниях работников в области мотивации, а у работников нет информации о возможностях фирмы.

Был также проведён опрос, где спрашивалось мнение о том, какие методы мотивации работники бы хотели видеть в фирме. Согласно анализу данных, взятых из опросников, был построен следующий график:

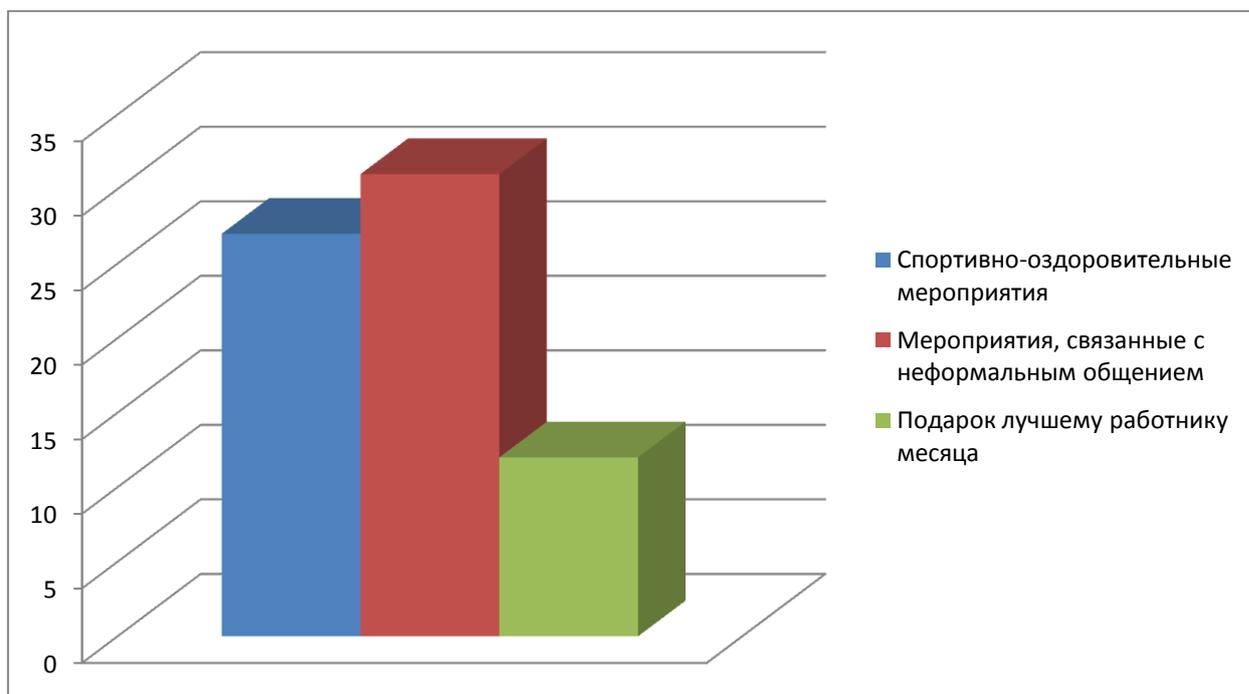


Рисунок 9. Виды желаемой работниками мотивации

Источник: составлено автором работы

Значения шкалы: по вертикали – количество работников, по горизонтали – виды желаемой мотивации.

Сделан следующий вывод:

Большее количество работников, а именно 31 человек хотели бы чтобы руководители фирмы проводили для работников различные мероприятия, связанные с неформальным общением. Также 27 работников хотели бы чтобы фирма проводила спортивно-оздоровительные мероприятия для работников. Меньшее количество работников, а именно 12 человек, хотели бы, чтобы каждый месяц лучшему работнику присуждался определенный подарок.

Проведение данных мероприятий требует со стороны фирмы дополнительных расчетов по затратам на их реализацию.

Исследование показало, что работники фирмы не совсем уверенно чувствуют себя при обслуживании клиентов. Основными проблемами являются: использование «открытых вопросов» при обслуживании клиентов (расхождение оценок 21,43%), а также работники практически не пользуются определёнными уловками при обслуживании клиентов (расхождение оценок 24,88%).

Также присутствует некоторый недостаток знаний в области продукции фирмы: разновидности тканей и материалов, используемых в продукции (расхождение оценок 20,31%), особенностей тканей (расхождение оценок 22,26%), а также, в особенности, уход за тканями и материалам (расхождение оценок 27,03%).

Работникам необходимо также повысить уровень знаний о моде. Основными выявленными проблемами оказались: знания модных тенденций сезона (расхождение оценок 22,75%), подборка каждодневных, парадных, спортивных комплектов одежды (8,66%; 8,25%, 7,87%), умение подбирать обувь к комплекту (расхождение оценок 21,54%), а также умение подбирать аксессуары к комплекту (24,26%).

Уровень мотивации в фирме согласно опросу является достаточно низким. Работникам не хватает мотивации, чтобы работать более активно и продуктивно, этому соответствует оценка работниками общей мотивации в фирме – 2,29 балла. Однако же руководители чувствуют себя вполне удовлетворённо методами мотивации фирмы – соответственная оценка 3,05 балла. Процент расхождения удовлетворённостью мотивацией между

работниками и руководителями достаточно велик, что соответствует тому, что методы мотивации для руководителей фирмы в целом более привлекательны нежели чем для простых работников – расхождение составляет 24,92%. В будущем фирма может задуматься о проведении для работников различных интересных мероприятий (спортивно-оздоровительные, неформальные и тд.), чтобы тем самым скрепить отношения – коллективе, поднять командный дух и увеличить мотивацию работников.

2.4. Предложения по повышению эффективности работы персонала

Благодаря проведенному анализу, выявились основные проблемы в знаниях персонала фирмы Apranga Estonia OÜ:

1) В обслуживании клиентов:

1. Не использование так называемых «открытых вопросов» - расхождение составляет 21,43%;
2. Не использование каких-либо хитрых уловок при обслуживании клиентов – расхождение составляет 24,88%.

Для того, чтобы улучшить эти показатели, фирма может провести следующие мероприятия по обучению персонала:

1. Проведение первостепенного тренинга для работников, основной задачей которого будут упражнения на «открытые вопросы», например, такие как: замена закрытого вопроса на открытый, моделирование ситуаций (ролевые игры), где работнику необходимо с помощью открытых вопросов определить, какое изделие ищет клиент;
2. Проведение дополнительного тренинга для работников, основной задачей которого будет представление работникам психологических уловок, используемых в процессе обслуживания клиента, с целью повысить вероятность покупки (контакт глаз, кивание, копирование языка тела, перефразирование, метод «кстати»).

Оба тренинга фирма может проводить прямо на территории магазина после/до его закрытия/открытия (дополнительных затрат на место проведения тренинга фирма не понесет). Продолжительность одного тренинга – 1-1,5 часа. Время тренингов будет учтено как рабочее время работников, т.е. при переработке руководитель просто «отдаст» работникам переработанные часы.

2) В знании продукции:

1. Разновидности тканей и материалов – расхождение 20,31%;
2. Особенности тканей и материалов – расхождение 22,26%;
3. Уход за тканями и материалами – расхождение 27,03%.

Для того, чтобы улучшить эти показатели, фирма может провести следующие обучающие меры:

1. На плановом собрании руководители отделов могут подготовить для работников небольшую презентацию о том, какие ткани и материалы присутствуют в ассортименте магазина;
2. Руководители отделов могут к плановому собранию дать каждому продавцу-консультанту задание: подготовить презентацию об особенностях и уходе за какой-либо конкретной тканью, используемой в продукции магазина, а также на примере товара показать несколько вариантов изделий, которые сделаны из данной ткани;
3. После проведения собрания руководитель может сделать для работников небольшой конспект для общего пользования на основе тех презентаций, которые подготовили работники;
4. Через некоторое время руководитель может сделать небольшой тест для работников: попросить рассказать об особенностях какой-либо ткани. Данные мини тесты можно проводить на утренних коротких собраниях до открытия магазина.

Преимущество данного мероприятия состоит в том, что не только руководитель выступает перед работниками, но и работники сами вносят свой вклад в собрание – готовятся представлять свои презентации перед своими коллегами.

Собрание руководители могут проводить прямо на территории магазина после/до его закрытия/открытия (дополнительных затрат на местопроведения тренинга фирма не понесет). Время проведения данного собрания – 1-1,5 часа. Время собрания будет учтено как рабочее время работников, т.е при переработке руководитель просто «отдаст» работникам переработанные часы.

3) В знаниях о моде:

1. Не умение следовать модным тенденциям сезона при обслуживании клиентов – расхождение составляет 22,75%;
2. Не умение подобрать обувь к комплекту – расхождение 21,54%;
3. Не умение подобрать аксессуары к комплекту – расхождение – 24,26%;
4. Составление каждодневного, парадного, а также офисного комплекта – расхождение составляет соответственно 8,66%; 8,25% и 7,87%.

Для того, чтобы улучшить эти показатели, фирма может проводить регулярно следующее обучение:

1. Проведение показа мод с участием самих работников. Руководители могут подобрать для работников комплекты одежды, соответствующие модным тенденциям сезона. Также сделать упор на подбор обуви и аксессуаров к каждому комплекту. На показе мод работники могут по очереди дефелировать перед коллегами и, благодаря данному реалистичному примеру, руководитель может параллельно комментировать данный комплект одежды. Также работников в составленных модных комплектах одежды можно сфотографировать, распечатать фотографии и сделать коллаж в комнате отдыха, чтобы работники могли всегда полюбоваться своими фотографиями, а также вспомнить о модных тенденциях сезона;

2. После проведения данного показа мод руководители могут делать тесты для работников: подобрать комплект одежды исходя из модных тенденций, комплект определенного стиля, подобрать обувь/аксессуары к какому-либо комплекту и так далее. Данные тесты можно проводить на утренних коротких собраниях до открытия магазина.

Показы мод руководители могут проводить регулярно (с выходом новых коллекций/появлением новых модных тенденций), прямо на территории магазина после/до его закрытия/открытия (дополнительных затрат на местопроведения тренинга фирма не понесет). Время проведения показа – 1-1,5 часа. Время собрания будет учтено как рабочее время работников, т.е при переработке руководитель просто «отдаст» работникам переработанные часы.

Для того, чтобы провести все вышеперечисленные меры по повышению эффективности работы персонала, магазину понадобится не более двух месяцев – около месяца на планирование и детальную разработку тренингов, собраний, показов мод, а также приблизительно один месяц на осуществление вышеперечисленных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы заключалась в разработке предложений по совершенствованию одного из элементов системы внутреннего маркетинга для повышения эффективности работы персонала в фирме Apranga Estonia OÜ. Данным элементом является обучение персонала. Для достижения поставленной цели была собрана информация благодаря анкетированию, в котором участвовало 70 продавцов-консультантов и 15 руководителей. Был проведен сравнительно-сопоставительный анализ благодаря методу «оценки 90 градусов», который представляет собой двустороннее исследование, в ходе которого провела оценка компетенций работника руководителем и самооценка оцениваемого работника. Рассматривались такие основные вопросы как обслуживание клиентов, знания персонала о продукции фирмы, а также знания о современной моде. В результате проведенного исследования были выявлены следующие основные проблемы в сфере знаний персонала:

1) Обслуживание клиентов: работниками не задаются «открытые вопросы», а также не используются какие-либо определённые психологические уловки при обслуживании клиентов.

Данную проблему можно решить проведением тренингов, на которых работники будут делать упражнения на открытые вопросы, а также обучаться психологическим уловкам (контакт глаз, кивание, копирования языка тела, перефразирование, метод «жстати»), которые помогут работникам повысить вероятность того, что клиент покинет магазин с покупкой.

2) Знание продукции: у работников недостаточные знания о разновидностях, особенностях тканей и материалов, использованных в продукции, а также об уходе за ними.

Улучшить знания работников о тканях и материалах можно проведением планового

собрания, на котором каждому работнику будет дано задание - подготовить презентацию об особенностях и уходе за конкретной тканью, использованной в продукции магазина. Далее, руководитель может регулярно проводить для работников на утренних собраниях тесты на повторение и закрепление полученных знаний.

3) Знания о моде: недостаточные знания о модных тенденциях, составлении определенных комплектов одежды, а также подборе обуви и аксессуаров к комплектам одежды.

Повысить интерес работников к моде, составлению комплектов одежды на различные случаи, а также улучшить навыки подбора обуви и аксессуаров к комплектам одежды можно методом проведения регулярных показов мод, участниками которых будут сами работники. Регулярные показы мод могут проводиться с частотой выпуска новых коллекций либо появлением новых модных тенденций. Также, время от времени, руководители могут на утренних собраниях давать работникам определённые задания, которые включают в себя, например, демонстрацию предметов одежды, которые наиболее всего характеризуют модные тенденции данного сезона, составление комплектов одежды, а также подбор подходящих обуви и аксессуаров.

Также в работе был проведен анализ мотивации в фирме, который выявил, что руководители фирмы более удовлетворены существующими методами мотивации нежели простые работники. Это связано с тем, что у руководителей фирмы нет информации о желаниях работников в области мотивации, а у работников нет информации о возможностях фирмы. Опрос о желаемых методах мотивации работников показал, что более всего работники хотели бы, чтобы фирма проводила для работников мероприятия, связанные с неформальным общением, а также спортивно-оздоровительные мероприятия. Проведение данных мероприятий потребует со стороны фирмы дополнительных расчетов по затратам на их реализацию.

Цель работы достигнута, так как осуществление вышеперечисленных предложений, направленных на совершенствование такого элемента внутреннего маркетинга как обучение, непременно повысит эффективность работы персонала в фирме Apranga Estonia OÜ.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. **Ahmed P., Rafiq M.**, Internal Marketing / P. Ahmed , M. Rafiq. - London: Butterworth Heinemann. - 2002 (pp. 5, 15).
2. **Collier, David.** The Comparative Method. In Ada W. Finifter, ed. Political Sciences: The State of the Discipline II. Washington, DC: American Science Association, 1993. (pp. 105 – 119).
3. **D. Ford** Managing business relationship, Second Edition, John Wiley & Sons, 2003. (pp. 21-22).
4. **Greenley G.E.**, Lings, I.N. The development and validation of a measure of internal market orientation // Aston Business School, Research Paper, 2001.(pp. 35).
5. **Kotler, P.** (2007). Marketing Essentials. USA: Prentice Hall. (pp. 51).
6. **Kristi Mikiver.** TUTTAV TUNDMATU PERSONALIJUHTIMINE, 2010. (lk. 37-39).
7. **Raymond Noe.** Employee Training & Development. 2006 (pp. 26-28).
8. **Richard J. Varey, Barbara R. Lewis.** Internal Marketing: Directions of Management, 2000. (pp. 28).
9. **Theopold, S., Schacherer, M.** Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalisation // DBA Anglia Business School, Research Paper 2, 2002 (pp. 23, 54).
10. **Батышев С. Я.** Подготовка рабочих кадров / С. Я. Батышев. — М.: Экономика, 2009 (Стр. 248).
11. **Брун, М.** Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента, 1996. (Стр. 66).
12. **Голубков, Е. Н.** Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления, 2011. (Стр. 15, 37-38).
13. **Кириллов А. В.** Системы интенсивного обучения персонала//Управленческие науки. 2014. (Стр.76).
14. **Соловьева, Ю. П.** Концепция внутреннего маркетинга, 2011. (Стр. 25-26).
15. **Токарева, Е.** Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. 2008. (Стр. 16).

16. **Томилов, В. В.** Маркетинг рабочей силы, 1998. (Стр. 67-68).
17. **Уорд П.** Метод 360 градусов. М.: ГИППО, 2006. (Стр. 7-8).
18. http://www.pressclub.host.ru/PR_EMPLOYEES.shtml
19. <http://businessideas.com.ua/manage-finances/povysheniye-effektivnosti-personala>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Удовлетворенность персонала работой в фирме

Вопросы		Руководитель	Продавец-консультант
Работая в организации, насколько чувствуете «на своем месте»?			
1. Да, вполне комфортно, «на своем месте»			
2. Скорее да, чем нет			
3. Скорее нет чем да			
4. Нет, далеко не комфортно, как бы «не на своем месте»			
5. Трудно сказать			
Что является преградой для реализации возможностей?			
1. Должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации			
2. Отсутствие реальной самостоятельности в принятии решений, касающихся должностной компетенции			
3. Напряженные отношения в коллективе			
4. Отсутствие элементов новизны, творчества			
5. Отсутствие объективной оценки труда со стороны руководителя			
6. Добросовестный, инициативный труд			

не является ценностью в нашем коллективе			
7. Несовершенство систем материального стимулирования труда			

Характеристика состояния		Руководитель	Продавец-консультант
Я чувствую себя свободно			
1. Нет, это не так			
2. Пожалуй, так			
3. Верно			
4. Совершенно верно			
Я в стрессе			
1. Нет, это не так			
2. Пожалуй, так			
3. Верно			
Я удовлетворен своими обязанностями			
1. Нет, это не так			
2. Пожалуй, так			
3. Верно			
4. Совершенно верно			
Я обеспокоен			
1. Нет, это не так			
2. Пожалуй, так			
3. Верно			
4. Совершенно верно			

Как вы оцениваете собственный коллектив?		Руководитель	Продавец-консультант
1. У нас сложился вполне сплоченный, дружный коллектив			
2. Коллектив сложился, но некоторые работники			

как бы стоят в стороне			
3. Коллектива у нас нет, просто мы работаем вместе			
4. Коллектив распался на отдельные группы			
5. Несколько человек из-за личной неприязни мешают становлению коллектива			

Каковы ваши планы на ближайшие два года?	Руководитель	Продавец-консультант
Продолжать работать на прежней должности		
Перейти на следующую должность		
Перейти работать в другую организацию		

Приложение 2. Самооценка работника

Самооценка работника

Данный опрос не является анонимным. Оцените, пожалуйста, себя и свою работу в последующих опросниках. Просьба отвечать на вопросы предельно честно, не стесняясь каких-либо недостатков знаний и личных качеств. Опрос делается с целью улучшения эффективности работы нашего предприятия.

Имя:

Должность:

Магазин:

Отдел:

Опросник 1. Процесс обслуживания клиентов

Оцените следующие утверждения по шкале от 1 до 5

Параметры шкалы:

1 - никогда

2 - с каждым десятым клиентом

3 - с каждым пятым клиентом

4 - с каждым вторым клиентом

5 - с каждым клиентом

Я здороваюсь с клиентами, вошедшими в магазин в течении 30 секунд	1	2	3	4	5
Я начинаю контакт с клиентом первый	1	2	3	4	5
Я задаю "открытые вопросы"	1	2	3	4	5
Я сразу предлагаю конкретный вариант товара	1	2	3	4	5
Я предлагаю альтернативы	1	2	3	4	5
Я предлагаю дополнительный подходящий товар	1	2	3	4	5
Я даю профессиональную оценку клиенту	1	2	3	4	5
Я пользуюсь определёнными уловками при обслуживании клиентов	1	2	3	4	5

Опросник 2. Продукция

Оцените следующие аспекты по шкале от 1 до 5

Параметры шкалы:

- 1 - не разбираюсь
- 2 - плохо разбираюсь
- 3 - разбираюсь
- 4 - хорошо разбираюсь
- 5 - хорошо очень разбираюсь

Ассортимент магазина	1	2	3	4	5
Классификация стилей	1	2	3	4	5
Классификация кроев	1	2	3	4	5
Разновидности тканей и материалов, использованных в продукции	1	2	3	4	5
Особенности тканей и материалов, использованных в продукции	1	2	3	4	5
Уход за тканями и материалами, использованными в продукции	1	2	3	4	5
Предлагаемый размерный ряд	1	2	3	4	5

Опросник 3. Мода

Оцените следующие аспекты по шкале от 1 до 5

Параметры шкалы:

- 1 - не умею
- 2 - плохо умею
- 3 - умею
- 4 - хорошо умею
- 5 - очень хорошо умею

Умение следовать модным тенденциям сезона при обслуживании клиентов	1	2	3	4	5
Умение составления комплектов одежды	1	2	3	4	5
Умение подбирать обувь к комплекту	1	2	3	4	5
Умение подбирать аксессуары к комплекту	1	2	3	4	5
Умение составления комплекта на каждый день	1	2	3	4	5
Умение составления парадного комплекта	1	2	3	4	5
Умение составления офисного комплекта	1	2	3	4	5
Умение составления спортивного комплекта	1	2	3	4	5

Опросник 4. Мотивация

Оцените действующие методы мотивации в фирме по шкале от 1 до 5

1 - не мотивирует вообще

2 - плохо мотивирует

3 - мотивирует

4 - хорошо мотивирует

5 - очень хорошо мотивирует

Ежемесячный бонус к зарплате от продажи магазина	1	2	3	4	5
Ежегодная премия	1	2	3	4	5
Мотивация фирмы в целом	1	2	3	4	5

Отметьте, какой из нижеперечисленных методов мотивации Вас мотивировал бы больше всего:

Спортивно-оздоровительные мероприятия	
Мероприятия, связанные с неформальным общением	
Подарок для лучшего работника месяца	

Приложение 3. Оценка работника руководителем

Оценка работника руководителем

Данный опрос не является анонимным. Оцените, пожалуйста, профессиональные качества вашего работника в последующих опросниках. Просьба отвечать на вопросы предельно честно, не стесняясь каких-либо недостатков знаний и личных качеств. Опрос делается с целью улучшения эффективности работы нашего предприятия.

Имя оценщика:

Должность:

Магазин:

Отдел:

Имя оцениваемого:

Должность:

Магазин:

Отдел:

Опросник 1. Процесс обслуживания клиентов

Оцените следующие утверждения по шкале от 1 до 5

Параметры шкалы:

1 - никогда

2 - с каждым десятым клиентом

3 - с каждым пятым клиентом

4 - с каждым вторым клиентом

5 - с каждым клиентом

Здоровается с клиентами, вошедшими в магазин в течении 30 секунд	1	2	3	4	5
Начинает контакт с клиентом первый	1	2	3	4	5
Задаёт "открытые вопросы"	1	2	3	4	5
Сразу предлагает конкретный вариант товара	1	2	3	4	5
Предлагает альтернативы	1	2	3	4	5
Предлагает дополнительный подходящий товар	1	2	3	4	5
Даёт профессиональную оценку клиенту	1	2	3	4	5
Пользуется определёнными уловками при обслуживании клиентов	1	2	3	4	5

Опросник 2. Продукция

Оцените следующие аспекты по шкале от 1 до 5

Параметры шкалы:

- 1 - не разбирается
- 2 - плохо разбирается
- 3 - разбирается
- 4 - хорошо разбирается
- 5 - очень хорошо разбирается

Ассортимент магазина	1	2	3	4	5
Классификация стилей	1	2	3	4	5
Классификация кроев	1	2	3	4	5
Разновидности тканей и материалов, использованных в продукции	1	2	3	4	5
Особенности тканей и материалов, использованных в продукции	1	2	3	4	5
Уход за тканями и материалами, использованными в продукции	1	2	3	4	5
Предлагаемый размерный ряд	1	2	3	4	5

Опросник 3. Мода

Оцените следующие аспекты по шкале от 1 до 5

Параметры шкалы:

- 1 - не умеет
- 2 - плохо умеет
- 3 - умеет
- 4 - хорошо умеет
- 5 - очень хорошо умеет

Умение следовать модным тенденциям сезона при обслуживании клиентов	1	2	3	4	5
Умение составления комплектов одежды	1	2	3	4	5
Умение подбирать обувь к комплекту	1	2	3	4	5
Умение подбирать аксессуары к комплекту	1	2	3	4	5
Умение составления комплекта на каждый день	1	2	3	4	5
Умение составления парадного комплекта	1	2	3	4	5
Умение составления офисного комплекта	1	2	3	4	5
Умение составления спортивного комплекта	1	2	3	4	5

Опросник 4. Мотивация

Дайте, пожалуйста, оценку методам мотивации в фирме по шкале от 1 до 5

1 - не мотивирует вообще

2 - плохо мотивирует

3 - мотивирует

4 - хорошо мотивирует

5 - очень хорошо мотивирует

Ежемесячный бонус к зарплате от продажи магазина	1	2	3	4	5
Ежегодная премия	1	2	3	4	5
Мотивация фирмы в целом	1	2	3	4	5

AUTOREFERAAT

Antud teema aktuaalsus on tingitud siseturunduse efektiivse mehhanismi, mis on iga organisatsiooni töötajate tegevuse tulemuslikkuse otsustav põhjusemõjur, kujundamise vajadusest.

Töö eesmärk: siseturundussüsteemi ühe elemendi kaasajastamissetpaneku väljatöötamine personali töö efektiivsuse suurendamise eesmärgil firmas Apranga Estonia OÜ.

Tööülesanded:

1. Siseturundussüsteemi analüüs
2. Võrdleva analüüsi teostamine
3. Personali töö efektiivsust parandava ettepaneku välja töötamine

Töö ülesehitus: töö koosneb sissejuhatusest, kahest peatükist ja kokkuvõttest. Esimeses peatükis on juttu siseturunduse teoreetilistest aspektidest (põhiolemus, peamised ülesanded, siseturunduse vahendid ja elemendid), organisatsiooni personali töö efektiivsuse tõstmise meetoditest, samuti ühest siseturunduse elemendist lähemalt. Teises osas on kirjeldatud firma personali üldist rahulolu, antud hinnang personali teadmistele, teostatud võrdlev analüüs ja esitatud järeldused ja praktilised ettepanekud firma personali töö efektiivsuse parandamise kohta. Uurimise meetod: ankeetimine, hindamismeetod „90 kraadi“, võrdlev analüüs. Võrdleva analüüsi teostamiseks on valitud hindamismeetod „90 kraadi“, mis kujutab endast kahepoolset uurimist, mille käigus toimub töölise ja juhataja kompetentsi hindamine ja hinnatava töölise enesehinnang, mille järel võrreldakse saadud keskmisi näitajaid ja tehakse vastavad järeldused.

Organisatsiooni kirjeldus ja personali üldine rahulolek tööga firmas

Apranga („Riided”) – Leedu jaekaubandusvõrk, mis tegeleb moodsa riietuse müügiga Baltikumis

(Leedu, Läti, Eesti). Kuulub kontserni MG Baltic. Peakontor asub Vilniuses.

Antud organisatsioonil on frantsiisid kuulsa Hispaania firma INDITEX brändide müügiks.

INDITEX brandid: Zara, Zara Home, Stradivarius, Pull and Bear, Bershka, Massimo Dutti, Uterqüe, Oysho, Aldo.

2003 — avati esimene kaubanduskeskus Riias.

2004 — avati esimene kaubanduskeskus Tallinnas.

2009. aasta jaanuari seisuga haldab kompanii 101 kauplust Baltimaades, 71 neist Leedus, 23 Lätis ja 7 Eestis.

Küsitleti järgmisi poode:

1. ZARA (2 kauplust)
2. STRADIVARIUS (1 kauplus)
3. PULL AND BEAR (1 kauplus)
4. BERSHKA (1 kauplus)
5. MASSIMO DUTTI (2 kauplust)

Selleks, et hinnata tööliste üldist rahulolu tööga firmas, viidi läbi uurimine/küsitlus, mille käigus töölised hindasid rahulolu erinevaid aspekte, samuti töökoha muutmise plaane. Uurimistöö eesmärk - välja selgitada firmas töötavate tööliste rahulolu üldpilt, tuua esile põhilised probleemid/rahulolematused, et neid näitajaid edaspidi parandada ja sellega koos tõsta personali töö efektiivsust. Küsitluses osales 60 müüja-konsultanti ja 25 juhatajat.

Apranga Estonia OÜ personal hindas rahulolu taset keskmiseks: firma poolt pakutavad töötingimused rahuldavad neid, sama on ka kohustustega, enamus töolistest kavatseb ka edaspidi jätkata tööd endisel ametikohal. Ent uurimise käigus tulid välja tööliste järgmised rahulolematused:

Probleem on selles, et mõningad töötajad kogevad vahel stressi. Stress on antud tegevusalal (kaubandus) väga levinud nähtus, sest töötajad suhtlevad iga päev klientidega. Iga klient on erinev, neil on erinevad tujud ja väga raske on kõigile meelega järele olla. Seetõttu peab juhtkond sellele küsimusele pöörama nõutavat tähelepanu, võimaluse läbi viima seminare ja treeninguid,

kus tõstetakse töötajate teadmiste taset ja kvalifikatsiooni ning räägitakse, kuidas leida lähenemisviis erinevatele klientidele, kuidas ära hoida konflikte ja, kui see ei õnnestunud, kuidas tulla toime stressi tagajärgedega.

Ka pole osa töölistest rahul materiaalse stimuleerimisega. Töötaja on materiaalse stimuleerimisega rahul siis, kui see vastab tema individuaalsetele finantsnõudmistele ja -ootustele. Firma on suuteline töö tasustamise süsteemi parandama, näiteks tõsta põhipalka või suurendada müügist tulenevat protsenti. Samuti võib premeerida eesrindlikke töötajaid, kelle töö näitajad on antud kuu lõikes kõrgemad. See oleks veelgi efektiivsema töö lisamotivatsiooniks.

Enamus küsitletuist vastasid, et kolleegidega välja kujunenud omavahelised suhted rahuldavad neid täiesti. Ent see ei tähenda, et selle näitaja võib unustada. Veidi vähem kui veerand firma töötajatest on arvamusel, et kollektiivi pole, et kollektiiv on lagunenu erigruppideks või mõningate töötajate suhtes tuntakse vastumeelsust. Seepärast võiks läbi viia korporatiivseid üritusi, treeninguid, kohtumisi, mille eesmärgiks oleks sõbralike, aga ka meeskondlike suhete loomine kollektiivis.

Küsitlus näitas, et firmas AprangaEstoniaOÜ on põhiprobleemideks:

1. Stress töö, mis on seotud töötajate teadmiste puudulikkusega
2. Ebapiisav materiaalne stimulatsioon/motivatsioon
3. Kollektiivi ebapiisav monoliitsus

Firmal on hädavajalik üle vaadata personali motivatsioonimeetodid, kollektiivi kokkuliitmise võimalused ja eriti personali väljaõppe protsess, sest just nimelt see on üks kompanii peamisi edu pante. Selleks, et kindlaks teha, kuidas nimelt täiustada sellist firma siseturunduse elementi nagu väljaõpe, on vaja läbi viia lisaurimine, milles on vaja välja selgitada firma personali teadmiste nõrgad küljed.

Lisaurimine

Lisaurimise eesmärgiks on andmete saamine, et kindlaks teha firma AprangaEstoniaOÜ personali teadmiste nõrgad küljed, sellest tulenevalt konkreetsete probleemide välja selgitamine ja personali töö efektiivsuse tõstmiseks vajalike ettepanekute välja töötamine tänu ühe firma

siseturunduse elemendi täiustamisele. Antud eesmärgi saavutamiseks olid valitud järgmised meetodid:

Võrdlev meetod – kahe või enama objekti (ilming, idee, uurimistulemus jne.) kõrvutamine, nendest ühise ja erineva väljatoomine klassifikatsiooni ja tüpologia eesmärgil. Võrdlev, nagu universaalselt kasutatav meetod, kuulub uurimistegevuse üldteaduslike meetodite hulka. Oma funktsionaalse määratuse ja kasutusviiside poolest on ta empiiriline uurimisviis. Praktikas on tal rida vorme. Näiteks võrdlev meetod, mis uurib erisuguste objektide olemust; võrdlev ajaloolis-tüpoloogiline meetod, mis avab oma päritolult mitte seotud nähtuste sarnasusi ühesuguse geneesi ja arenemise kaudu; võrdlev ajaloolis-geneetiline meetod, mis näitab ilmingute suguluse tulemust nende päritolu kaudu; võrdlemine, mis fikseerib erinevate ilmingute ja objektide vastastikuse mõju. Praktilistes uurimistes kasutatakse võrdlevat meetodit peamise vahendina klassifikatsiooni, tüpologia, hindamise ja üldistamise puhul. See lubab eraldada uuritavate objektide üld- ja eritunnused ja –omadused ning nende arenguprotsessid. Võrdleva meetodi edukas kasutamine kätkeb endas jälgimisvõtete unifikatseerimist, algandmete ja saadud tulemuste standartiseerimine kaasa arvatud[9, lk. 105-119].

Võrdleva analüüsi läbiviimiseks on valitud „90 kraadi meetod”, mis tähendab kahepoolset uurimist, mille käigus viiakse läbi töötaja kompetentsi hindamine juhatajana ja hinnatava töötaja enesehinnang, mille järel võrreldakse saadud keskmisi näitajaid ja tehakse vastavad järeldused. „90 kraadi meetod” on tuntud „360 kraadise tagasiside meetodi” üks järk – see on personali jooksva hindamise meetod, mille ülesandeks on välja selgitada kaastöötaja vastavuse aste oma ametisse kaastöötaja töökaaslaste küsitlemise abil

Termini „360 kraadi meetod” juurutas Word 1997.aastal. Word määras kindlaks antud meetodi kui informatsiooni süstemaatilise kogumise tulemuste saamiseks indiviidi või grupi kohta ümbritsevalt keskkonnalt [10]. 360 kraadise tagasiside meetodikat hakati Läänes aktiivselt kasutama 1990-ndatel. 2000- ndatel hakkasid Venemaa kaadrpetsialistid seda kogemust üle võtma ja praegu on see populaarne vahend personali hindamisel [11].

„360 kraadise tagasiside meetodi” olemus seisneb selles, et kaastöölist hindavad kõik tema töökeskkonnas: juhid, alluvad, kolleegid ja kliendid. Hindamise tulemuseks on kaastöötaja omaduste reiting (hinnatakse tema vastavuse määra ametikohale kompetentsi nimistu järgi), samuti, tänu enesehinnangu plokile, võib antud meetodit kasutada tagasiside allikana. Hindajad

panevad kompetentsuse põhjal palle spetsiaalsetes ankeetides. Seejärel arvutatakse välja keskmine aritmeetiline hinne igas kompetentsis. 360 kraadise hindamise tulemusena saab teha järeldusi kaastöötaja enesearendamiseks, kompetentsi tõstmiseks, suhete parandamiseks kolleegidega, samuti teha otsuseid väljaõppeks ja kaastöötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks.

Siseturunduse sellise elemendi nagu väljaõpe uurimiseks valiti just „90 kraadise hindamise” meetod, kuna eesmärgiks oli kindlaks teha töötaja enesehinnangu ja selle töötaja juhtide poolt tema kohta antud hinnangu vastastikune tihe seos ja tulemusi vastavalt võrrelda ning traha järeldused. „90 kraadine hindamine” tehti tänu küsitlusele, milles töötajad hindasid ennast erinevate kriteeriumide järgi ning juhid hindasid oma töötajaid samade kriteeriumide põhjal. Küsitluses osales 70 müüja-konsultanti ja 15 juhatajat 7 kauplusest (ZARA VIRU, ZARA ÜLEMISTE, PULL AND BEAR, STRADIVARIUS, BERSHKA, MASSIMO DUTTI VIRU, MASSIMO DUTTI ÜLEMISTE).

Edasi on arvestatud töötajate eneste keskmised hinded igas punktis, samuti töötajatele tööandjate poolt antud hinded. Nende keskmiste hinnete baasil arvutatakse välja töötajate enesehinnangu ja tööandja hinde vaheline protsent, tänu millele selgitatakse välja firma peamised probleemid ja töötajate nõrgad küljed. Kui lahknevus on üle 7%, siis loetakse antud valdkond probleemseks ja firma peab tegema mingeid otsuseid antud aspekti parandamisel eesmärgiga tõsta personali töö efektiivsust ja firma efektiivsust tervenisti.

Analüüs

Töötajate teadmiste analüüsi läbiviimiseks valiti müüja-konsultandi igapäevategevuse kolm põhilist aspekti – klientide teenindus, firma toodangu tundmine ja ka moetundmine. Ka vaadeldi töötajate motivatsiooni küsimust – oli saadud tagasiside rahulolu ja firmas juba olemasoleva motivatsiooni kohta ja küsitlus kõikide soovitud motivatsioonimeetodite kohta.

Analüüsi järeldused

Uurimus näitas, et firma töötajad ei tunne end kliente teenindades eriti kindlalt. Põhiprobleemiks on „avameelsete küsimuste” kasutamine klientide teenindamise käigus, (hinnete lahknevus 21,43%), kliendi valiku professionaalne hindamine (hinnete lahknevus 20,66%), aga ka see, et

töötajad praktiliselt ei kasuta klientide teenindamisel kindlaksmääratud nõkse (hinnete lahknevus 24,88%).

Ka on olemas mõningane teadmiste puudus firma toodangu osas: toodetes kasutatavate kangaste ja materjalide kohta (hinnete lahknevus 20,31%), kangaste eripärade kohta (hinnete lahknevus 22,26%) ja eriti kangaste ning materjalide hooldamise kohta (hinnete lahknevus 27,03%). K on töötajatel tarvis tõsta teadmisi moe kohta. Põhilisteks ilmnenu probleemideks olid: moehooaja tendentside teadmine (hinnete lahknevus 22,04%), Igapäevaste ja pidulike riiete ning spordikomplektide valimine (8,56%; 8,25%, 7,87%), oskus sobitada jalanõusid komplektiga riietusega (hinnete lahknevus 21,54%), oskus valida aksessuaare komplekti juurde (24,26%).

Motivatsioonitase firmas on küsitluse andmetel küllaltki madal. Töötajatel napib motivatsiooni, et töötada aktiivsemalt ja tulemuslikumalt, seda näitab ka tööliste poolt firma üldmotivatsioonile antud hinne – 2,29 palli. Samas juhatajad on firma motivatsioonimeetoditega täiesti rahul – vastav hinne 3,05 palli. Töötajate ja juhatajate vaheline protsent seoses motivatsiooniga rahuloluga on piisavalt suur, mis on vastavuses sellega, et motivatsioonimeetodid on firma juhtidele enam köitvamad kui lihttööliste – lahknevus on 24,91%. Tulevikus peaks firma mõelda töötajatele erinevate huvitavate ürituste läbiviimise peale (sportlik-tervislikud jne.), et sellega tugevdada suhteid kollektiivis, tõsta meeskondlikku vaimu ja sel kombel suurendada töötajate motivatsiooni.

Ettepanekud personali töö efektiivsuse tõstmiseks

Tänu läbiviidud analüüsile said välja selgitatud põhiprobleemid firma AprangaEstoniaOÜ töötajate teadmistes.

1) Klientide teenindamisel:

1. nn. „avameelsete küsimuste” mittekasutamine – lahknevus 24,43%;
2. Kavalate nõksude mittekasutamine klientide teenindamisel – lahknevus 24,88%.

Selleks, et neid näitajaid parandada, võib firma läbi viia personali väljaõppeks järgnevad üritused:

1. Töötajatele esmase treeningu läbiviimine, mille peaülesandeks oleks „avatud küsimuste” harjutamine, näiteks: kinnise küsimuse muutmine avatud küsimuseks, olukorra modelleerimine (rollimängud), kus töötajal tuleb avatud küsimuste abil välja selgitada, millist toodet klient otsib.

2. Lisatreeningu läbiviimine töötajatele, mille peaülesandeks on tutvustada töötajatele psühholoogiliste nõkse, mida võib kasutada kliendi teenindamisel, suurendades sellega ostu tõenäosust (silmade kontakt, noogutamine, kehakeele kopeerimine, parafraseerimine, meetod „muide”).

Mõlemad treeningud võib firma läbi viia otse kaupluse territooriumil pärast/enne selle sulgemist/avamist (firma treeningu läbiviimise kohale lisakulusid ei kannata). Ühe treeningu kestvuseks 1- 1,5 tundi. Treeningu aeg arvestatakse töötaja töötaja tööaja sisse, s.t. ületunnitöö korral juhataja lihtsalt „annab” töötajatele ületunnid.

2) Toodete tundmises:

1. kangaste ja materjalide variantides – lahknevus 20,31%;
2. kangaste ja materjalide eripärades – lahknevus 22,26%;
3. kangaste ja materjalide hooldamises – lahknevus 27,03%.

Selleks, et neid näitajaid parandada, võib firma läbi viia järgnevad õppeabinõud:

1. Plaanilisel koosolekul võivad osakondade juhatajad töötajatele ette valmistada väikse esitluse sellest, millised kangad ja materjalid on poe valikus;
2. Juhatajad võivad koosolekuks anda igale müüja-konsultandile ülesande: valmistada ette esitus mõne poes müüdava konkreetse kanga eripäradest ja hooldamisest, samuti näidata poe valikus tooteid, mis on tehtud antud kangast;
3. Pärast koosolekut võib juhataja töötajatele konspekti teha üldiseks kasutamiseks, võttes aluseks töötajate poolt tehtud esitlused;
4. Mõne aja pärast võib juhataja korraldada töötajatele väikse testi: paluda jutustada mõne kanga eripäradest. Antud minitestid võib läbi viia hommikustel nõupidamistel

enne poe avamist.

Antud ürituse eeliseks on see, et mitte vaid juhataja ei esine töötajate ees, vaid ka töötajad ise annavad koosolekul oma panuse – valmistavad ette oma kolleegidele esitlusi.

Koosoleku võib juhatajad läbi viia otse kaupluse territooriumil pärast/enne selle sulgemist/avamist (firma koosoleku läbiviimise kohale lisakulusid ei kannab). Ühe treeningu kestvuseks 1- 1,5 tundi. koosoleku aeg arvestatakse töötaja töötaja tööaja sisse, s.t. ületunnitöö korral juhataja lihtsalt „annab” töötajatele ületunnid.

3) Moetundmises:

1. Ei oska järgida hooaja moetendentse kliendi teenindamisel – lahknevus 22,04%;
2. Ei oska sobitada jalanõusid riietega – lahknevus 21,54%;
3. Ei oska valida aksessuaare riietuse juurde– lahknevus – 24,26%.
4. Igapäevase ja piduliku riietuskomplekti, aga ka bürookomplekti koostamine – lahknevus vastavalt 8,56%; 8,25% ja 7,87%.

Nende näitajate parandamiseks võiks firma regulaarselt läbi viia järgmisi üritusi:

1. Moenäituste korraldamine töötajate osavõtul. Juhatajad võivad valida töötajatele riidekomplektid, vastavalt hooaja moetendentsidega. Samuti teha aktsent jalanõude ja aksessuaaride valikule iga komplekti juurde. Moenäitusel saavad töötajad defileerida kolleegide ees ja juhataja, kasutades ära reaalselt näidet, võib paralleelselt kommenteerida antud rõivakomplekti. Ka võib töötajaid nendes moekates komplektides fotografeerida, fotod printida ja puhketoas näituse korraldada, et töötajad võiksid oma pilte imetleda, aga ka meenutada hooaja moetendentse;

2. Pärast moenäituse läbiviimist võivad juhatajad töötajatele teste korraldada: valida moetendentsidele vastav rõivakomplekt, teatud stiili komplekt, valida jalanõud/aksessuaarid mõne komplekti juurde jne. Sellised minitestid võib läbi viia hommikustel lühinõupidamistel enne poe avamist.

Moetendusi võivad juhatajad korraldada regulaarselt (uute kollektsioonide väljatulekul/uute moetendentside ilmumisel) kohe poe territooriumil pärast/enne selle sulgemist/avamist (firma koosoleku läbiviimise kohale lisakulusid ei kanna). Ühe etenduse kestvuseks 1- 1,5 tundi (etenduse aeg arvestatakse töötaja tööaja sisse, s.t. ületunnitöö korral juhataja lihtsalt „annab” töötajatele ületunnid).

Selleks, et kõiki ülaloetletud üritusi personali töö efektiivsuse tõstmiseks läbi viia, kulub kauplusel vähem kui kaks kuud aega – umbes kuu planeerimisele ja treeningute, koosolekute detailsele väljatöötamisele ning umbes kuu nende ürituste elluviimiseks.

Kokkuvõtte

Töö eesmärgiks oli ettepaneku väljatöötamine ühe siseturundussüsteemi elemendi kaasajastamiseks, et tõsta personali töö efektiivsust firmas Apranga Estonia OÜ.

Antud elemendiks on personali väljaõpe. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks koguti informatsiooni anketeerimise abil, milles osales 70 müüja-konsultanti ja 15 juhatajat. Viidi läbi võrdlev analüüs „90 kraadise hindamise” meetodi abil, mis kätkeb endas kahepoolset uurimust, mille käigus anti töötajale hinne juhatajana ja hinnatava töötaja enesehinnang. Luubi all olid samuti põhiküsimused klientide teenindamisel, personali teadmiste vallas toodangu tundmise osas ja teadmised kaasaegsest moest. Läbiviidud uurimise tulemusena said välja selgitatud järgnevad põhiprobleemid personali teadmiste sfääris:

1) Klientide teenindus: töötajad ei esita „avatud küsimusi”, ka ei kasutata psühholoogilisi nõkse klienditeenindamisel.

Selle küsimuse võib lahendada treeningutega, millel töötajad harjutavad avatud küsimuste küsimist ja ka psühholoogiliste nõksude kasutamist klientide teenindamisel.

2) Toodete tundmine: töötajatel puuduvad piisavad teadmised toodetes kasutatavate kangaste ja materjalide valikust ja eripäradest ning omadustest, ka ei teata nende hooldamisest.

Parandada töötajate teadmisi kangaste ja materjalide kohta võib plaaniliste koosolekute läbiviimisega, kus igale töölisle antakse ülesanne – valmistada ette esitlus konkreetse kaupluse toodetes kasutatava kanga eripäradest ja hooldamisest. Juhataja võib edaspidi hommikustel nõupidamistel korraldada miniteste omandatud teadmiste kinnistamise eesmärgil.

3) Teadmised moest: ebapiisavad teadmised moetendentsidest, aga ka jalanõude ja aksessuaaride sobitamisest rõivakomplektidega.

Tõsta töötajate huvi moe vastu, ka parandada oskusi jalanõude ja aksessuaaride sobitamisel rõivakomplektidega võib regulaarsete moenäituste abil, mille osalisteks on töötajad ise. Regulaarsed moeetendused võivad toimuda siis, kui ilmuvad uued rõivakollektsioonid või ilmnevad uued moetendentsid.

Ka viidi töö käigus firmas läbi motivatsioonianalüüs, millest selgus, et firma juhatajad on olemasolevate motivatsioonimeetoditega rohkem rahul kui lihttöölised. See on seotud sellega, et firma juhatajatel pole informatsiooni töötajate soovidest motivatsiooni vallas, aga töötajatel pole infot firma võimalustest. Küsitlus näitas, et kõige rohkem soovisid töötajad seda, et firma viiks läbi töötajatele üritusi, mis oleks seotud mitteformaalse suhtlemisega, aga ka sportlik-tervislikke üritusi. Nimetatud ürituste läbiviimine nõuab firmalt lisa arvestusi neile minevate kulutuste kohta.

Töö eesmärk on saavutatud, kuna sellisele siseturunduselemendile nagu väljaõpe suunatud eelloetletud ettepanekute elluviimine tõstab personali töö efektiivsust firmas AprangaEstoniaOÜ.

SUMMARY

TRAINING OF PERSONNEL AS ONE OF THE INTERNAL MARKETING ELEMENTS AND A WAY TO INCREASE OPERATIONAL EFFICIENCY (ON THE EXAMPLE OF THE APRANGA ESTONIA OÜ COMPANY)

Jelena Ankipoviš

Language: Russian

Figures: 176

Pages: 42

Tables: 13

References: 19

Appendixes: -

Keywords: -

The topicality of this subject is based on a need to form the efficient mechanism of the internal marketing, which is the crucial causal factor of the operating efficiency of personnel in every organisation.

The purpose of this thesis is: to elaborate proposals on improving one of the elements of the internal marketing system with the aim of enhancing the operational efficiency of the personnel in the Apranga Estonia OÜ company.

The purposes of the thesis:

1. Analysis of the internal marketing system
2. Carrying out the collation and comparative analysis
3. Elaboration of proposals on improvement of operational efficiency of the personnel

This thesis contains: an introduction, two chapters and conclusion. The first chapter reviews the theoretical aspects of the internal marketing: its essence, main tasks, tools and elements of the internal marketing, the methods of improving operational efficiency of the personnel, and training as one of the internal marketing elements. The second chapter introduces the level of the overall satisfaction with the firm; provides the assessment of the personnel knowledge, gives the collation and comparative analysis, and provides the conclusions and practical recommendations for improvement of operational efficiency of the personnel.

The research method includes: a questionnaire, the assessment method “90 degrees”, the collation and comparative analysis. In order to carry out the collation and comparative analysis, the author used the assessment method “90 degrees”, i.e. a bilateral study, in the course of which the assessment of employee’s competency by their manager is made, accompanied by the self-assessment of the employee, and followed by the comparison of the average values and corresponding conclusions.

The author studies such main issues as the customer service, the knowledge of the firm products by the personnel as well as the notion of the contemporary fashion. This study revealed the following major problems in the sphere of the personnel knowledge:

1) The customer service: the employees neither ask “open questions”, nor use any specific psychological tricks when servicing the clients.

Such problem can be solved by organizing trainings where the employees will practice exercises on the open questions, and, besides, learn certain psychological tricks (eye contact, nodding, imitating body language, paraphrasing, “by the way” method), which help the employees to increase a probability that client will leave a shop with purchase.

2) Knowledge of the products: the employees lack sufficient knowledge about the varieties, specific characteristics of fabrics and materials, used in the products, or how to take care of them.

To improve the employees' knowledge about fabrics and materials, the firm might organize scheduled meetings, where each employee shall be given a task to prepare a presentation about the peculiarities and taking care of some specific fabric, used for production of the assortment offered by a shop. Next, a manager can regularly arrange mini-tests for the employees on the morning meetings in order to revise and consolidate obtained knowledge.

3) Knowledge about fashion: insufficient knowledge of fashion trends, and selecting footwear and accessories to match sets of clothes.

It is possible to enhance interest of the employees to the fashion, and improve skills of selecting footwear and accessories to match sets of clothes by the means of regular fashion shows with participation of the employees. Such regular fashion shows might be held with regularity of the new collection output, or when the new fashion trends are on the way. In addition, managers could occasionally give the employees the specific tasks during the morning meetings, including, for instance, demonstration of articles of clothing, which characterize the seasonal fashion trends best of all, compiling outfits, and also selection of matching footwear and accessories.

In addition, the author carried out the analysis of motivation in the firm, which showed that the firm managers are more satisfied with the existing motivation methods than the ordinary employees. On one hand, the firm managers have no information about the employees' wishes in regard to motivation, on the other hand, the employees lack information about the opportunities of the firm. The questionnaire, concerning the desired motivation methods, revealed that most of all the employees would like the firm to organize events related with the informal socializing, and sportive and recreational activities. Organizing of such events will require additional calculations by the firm, estimating the expenses on their realization.

Further, the firm can develop the personnel motivation methods, though one additional, more detailed research should be carried out, aimed at improvement of the personnel motivation in the organization.

The purpose of the thesis has been achieved as the realization of the above-mentioned proposals aimed at improvement of such internal marketing element as training will enhance the operational efficiency in the Apranga Estonia OÜ.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Jelena Ankipovitš, 31.05.2016

Üliõpilaskood: 113690DBÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: Viktor Sarap, 31.05.2016

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)