

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по развитию персонала организации»

Студент

Э.А. Солеян

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.О.Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Э.А. Солеян

Тема работы: Разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Руководитель: канд. экон. наук, доцент С. О. Шаногина.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по развитию персонала на примере организации ООО «ЛАЙТ» на основе результатов анализа развития персонала рассматриваемой компании.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «ЛАЙТ». Предметом бакалаврской работы являются показатели развития персонала предприятия.

В ходе написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования как: методы анализа и синтеза, сравнения и группировки, индукции и дедукции, коэффициентный метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в исследовании проанализированы показатели развития персонала организации ООО «ЛАЙТ». Далее по результатам анализа предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала исследуемого предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что отдельные его положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы как на анализируемом предприятии для развития персонала, так и на схожих предприятиях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 32 источников. Общий объем работы, без приложений, 42 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 17.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы развития и совершенствования персонала организации | 6 |
| 1.1 Развитие персонала организации в современных экономических условиях | 6 |
| 1.2 Совершенствование развития персонала организации | 11 |
| 2 Характеристика предприятия и анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ» | 15 |
| 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «ЛАЙТ» | 15 |
| 2.2 Анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ» | 20 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «ЛАЙТ» | 28 |
| 3.1 Направления совершенствования развития персонала ООО «ЛАЙТ» | 28 |
| 3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий | 35 |
| Заключение | 38 |
| Список используемых источников..... | 40 |

Введение

Персонал организации рассматривается как один из ключевых видов ресурсов. В профессиональных кадрах заинтересован любой работодатель. От специалистов зависит результат работы и качество продукта. Чтобы создать эффективный кадровый состав, следует постоянно развивать персонал организации.

Актуальность исследования состоит в том, что персонал предприятия выступает в качестве главной движущей силы развития предприятия в настоящее время. Только при условии потенциальных возможностей персонала можно управлять факторами, формирующими стратегический потенциал предприятия, и обеспечить его развитие, устойчивость предприятия к внешней среде и ее гибкость, способность предприятия внедрять инновации и новые решения, реализовать стратегии и использовать конкурентные преимущества в рыночной борьбе, эффективно использовать инвестиционные возможности для развития ресурсного потенциала и адаптировать стратегию и тактику предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования. При этом вполне логичным является выделение ведущей роли персонала с точки зрения его рассмотрения в качестве потенциала персонала среди других видов материальных и нематериальных ресурсов.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по развитию персонала на примере организации ООО «ЛАЙТ» на основе результатов анализа развития персонала рассматриваемой компании.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические основы развития и совершенствования персонала организации;
- провести анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «ЛАЙТ».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «ЛАЙТ». Предметом бакалаврской работы являются показатели развития персонала предприятия.

В ходе написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования как: методы анализа и синтеза, сравнения и группировки, индукции и дедукции, коэффициентный метод.

Для подготовки бакалаврской работы использовалась научная и периодическая литература отечественных и зарубежных авторов, законодательно-нормативные акты, бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ЛАЙТ».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе рассмотрены основные функции, принципы развития персонала предприятия, а также цели и задачи, методы оценки и направления развития персонала предприятия в настоящее время.

Во втором разделе дана характеристика рассматриваемого предприятия ООО «ЛАЙТ», а также проведен анализ показателей развития персонала предприятия.

В третьем разделе, на основе проведенного анализа, предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «ЛАЙТ».

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты, полученные в процессе исследования, могут быть использованы как на анализируемом предприятии для улучшения своих показателей, так и на предприятиях аналогах.

1 Теоретические основы развития и совершенствования персонала организации

1.1 Развитие персонала организации в современных экономических условиях

В настоящее время, конкурентоспособность и эффективность существования организации определяется человеческим фактором. Чтобы этот фактор был положительным, требуется регулярно повышать профессиональный уровень сотрудников организации.

Одной из главных функций управления персоналом в организации является профессиональное обучение сотрудников. Обучение положительно влияет на персонал, стимулируя интеллектуальное развитие, а также способствует повышению мотивации.

Дадим определение развития персонала. Развитие персонала – это такой комплекс мер, который направлен на разработку стратегии, планировании в персонале, управлению карьерным ростом, обучению, формированию профессиональной культуры.

В нынешних экономических условиях, развитие компетентности сотрудников является основной целью кадровой политики организации. Такое развитие положительно влияет на повышение экономической эффективности организации.

Цель развития персонала на предприятии – это совершенствование профессиональных умений и навыков сотрудников, а также повышение их работоспособности.

На рисунке 1 представлены основные задачи развития персонала в организации.

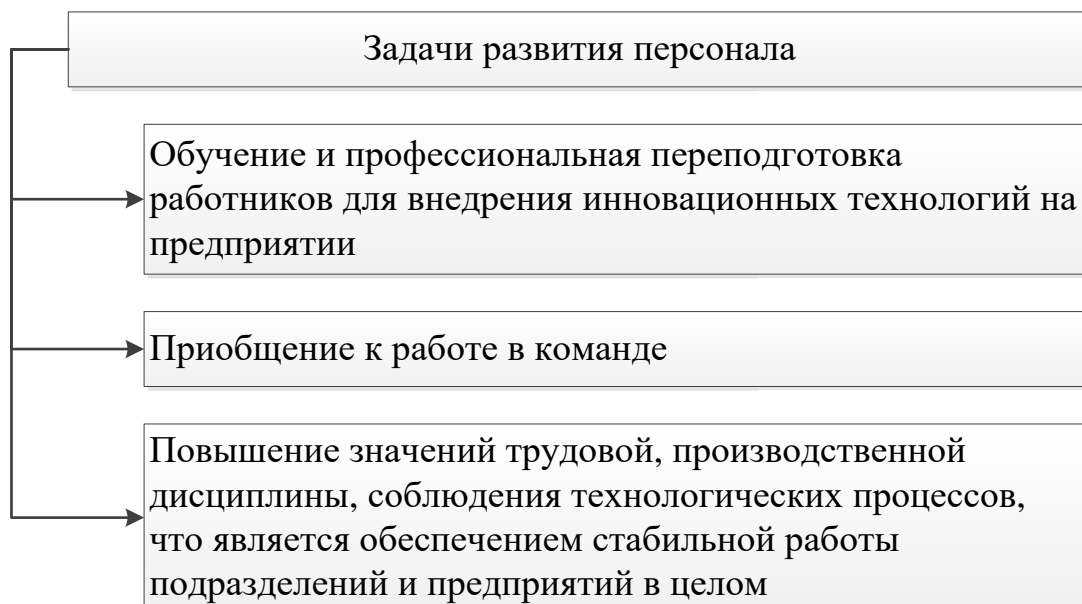


Рисунок 1 – Задачи развития персонала

Далее рассмотрим принципы развития персонала, представленные на рисунке 2.

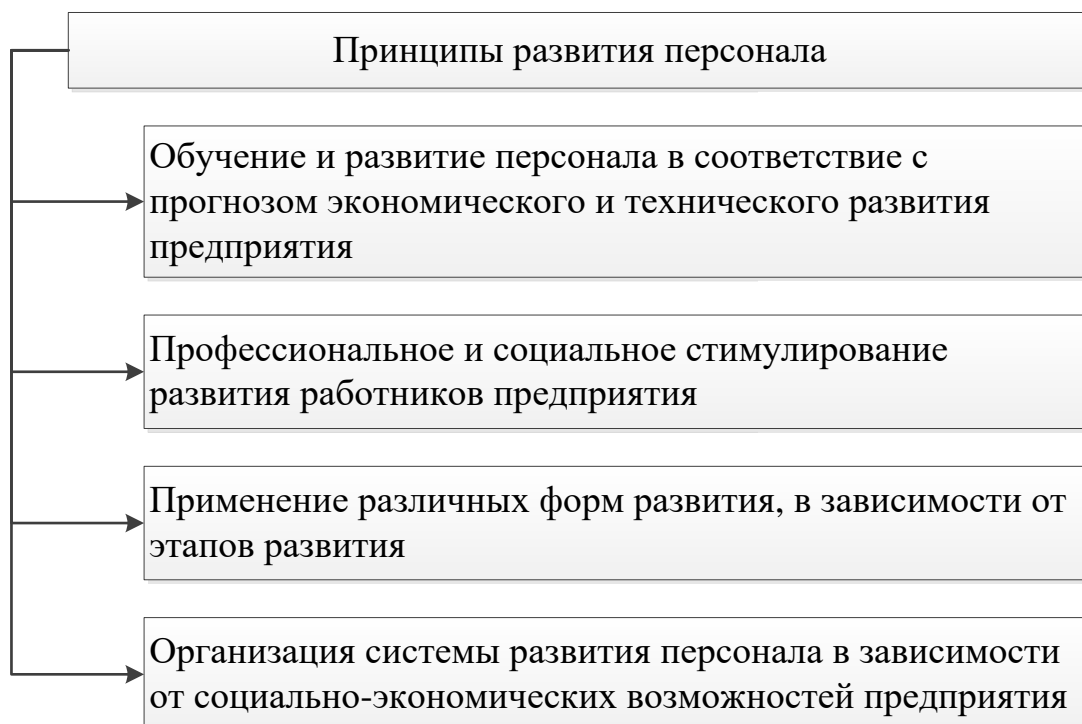


Рисунок 2 – Принципы развития персонала

Многие специалисты в области развития персонала выделяют несколько групп факторов, которые влияют на необходимость развития персонала в современных условиях. Данные факторы представим на рисунке 3.

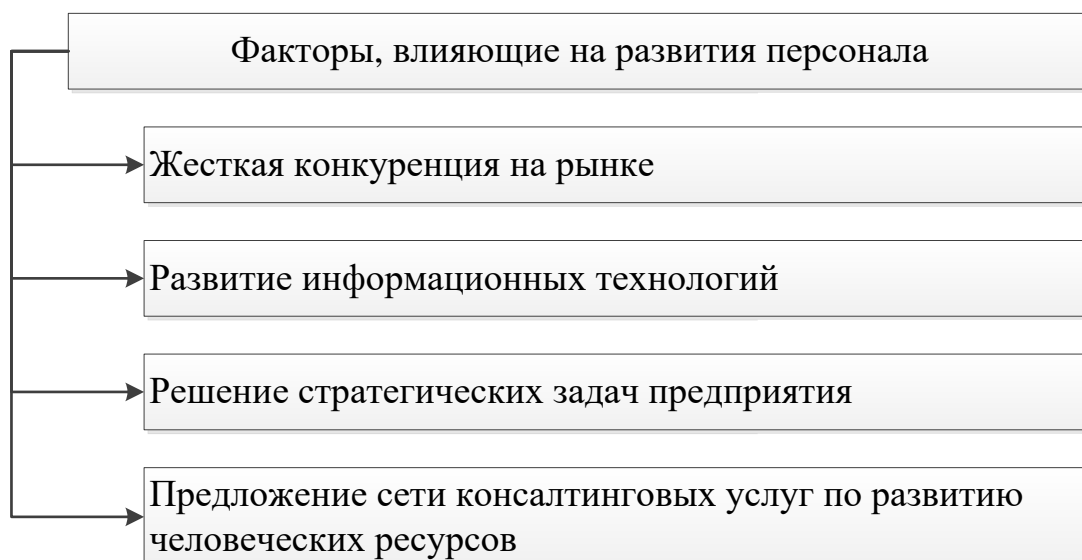


Рисунок 3 – Факторы развития персонала

Большинство крупных организаций тратят на развитие сотрудников около 10% денежных средств фонда заработной платы. Это является инвестицией в работника, что повысит производительность труда поспособствует достижению целей организации. Также необходимо профессиональное обучение сотрудников для малых и средних организаций.

Развитие персонала – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых профессиональных функций, освоения новых навыков по решению производственных задач.

Также одним из важных вопросов на предприятии является оценка профессиональных компетенций сотрудников и их соответствие к занимаемой должности. На рисунке 4 представим цели оценки персонала, которые делятся на три группы.

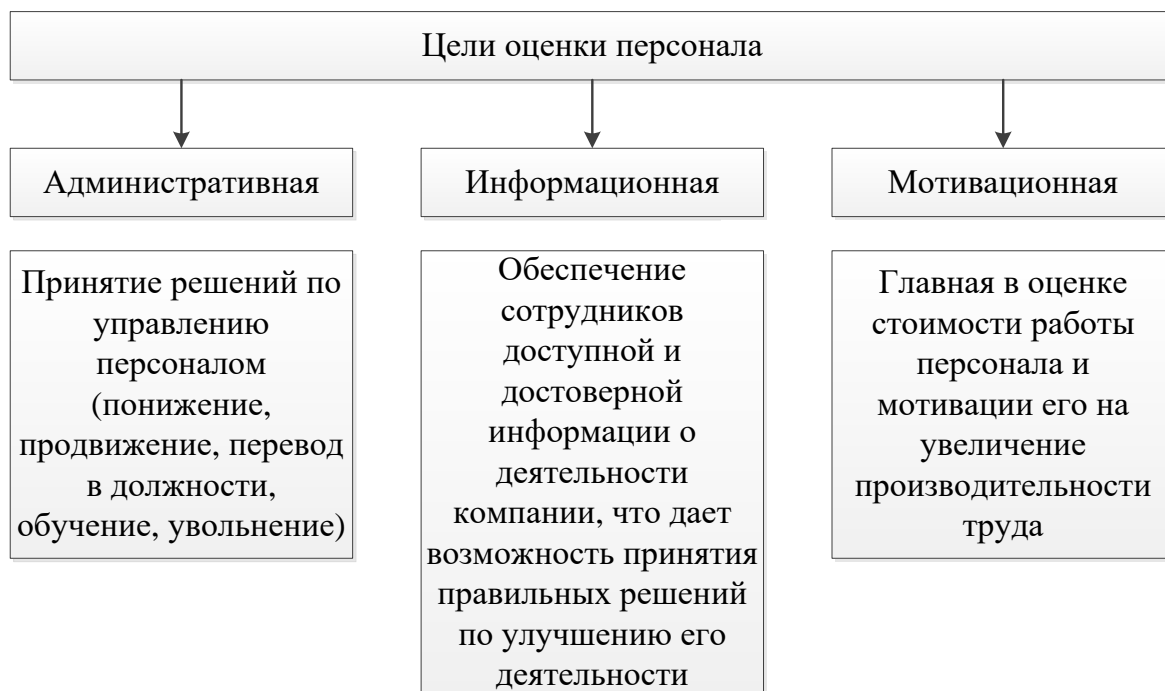


Рисунок 4 – Цели оценки персонала организации

Задачи оценки персонала представлены на рисунке 5.

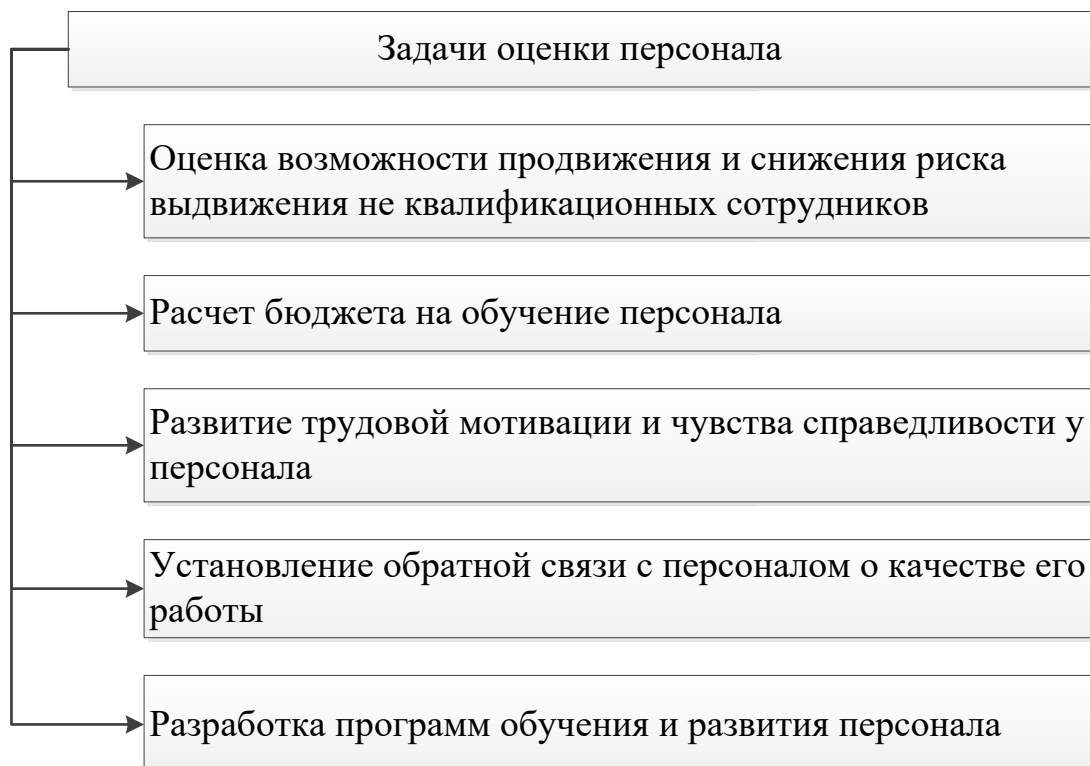


Рисунок 5 – Задачи оценки персонала организации

Можно сказать, что кадровые решения напрямую влияют на стратегию развития персонала организации в целом. В стратегию развития персонала на предприятии входит разработка организации управления сотрудниками на долгосрочной перспективе и ее корректировка, основываясь на изменениях внешних и внутренних факторов.

К объекту управления персоналом относятся сами сотрудники, кадровая политика и методы управления персоналом. Субъектом является служба управления персоналом.

За счет формирования качественных профессиональных навыков сотрудников обеспечивается конкурентоспособность самой организации.

Рассмотрим методы воздействия на персонал организации. Такие методы определяются руководством организации. Обычно методы подразделяют на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

К административным методам относятся различные распоряжения, постановка задач и т.д. Чтобы оценить воздействие данных методов используют контроль за исполнением приказов и распоряжений, соблюдения норм и действующего законодательства. При нарушении, сотруднику могут вынести дисциплинарное взыскание.

Экономические методы включают в себя материальную заинтересованность. Здесь используют такие формы поощрений как премирование, продвижение по карьерной лестнице и т.д.

Социально-психологические методы проводятся путем анкетирования, опроса, беседы с целью оптимизации взаимоотношений среди сотрудников и поддержания здорового психологического климата в компании.

Также можно сказать, что в современных условиях на каждого сотрудника возложена большая степень ответственности в социальном, профессиональном и личностном значении. Каждый специалист должен обеспечить свою конкурентоспособность на рынке труда.

1.2 Совершенствование развития персонала организации

В современных условиях, основным моментом в развитии персонала является набор компетенций сотрудников организации. Компетенции включают в себя профессиональные знания, умения и навыки, которыми должен обладать сотрудник.

Поэтому, главным моментов кадровой политики является формирование компетенций сотрудников. Компетенции должны зависеть от потребностей организации и ее стратегии развития.

Для этого необходимо определиться с составом компетенций под каждый вид должности организации.

Также необходимо стимулировать уже имеющиеся компетенции сотрудников, для того чтобы их можно было максимально реализовывать. Это одна из главных задач управления персоналом.

Некоторые специалисты в сфере мотивации человека определяют результативность как произведение компетенции и мотивации. Это предполагает применение в организации гибкой мотивирующей системы вознаграждения персонала и улучшение условий труда.

Система управления персоналом организации должна обеспечивать соответствие требуемых компетенций для реализации целей и задач самой организации.

Процесс приобретения компетенций включает в себя оценку имеющихся ресурсов, потребностей и их сравнение.

После этого, следует определить долю сотрудников, которые соответствуют требованиям организации. долю сотрудников, требующих подготовки и доля сотрудников, подлежащих увольнению.

Далее поговорим о кадровом резерве организации. Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку.

Кадровый резерв позволяет решать задачи ротации персонала, а также способствует повышению мотивации, снижает текучесть кадров.

Кадровый резерв возможно использовать при замещении вакантной должности, либо для формирования резерва на должности всех руководящих работников независимо от предполагаемой ротации.

При включении сотрудников в кадровый резерв формируется понятие управления карьерой персонала. Управление карьерой персонала – это планирование, мотивирование и контроль профессионального роста персонала в соответствие с его целями, потребностями, возможностями. Она включает в себя формирование потенциала сотрудника.

Представим на рисунке 6 основные элементы управления развитием персонала в современных условиях.

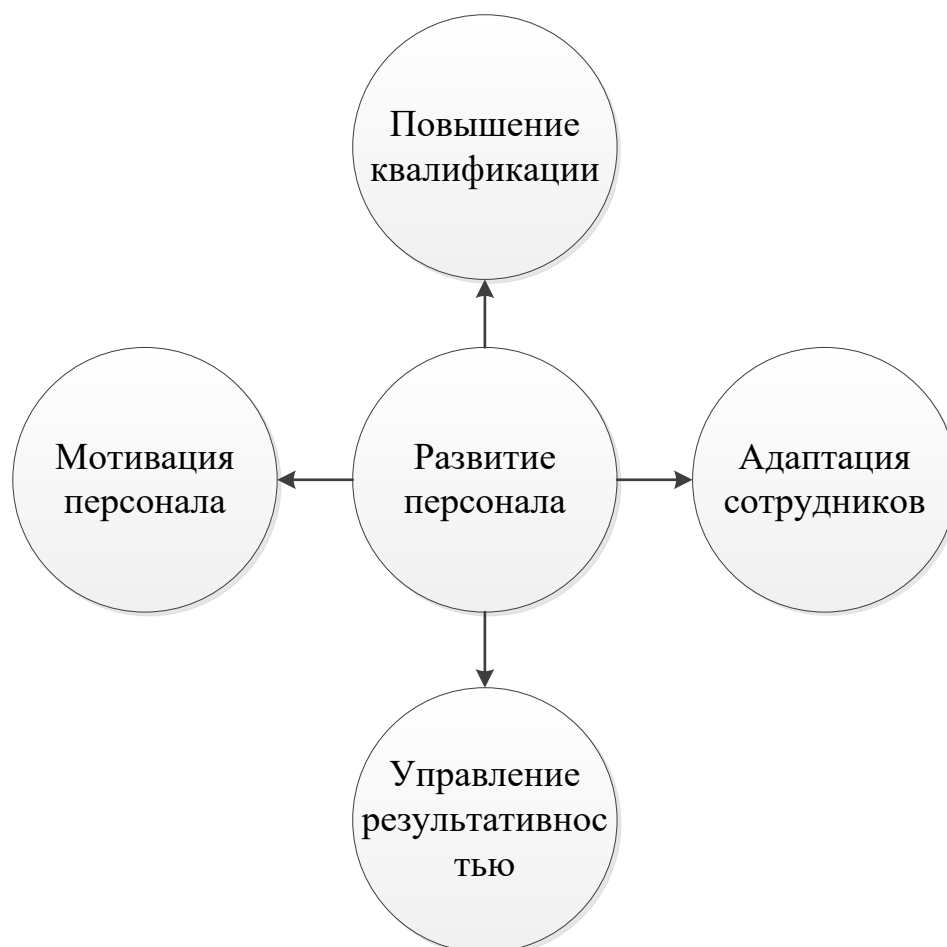


Рисунок 6 – Основные элементы управления развитием персонала

Далее рассмотрим порядок управления развитием персонала, представленный на рисунке 7.



Рисунок 7 – Порядок управления развитием персонала

На данный момент, одним из самых современных и эффективных методов развития персонала в организации является коучинг. Коучинг влияет как на результаты деятельности каждого отдельного работника, так и в целом на организацию.

Коучинг рассматривает сотрудника с точки зрения творческой личности, которая способна решать проблемы, делать выбор, брать ответственность и проявлять инициативу.

Коучинг также является инструментом профессионального и личностного развития человека, который движет его к желаемой цели, принося удовлетворение в своей деятельности.

Решение проблем и задач является результатом коучинга как технологии развития сотрудников организации. Особенность коучинга является то, что он помогает работникам раскрыть свои личные возможности.

На рисунке 8 представлены виды коучинга, применяемые в организации.

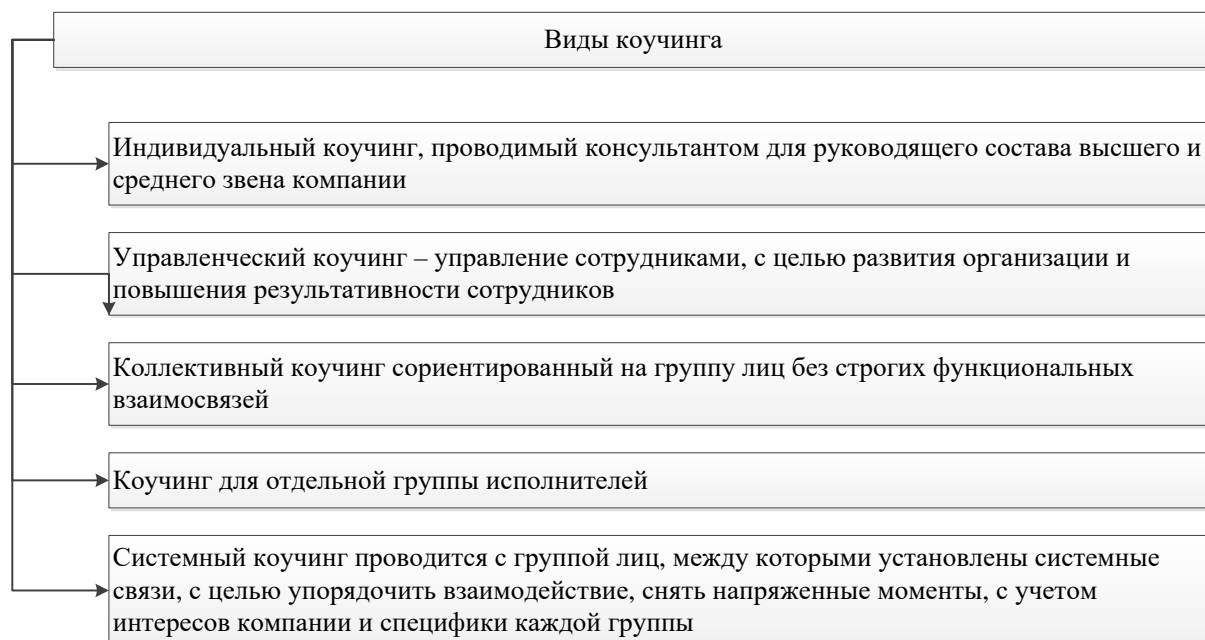


Рисунок 8 – Виды коучинга

Подводя итог первого раздела можно сказать, что развитие персонала организации напрямую влияет на выполнение поставленных целей и стратегии развития организации в целом. Мероприятия, направленные на развитие персонала организации, должны быть направлены на повышение потенциала и компетентности сотрудников.

2 Характеристика предприятия и анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ»

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «ЛАЙТ»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «ЛАЙТ», зарегистрированное по адресу 445000, Самарская область, город Тольятти, улица Ботаническая, дом 36А, строение 1. Основным видом деятельности организации является торговля оптовая лакокрасочными материалами. Также ООО «ЛАЙТ» работает еще по 4 ОКВЭД. Размер уставного капитала составляет 10 тыс. руб.

ООО «ЛАЙТ» имеет самую распространенную линейно-функциональную организационную структуру управления, представленную на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура ООО «ЛАЙТ»

Проведем анализ основных технико-экономических показателей ООО «ЛАЙТ» и представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «ЛАЙТ» за 2018-2020 гг.

| Наименование показателя | Период | | | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Выручка, тыс. руб. | 47477 | 31036 | 44173 | -16441 | 13137 | 65,37 | 142,33 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 43303 | 30822 | 41660 | -12481 | 10838 | 71,18 | 135,16 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 4174 | 0 | 0 | -4174 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 4174 | 0 | 0 | -4174 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 3310 | 113 | 3468 | -3197 | 3355 | 3,41 | 3069,03 |
| Основные средства, тыс. руб. | 215 | 116 | 17 | -99 | -99 | 53,95 | 14,66 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 21061 | 0 | 0 | -21061 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Численность ППП, чел. | 20 | 22 | 24 | 2 | 2 | 110,00 | 109,09 |
| Фонд оплаты труда ППП | 947 | 1056 | 1272 | 109 | 216 | 111,51 | 120,45 |
| Производительность труда работающего, тыс. руб. | 2374 | 14229 | 1841 | 11855 | -12388 | 599,40 | 12,94 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 47,35 | 48 | 53 | 0,65 | 5 | 101,37 | 110,42 |
| Фондоотдача | 220,82 | 267,55 | 2598,41 | 46,73 | 2330,86 | 121,16 | 971,18 |
| Оборачиваемость активов, раз | 2,25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Рентабельность продаж, % | 8,79 | 0,00 | 0,00 | -8,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Рентабельность производства, % | 9,64 | 0,00 | 0,00 | -9,64 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Затраты на рубль выручки, коп. | 91,21 | 99,31 | 94,31 | 8,10 | -5,00 | 108,88 | 94,97 |

По данным таблицы видно, что выручка в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, выросла на 13137 тыс. руб. (142.33%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 16441 тыс. руб. (65.37%). Увеличение

выручки может говорить о стабилизации производственных процессов и положительном действии компании на рынке. Себестоимость в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, выросла на 10838 тыс. руб. (135.16%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 12481 тыс. руб. (71.18%). Это может говорить об увеличении выручки, снижении производственных запасов и затрат на 1 руб. реализации услуг, увеличении выработки на одного работника предприятия, увеличении фонтоотдачи и т.д. Валовая прибыль в 2020 году и в 2019 году отсутствовала, а в 2018 году составляла 4174 тыс. руб. Управленческие и коммерческие расходы за весь период исследования отсутствовали. Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли представлена на рисунке 10.

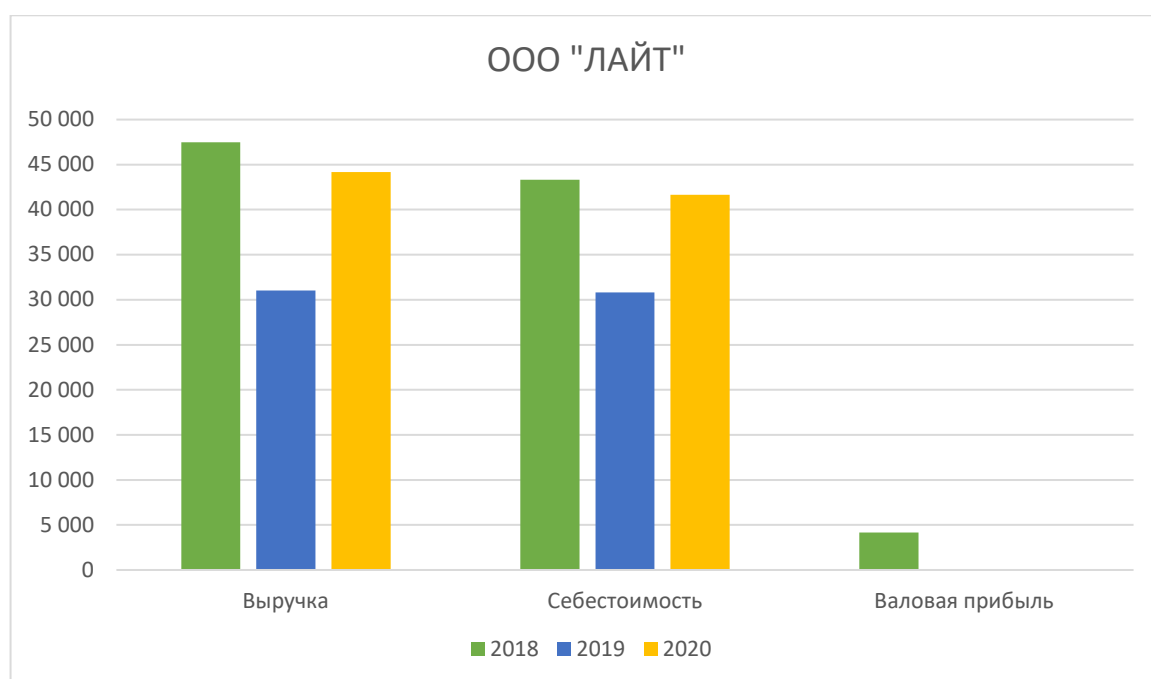


Рисунок 10 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «ЛАЙТ» за 2018-2020 гг.

Прибыль от продаж в 2020 году и в 2019 году отсутствовала, а в 2018 году составляла 4174 тыс. руб. Чистая прибыль в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 3355 тыс. руб. (3069,03%), а в 2019 году, по

сравнению с 2018 годом, снизилась на 31979 тыс. руб. (3,41%). Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли представлена на рисунке 11.

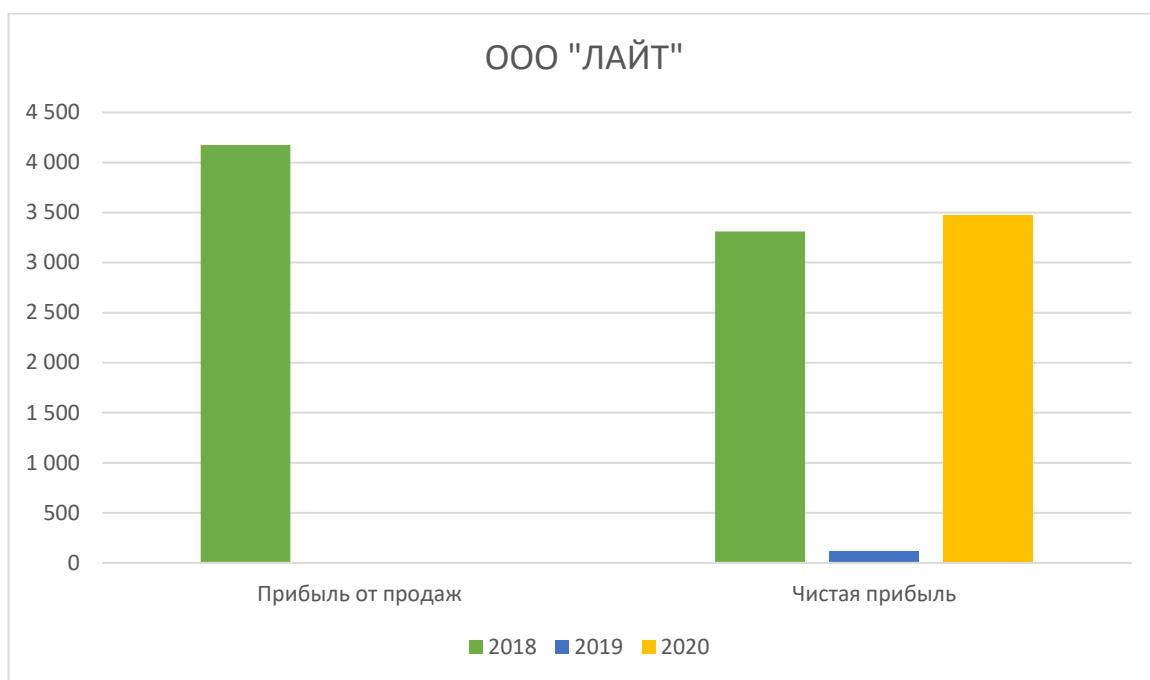


Рисунок 11 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «ЛАЙТ» за 2018-2020 гг.

Основные средства в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 99 тыс. руб. (14,66%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 99 тыс. руб. (53,95%). Оборотные активы в 2019 году и 2020 году отсутствовали, а в 2018 году составляли 21061 тыс. руб. Фондоотдача в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 2330,86 (917,18%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 46,73 (121,16%). Это свидетельствует о повышении эффективности использования оборудования и механизмов организации. Оборачиваемость активов в 2018 году составляла 2,25 раз. Динамика фондоотдачи представлена на рисунке 12.

Численность ППП в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, выросла на 2 чел. (109,09%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 2 чел. (110%). Фонд оплаты труда в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличился на 216 тыс. руб. (120,45%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 109

тыс. руб. (111,51%). Производительность труда в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 12388 тыс. руб. (12,94%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, увеличилась на 11855 тыс. руб. (599,4%). Среднегодовая заработная плата работающего в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 5 тыс. руб. (110,42%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 0,65 тыс. руб. (101,37%).

Рентабельность продаж в 2018 году составила 8,79%. Рентабельность производства в 2020 году составила 9,64%. Затраты на рубль выручки в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 5 коп. (94,97%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, увеличились на 8,1 коп. (108,88%).

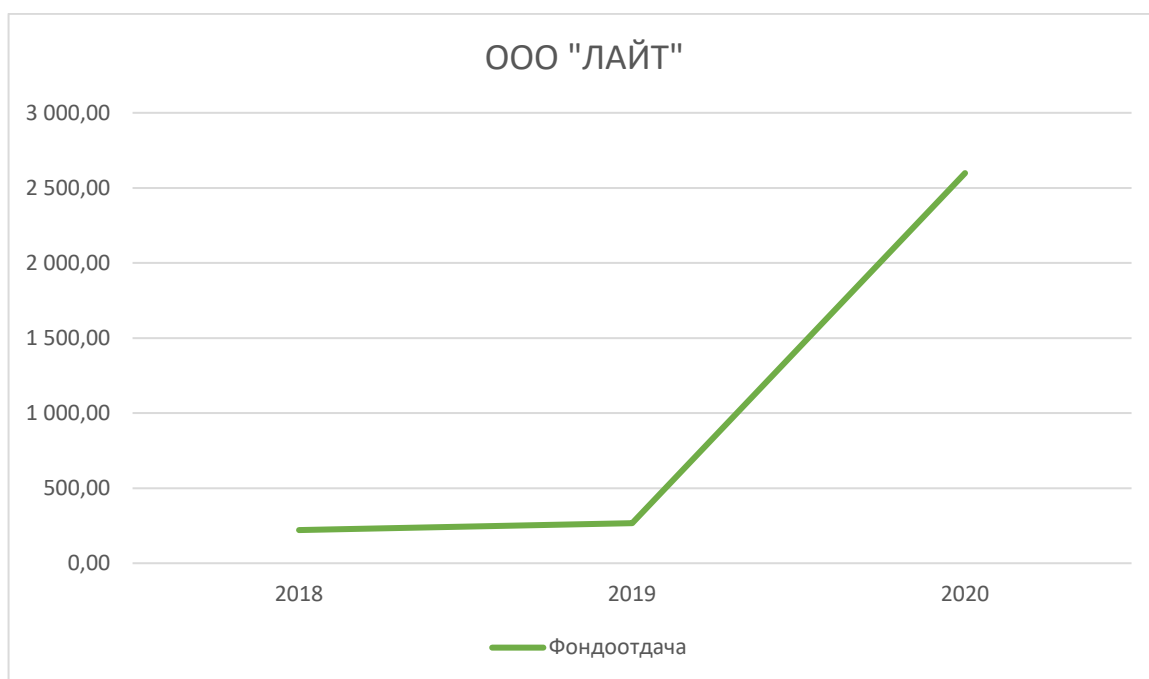


Рисунок 12 – Динамика фондоотдачи ООО «ЛАЙТ» за 2018-2020 гг.

Подводя итог можно сказать, что в целом, финансовое состояние организации положительное. Чистая прибыль организации увеличивается.

После проведенного анализа основных технико-экономических показателей организации требуется провести анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ».

2.2 Анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ»

Одним из основных моментов для эффективной работы организации является качественное обслуживание своих клиентов. Организации, занимающиеся торговлей, должны быть ориентированы на потребителей, а это значит, что большое внимание необходимо уделять обслуживанию клиентов, постоянно его анализируя и улучшая, устраняя недостатки.

Для начала проведем анализ численности и структуры персонала ООО «ЛАЙТ». Проведем анализ среднесписочной численности персонала и представим его в таблице 2.

Таблица 2 – Среднесписочная численность персонала ООО «ЛАЙТ»

| Наименование | Период | | | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 36 | 39 | 44 | 3 | 5 | 108,33 | 112,82 |
| В том числе административно-управленческий персонал, чел. | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Рабочие, чел. | 32 | 35 | 40 | 3 | 5 | 109,38 | 114,29 |

Динамику среднесписочной численности персонала ООО «ЛАЙТ» представим на рисунке 13.

Данный анализ показал, что в организации увольнение сотрудников не превышает численность принятых на работу. Все показатели увеличиваются с каждым годом. В результате постоянного приема и увольнения, на протяжении исследуемого периода меняется состав кадров.

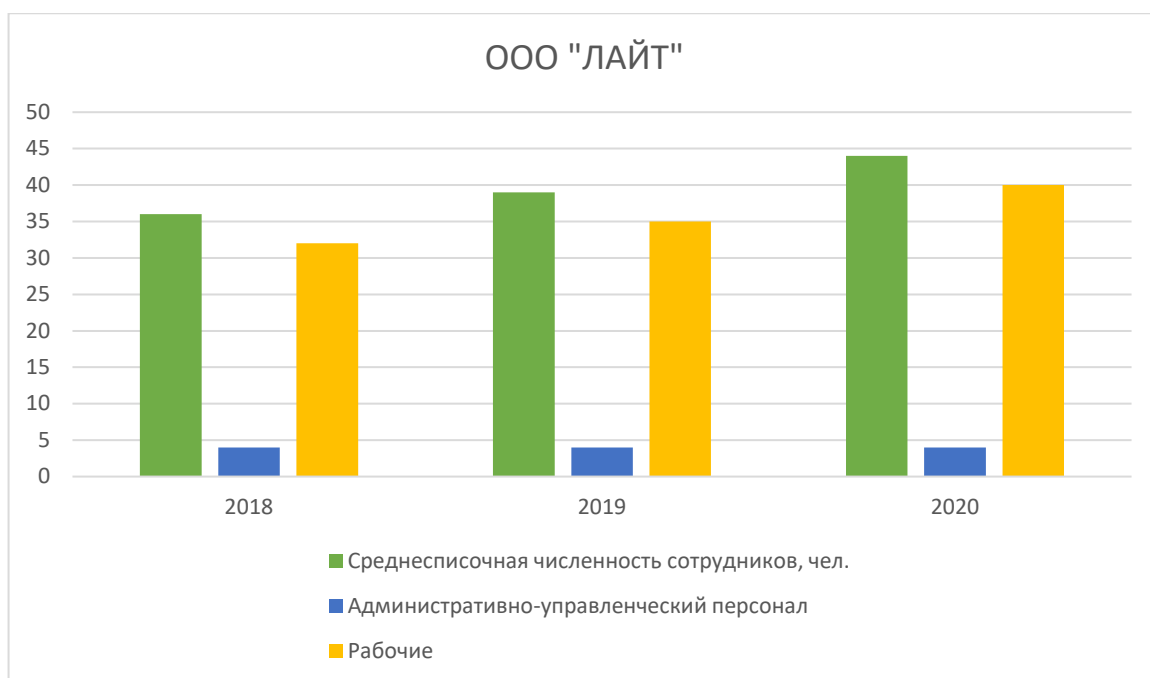


Рисунок 13 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «ЛАЙТ» за 2018-2020 гг.

Далее проведем анализ движения персонала ООО «ЛАЙТ» и представим его в таблице 3.

Таблица 3 – Движение персонала ООО «ЛАЙТ»

| Наименование | Период | | | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|-----------|---------------|-----------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 36 | 39 | 44 | 3 | 5 | 108,33 | 112,82 |
| Принято на работу, чел. | 6 | 9 | 7 | 3 | -2 | 150,00 | 77,78 |
| Уволено, чел. | 4 | 2 | 5 | -2 | 3 | 50,00 | 250,00 |
| Коэффициент оборота по приему сотрудников, % | 16,67 | 23,08 | 15,91 | 1,38 | -7,17 | 138,45 | 68,93 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 11,11 | 5,13 | 11,36 | -5,98 | 6,23 | 46,17 | 221,44 |

Динамику движения персонала ООО «ЛАЙТ» представим на рисунке 14.

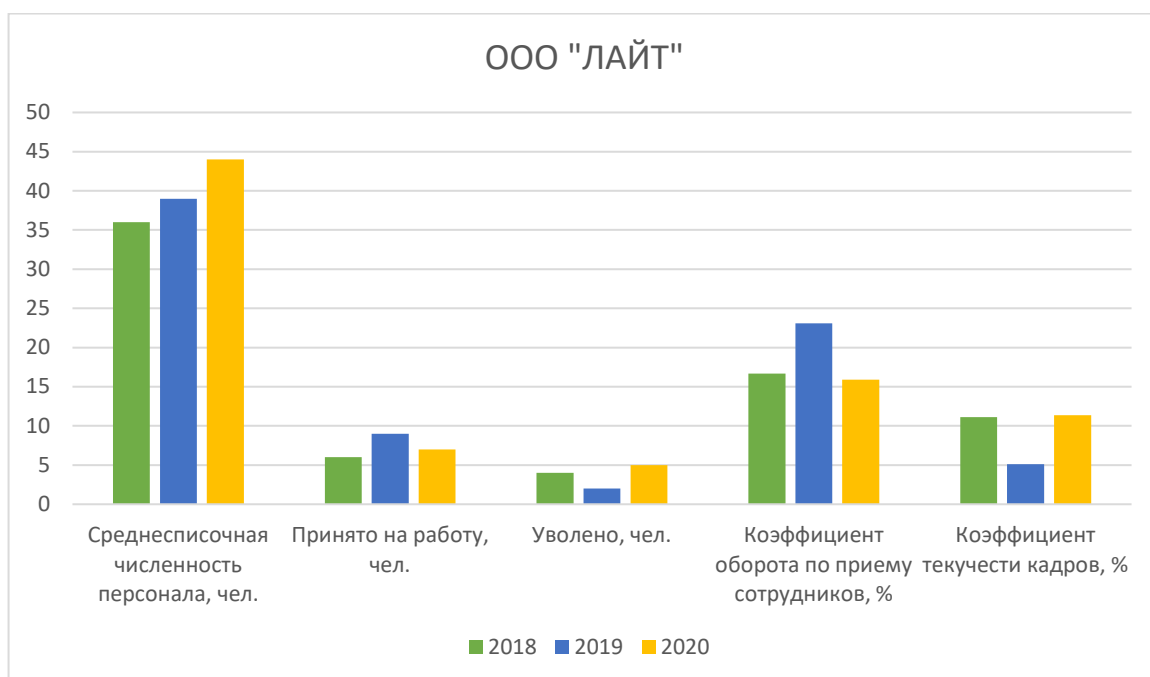


Рисунок 14 – Динамика движения персонала ООО «ЛАЙТ» за 2018-2020 гг.

Далее рассмотрим структуру персонала ООО «ЛАЙТ» и представим ее в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «ЛАЙТ»

| Наименование | Период | | | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|-----------|---------------|-----------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 36 | 39 | 44 | 3 | 5 | 108,33 | 112,82 |
| В том числе генеральный директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Коммерческий директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Финансовый директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |

Продолжение таблицы 4

| Наименование | Период | | | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|-------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|-----------|---------------|-----------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Исполнительный директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Менеджер по продажам | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Экономист | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Начальник склада | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Грузчик | 4 | 4 | 6 | 0 | 2 | 0,00 | 150,00 |
| Водитель | 4 | 4 | 5 | 0 | 1 | 0,00 | 125,00 |
| Товаровед | 3 | 3 | 4 | 0 | 1 | 0,00 | 133,33 |
| Продавец-консультант | 7 | 9 | 10 | 2 | 1 | 128,57 | 111,11 |
| Уборщик | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Охрана | 4 | 5 | 5 | 1 | 0 | 125,00 | 0,00 |

По данным таблицы видно, что максимальную долю сотрудников составляют продавцы-консультанты. Численность административно-управленческого персонала на протяжении исследуемого периода не меняется.

Клиентами организации ООО «ЛАЙТ» являются не только розничные покупатели, но и оптовые. К розничным покупателям относят жителей города, которые проживают рядом с магазинами данной организации. Оптовыми покупателями являются, в основном, строительные организации.

Одним из показателей развития персонала организации является уровень качества обслуживания потребителей, для оценки которого необходимо провести расчет и анализ показателей оценки качества обслуживания.

Рассмотрим то, как соблюдается технология обслуживания покупателей ООО «ЛАЙТ». Были выявлены следующие факты:

- менеджер по продажам в торговом зале встречает не каждого клиента. в случае, когда менеджер занят, другому покупателю приходится ждать;

- если покупатель сомневается в выборе товара, то менеджер не всегда готов помочь ему с выбором;
- в некоторых случаях, менеджер по продажам не знает свойств и характеристик продукции;
- менеджер не провожает покупателя к кассе.

Далее рассмотрим и проведем анализ показателя активности продажи товаров и профессионального мастерства сотрудников.

Было установлено, что менеджеры по продажам в организации ООО «ЛАЙТ» знают свойства не всех товаров. Руководства организации этим моментом не интересовалось. Установлено, что продавец, который обладает достаточными знаниями о продаваемой продукции и умеет общаться с клиентами, является залогом успешных продаж.

Следует отметить, что большая часть менеджеров по продажам являются мужчины, что вызывает доверие со стороны покупателей, так как большинство людей считают, что мужчины лучше разбираются в строительных материалах.

Далее рассмотрим уровень профессионализма сотрудников. Около 70% сотрудников имеют образование, которое напрямую подходит занимаемой должности. Работники торгового зала имеют экономическое образование или подготовку по техникам продаж.

Средний стаж работы сотрудников торгового зала – 2 года. За это время сотрудник не способен полностью и досконально изучить ассортимент продаваемой продукции, а также быстро отвечать на вопросы клиентов о товаре.

Также было рассмотрено количество жалоб и негативных отзывов. Выявлено, что жалобы от клиентов присутствуют, так как персонал не всегда вежлив и учтив к покупателям.

Было выявлено, что для дополнительной заинтересованности клиентов магазин предоставляет следующие услуги:

- упаковка приобретенной продукции;

- возврат продукции в установленный срок;
- доставка продукции;
- предоставление карты покупателя «ЛАЙТ», которая дает право на скидку до 25%, а также бонусы в день рождения.

Далее проведем расчет коэффициента дополнительного обслуживания покупателей по формуле:

$$K_{\text{доп}} = \frac{\text{Фактическое кол-во доп.услуг}}{\text{Максимальное кол-во доп.услуг}} \quad (1)$$

Для данного предприятия, максимальное количество услуг, которое может быть оказано конечному покупателю в розничном торговом предприятии с учетом комплекса услуг конкурентов на рынке строительных материалов – 6. Рассчитаем данный коэффициент для предприятия ООО «ЛАЙТ»:

$$K_{\text{доп}} = 4/6 = 0,67$$

Таким образом, коэффициент дополнительного обслуживания покупателей составляет 67%. Это означает, что они оказываются не в полной мере. Это влияет на снижение качества обслуживания клиентов.

Далее рассчитаем коэффициент завершенности покупки по формуле:

$$K_{\text{зав}} = \frac{\text{Число покупок за день}}{\text{Кол-во зашедших клиентов в день}} \quad (2)$$

Было установлено, что в среднем в день проходит около 110 клиентов, а среднее число покупок равно 60. Это обусловлено тем, что цена продукции чуть выше средней рыночной цены. Рассчитаем коэффициент завершенности покупки:

$$K_{\text{зав}} = 60/110 = 0,55$$

Таким образом, коэффициент завершенности покупки составляет 55%. Это означает, что 55% покупателей совершают покупки в магазине. Это

является средним показателем, так как не все клиенты приходят в магазин за покупкой.

Далее проанализируем уровень торгового обслуживания с помощью опроса покупателей. Чтобы оценить качество, проведем анкетный опрос клиентов ООО «ЛАЙТ», который позволит выявить и оценить общее впечатление от обслуживания. В опросе приняли участие 50 человек.

Вопросы анкеты представим в таблице 5.

Таблица 5 – Анкета оценки качества обслуживания ООО «ЛАЙТ»

| Формулировка вопроса | Варианты ответа на вопрос |
|---|---|
| С какой периодичностью Вы посещаете данный магазин? | Часто Каждый месяц Раз в год |
| Какое время в среднем Вы тратите на покупку? | 0-10 минут 10-30 минут Свыше 30 минут |
| Как Вы считаете, что характеризует качество обслуживания? | Широкий ассортимент Доступные цены Дополнительные услуги Порядок и чистота в помещении |
| Как Вы считаете, какой ассортимент данного магазина? | Узкий Широкий Очень широкий |
| Оцените уровень сотрудников магазина. | Низкий Средний Высокий |
| Оцените внешний вид сотрудников данного магазина. | Неопрятный Удовлетворительный Опрятный и чистый |
| Оцените удобство расположения продукции. | Неудобно Удобно |
| Оцените насколько Вас устраивают дополнительные услуги, которые предоставляет магазин.. | Полностью не устраивают Устраивают, но не все Полностью устраивают |
| Назовите основной критерий, по которому Вы выбрали данный магазин. | Доступная цена Широкий ассортимент Качество обслуживания Удобное месторасположение |
| Укажите Ваш возраст. | 18-30 лет 30-45 лет 45-60 лет Свыше 60 лет |
| Укажите Ваш пол. | Мужской Женский |

После проведенного анкетного опроса было выявлено, что только 19 человек дали положительную оценку о магазине. Исходя из этих данных, рассчитаем коэффициент уровня обслуживания покупателей по формуле:

$$K_m = \frac{\text{Ко-во человек, давших хорошую оценку}}{\text{Общее кол-во человек}} \quad (3)$$

$$K_m = 19/50 = 0,38$$

Таким образом, коэффициент уровня обслуживания покупателей составляет 38%. Этот показатель находится на уровне ниже среднего.

По результатам проведенного анкетного опроса можно сделать следующие выводы:

- большинство опрошенных клиентов на покупку товара тратят от 10 до 30 минут, что объясняется сложностью выбора и отсутствию помощи со стороны сотрудников магазина;
- большинство опрошенных клиентов довольны широким ассортиментом продукции;
- большинство опрошенных клиентов оценили уровень знаний и обслуживания персонала как удовлетворительный;
- большинство опрошенных клиентов – мужчины (39 человек);
- большинство опрошенных клиентов оценили чистый и опрятный внешний вид сотрудников магазина;

Низкий уровень получил такой пункт опроса, как уровень знаний и обслуживания сотрудников магазина. Он оценен клиентами как удовлетворительный.

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что персонал организации ООО «ЛАЙТ» характеризуется низким уровнем знаний и профессионализма, средним качеством обслуживания клиентов и низкой клиентоориентированностью. Для того, чтобы решить указанные проблемы необходимо регулярно проводить мероприятия по развитию сотрудников организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «ЛАЙТ»

3.1 Направления совершенствования развития персонала ООО «ЛАЙТ»

В условиях конкурентного рынка развитие персонала является базой для роста производительности труда и достижения высоких показателей деятельности, как для самого торгового предприятия, так и производителя и, конечно, потребителя. Правильно разработанные мероприятия по совершенствованию развития персонала предприятия позволят увеличить выручку от реализации и другие показатели работы.

Анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ» показал, что:

- 1) Максимальную долю сотрудников предприятия составляют продавцы-консультанты. Средний стаж работы сотрудников торгового зала – 2 года.
- 2) В организации увольнение сотрудников не превышает численность принятых на работу. В результате постоянного приема и увольнения, на протяжении исследуемого периода меняется состав кадров.
- 3) Анализ технологии обслуживания покупателей ООО «ЛАЙТ» выявил низкий уровень клиентоориентированности сотрудников;
- 4) Продавцы-консультанты в организации ООО «ЛАЙТ» знают свойства не всех товаров. Руководство организации этим моментом не интересовалось.
- 5) Около 70% сотрудников имеют образование, которое напрямую подходит занимаемой должности. Работники торгового зала имеют экономическое образование или подготовку по техникам продаж.
- 6) Жалобы от клиентов присутствуют, так как персонал не всегда вежлив и учтив к покупателям.

7) Коэффициент дополнительного обслуживания покупателей составляет 67%. Это означает, что оно осуществляется не в полной мере.

8) Коэффициент завершенности покупки составляет 55%. Это означает, что 55% покупателей совершают покупки в магазине.

9) Коэффициент уровня обслуживания покупателей составляет 38%. Этот показатель находится на уровне ниже среднего.

10) После проведенного анкетного опроса было выявлено, что только 19 человек дали положительную оценку о магазине. Низкий уровень получил такой пункт опроса, как уровень знаний и обслуживания сотрудников магазина. Он оценен клиентами как удовлетворительный.

Следовательно, анализ показал, что уровень развития сотрудников организации ООО «ЛАЙТ» является низким. Для того чтобы повысить качество обслуживания и результаты предприятия необходимо совершенствовать мероприятия по развитию персонала.

На рисунке 15 представлены основные предлагаемые мероприятия по развитию персонала ООО «ЛАЙТ».



Рисунок 15 - Предлагаемые мероприятия по развитию персонала ООО «ЛАЙТ»

Далее предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Индивидуальный план развития сотрудника - это комплекс мероприятий, направленных на повышение квалификации. Он включает:

- обучение работника с отрывом или без отрыва от основной деятельности (обучающие курсы, повышение квалификации, получение второго образования и т.д.);
- вовлечение сотрудника в новые проекты;
- ротацию кадров внутри организации, при которой работники переводятся в другие отделы для получения опыта;
- назначение куратора, который будет контролировать профессиональный рост;
- прохождение сертификации;
- организацию тренингов и стажировок;
- закупку профессиональной литературы для самообучения специалиста.

Сотрудник должен понимать важность профессионального развития, как для себя, так и для организации. Нельзя принуждать специалиста следовать плану развития, это демотивирует его и не даст положительного эффекта. Когда сотрудник развивается без плана развития, то есть без участия руководителя, процесс хаотичен и его эффективность снижена. Руководство не сможет контролировать и отслеживать результат.

План индивидуального развития содержит:

1. Цель и мотивацию. Цели должны быть четко сформулированы и понятны сотруднику.
2. Временные рамки.
3. Стратегию развития. Все задачи и мероприятия группируются по степени важности для сотрудника и организации.
4. Оценку. Как только работник достигает одной из поставленных целей, руководитель проверяет и оценивает результат.
5. Наставничество. Выполнение задач курируется руководителем.

Польза от внедрения индивидуального плана развития для сотрудника компании представлена на рисунке 16.

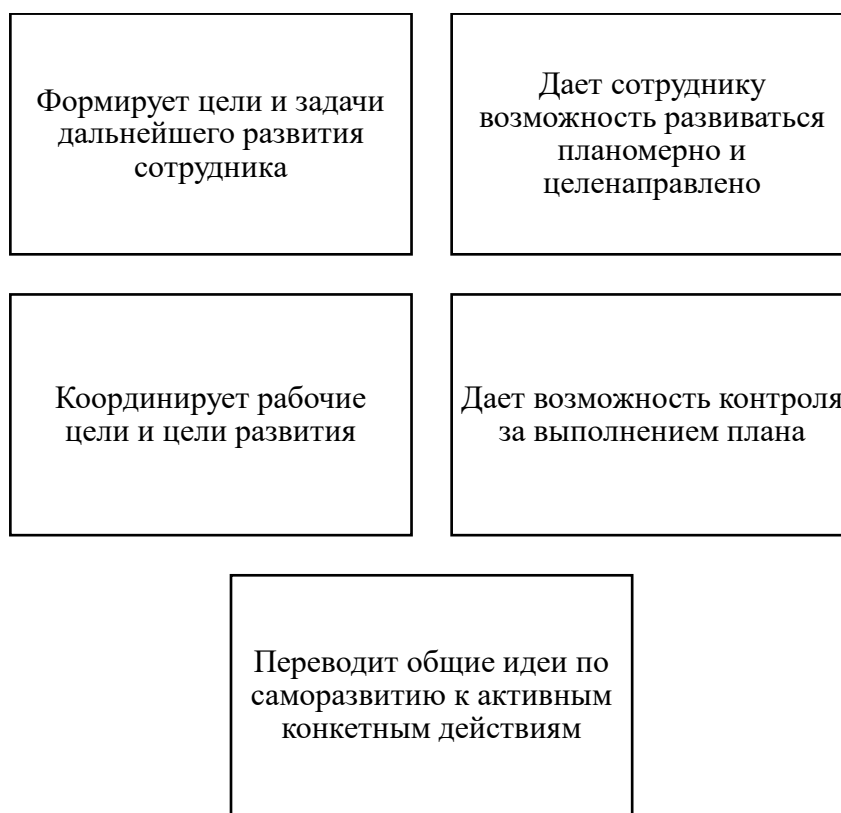


Рисунок 16 - Польза от внедрения индивидуального плана развития для сотрудника

Для работодателя польза индивидуального плана развития проявляется в следующем:

- стимул персонала приобретать навыки;
- самостоятельное принятие решений, определение задач и целей;
- осознание важности статуса специалиста в организации, мотивация других работников к росту;
- реализация теоретических знаний на практике.

Образец плана развития сотрудника представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Образец индивидуального плана развития сотрудника

| Развиваемые компетенции | Ожидаемый результат | | | |
|--|-------------------------|------------------|------------------------------|---------------------------------|
| | Мероприятия по развитию | Куратор | Сроки реализации и результат | Оценка результата руководителем |
| Развитие через обучение - литература | Литература | Чья рекомендация | Результат прочтения | Выводы |
| Развитие через обучение - тренинги | Тренинги, игры | Чья рекомендация | Результат | Оценка руководителя |
| Развитие через обучение – рекомендации для общего развития | Навык | Чья рекомендация | Способ освоения | Оценка руководителя |

В зависимости от степени цифрового развития компании и бюджета, выделенного на программу развития, решается вопрос о платформе, на которой будет сохранён индивидуальный план развития. Ведение индивидуальных планов работников на цифровой платформе обеспечит преемственность информации и удобство использования бланка. Дешёвый формат .xls или .doc даст возможность запустить проект при минимальных затратах, проверить его пользу, а затем вкладывать в него средства.

В то же время важнейшим условием эффективной работы организации является высокая мотивация работников. В управлении персоналом мотивация рассматривается как один из инструментов повышения производительности труда. Для увеличения эффективности работы торгового предприятия особенно важна мотивация его персонала, который находится либо в непосредственной близости с покупателем, либо в прямом контакте с конечным потребителем. В этой связи, успешно развивающиеся и конкурентоспособные организации большое внимание уделяют тому, чтобы их работники были заинтересованы в результатах своего труда, всегда с большим желанием ходили на работу и четко понимали свой личный вклад в достижение общего результата деятельности организации.

В таблице 7 представлена текущая и предлагаемая система мотивации сотрудников ООО «ЛАЙТ»

Таблица 7 - Виды премий, предусмотренных за качественное выполнение обязанностей

| Виды премирования | Выплаты, % |
|---|---|
| Старая система мотивации | |
| Ежемесячная премия при выполнении плана продаж | 20% от должностного оклада |
| Новая система мотивации | |
| Ежемесячная премия при выполнении плана продаж | 20 % от должностного оклада +1 % за каждый процент увеличения |
| Ежеквартальная премия за лучшие клиентские отзывы | 10 % от должностного оклада |
| Ежеквартальный бонус за лучшие продажи | Подарочный сертификат на сумму 10000 руб. |

Кроме этого, установлено, что в ООО «ЛАЙТ» недостаточно внимания уделяется обучению персонала. При этом следует отметить, что обучение персонала является одним из мотивирующих факторов, способствующих повышению производительности труда работников и, соответственно, росту финансовых показателей и эффективности деятельности организации в целом.

Разработка системы обучения в ООО «ЛАЙТ» представлена на рисунке 17.

Основной целью разработки системы обучения торгового персонала компании является достижение высоких объемов продаж. Торговая деятельность имеет свои особенности, поэтому в процессе разработки критериев необходимо учесть, что каждый работник торговли должен знать максимально подробную характеристику своего товара, технологию продаж и навыки работы с клиентами.

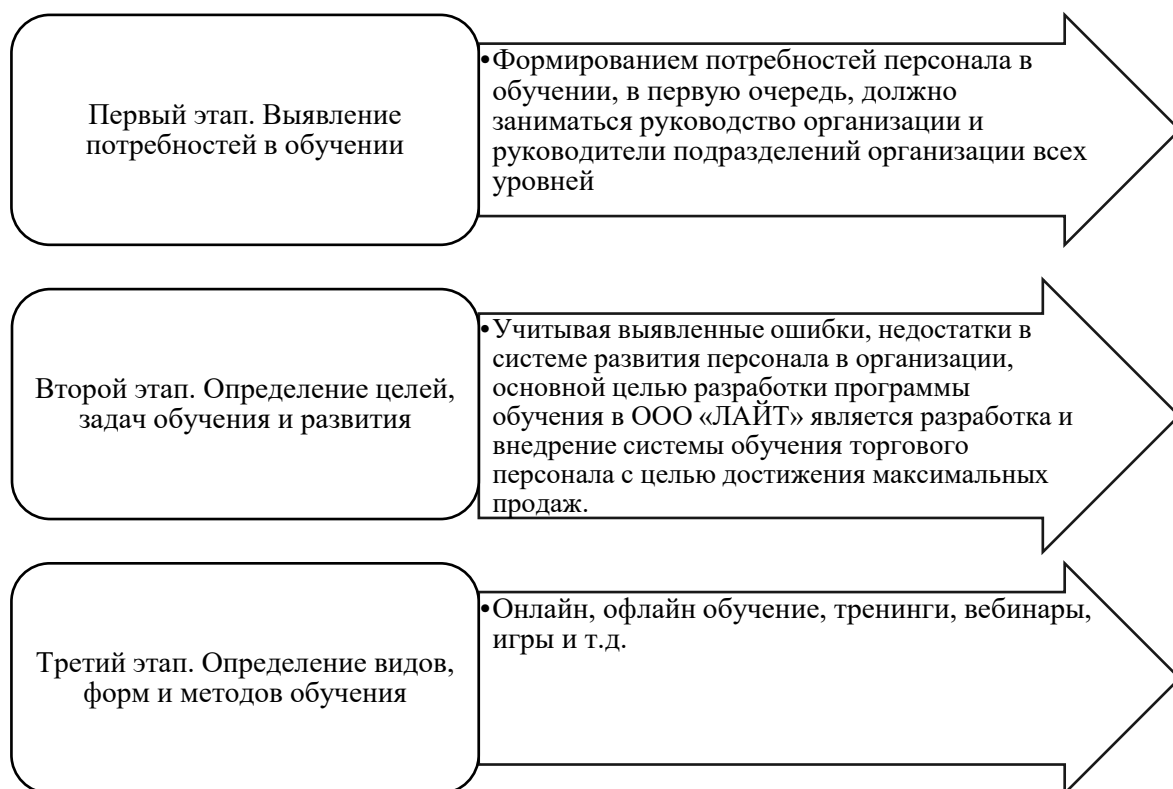


Рисунок 17 - Разработка системы обучения в ООО «ЛАЙТ»

Для решения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- обучение современным методам продажи товаров;
- систематическое знакомство с изменениями в области законодательства;
- повышение коммуникабельности, деловой активности работников;
- изучение современных методов продвижения товаров;
- умение анализировать деятельность конкурентов.

Прежде всего, необходимо показать сотруднику пользу и выгоду от регулярного обучения. Навыки эффективных продаж и знание ассортимента дают прирост личных продаж, а это дополнительный бонус (например, сотрудник получает оплату за каждую проданную единицу товара или процент от суммы продажи). Знания и навыки сегодня – это дополнительный доход в ближайшем будущем. У сотрудников появляется возможность

попасть в кадровый резерв, принять участие во внутреннем конкурсе и занять более высокую позицию в компании. Такая мотивация всегда должна подкрепляться реальными примерами. В рамках системы обучения сотрудник имеет возможность обсудить свои проблемы и поделиться опытом на мастер-классах и минитренингах.

Для оценки эффективности тренинговой программы или иного вида обучения должны использоваться такие методы как:

- анкетирование продавца, прошедшего данные курсы;
- метод «Тайный покупатель»;
- расчет экономических показателей.

Предложенные мероприятия позволят развить персонал компании ООО «ЛАЙТ», что благоприятно отразится на ее финансовом результате. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий проведен в следующем пункте.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

В предыдущем пункте были предложены следующие мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «ЛАЙТ»:

- Формирование индивидуального плана развития сотрудника.
- Совершенствование системы мотивации персонала.
- Разработка системы обучения ООО «ЛАЙТ».

Предполагаемая эффективность предлагаемых мероприятий представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Предполагаемая эффективность предлагаемых мероприятий для ООО «ЛАЙТ»

| Мероприятие | Эффективность |
|--|---|
| Формирование индивидуального плана развития сотрудника | Создание штата эффективных, профессиональных сотрудников. |

Продолжение таблицы 8

| Мероприятие | Эффективность |
|---|---|
| Совершенствование системы мотивации персонала | Повышение производительности труда, увеличение продаж, товарооборота и выручки компании |
| Разработка системы обучения ООО «ЛАЙТ» | Повышение компетентности и профессионализма персонала. Повышение лояльности покупателей к магазину. Увеличение финансового результата предприятия |

После внедрения мероприятий по обучению персонала ООО «ЛАЙТ» и проведения первого тренинга по эффективным продажам был проведен контроль методом «Тайный покупатель» одного из продавцов предприятия, оценка которого проводилась до проведения обучения (минимум 1, максимум 5 баллов). Результаты проверки представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты контроля методом «Тайный покупатель» персонала ООО «ЛАЙТ»

| Показатель | Баллы до обучения | Баллы после обучения |
|----------------------------------|-------------------|----------------------|
| Знакомство | 3,5 | 4,5 |
| Качество беседы с клиентом | 3 | 4,5 |
| Манера общения | 3,5 | 4 |
| Внешний вид | 4,5 | 5 |
| Решение запроса клиента | 3,5 | 4,2 |
| Предложение дополнительных услуг | 2 | 3,5 |
| Средний бал | 3,33 | 4,3 |

Следовательно, по результатам проведенного контроля очевидна целесообразность проведения тренингов и обучения для сотрудников ООО «ЛАЙТ».

Далее определена эффективность внедрения программы обучения и мотивации в целом по организации. Эффективность внедрения программы обучения и мотивации приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка экономической эффективности внедрения стимулирования и обучения работников , тыс. руб.

| Показатель | До внедрения | После внедрения |
|--|--------------|-----------------|
| Разработка системы обучения | | |
| Выработка одного работника | 1841 | 2133 |
| Выручка от реализации, всего | 44173 | 51200 |
| Затраты на программу обучающего тренинга | - | 70 |
| Эффект от внедрения программы | - | 6957 |
| Изменение системы премирования | | |
| Выработка одного работника | 1841 | 2545 |
| Выручка от реализации, всего | 44173 | 61100 |
| Затраты на систему премирования | - | 330 |
| Эффект от внедрения программы | - | 16597 |
| Общий эффект от проводимых мероприятий | - | 23554 |

Приведенное в таблице 10 сопоставление полученных результатов с затратами на обучение, а также результаты внедрения новой программы премирования свидетельствуют об эффективности предложенных мероприятий по развитию сотрудников.

Следовательно, предложенные в третьем разделе мероприятия по изменению системы премирования и формированию системы обучения сотрудников позволят получить экономический эффект в размере 23554 тыс. руб.

Заключение

Для успешного ведения бизнеса необходимо выбрать грамотную стратегию развития персонала. План развития персонала позволит вырастить профессионала внутри компании, оформить с ним долгосрочное сотрудничество. Сотруднику же это позволяет реализовывать свои цели и быть заинтересованным в увеличении финансовых результатов компании.

В первом разделе рассмотрены основные функции, принципы развития персонала предприятия, а также цели и задачи, методы оценки и направления развития персонала предприятия в настоящее время.

Развитие персонала – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых профессиональных функций, освоения новых навыков по решению задач предприятия. Цель развития персонала на предприятии – это совершенствование профессиональных умений и навыков сотрудников, а также повышение их работоспособности.

Во втором разделе дана характеристика рассматриваемого предприятия ООО «ЛАЙТ», а также проведен анализ показателей развития персонала предприятия.

Анализ развития персонала ООО «ЛАЙТ» показал, что:

1) Максимальную долю сотрудников предприятия составляют продавцы-консультанты. Средний стаж работы сотрудников торгового зала – 2 года.

2) В организации увольнение сотрудников не превышает численность принятых на работу. В результате постоянного приема и увольнения, на протяжении исследуемого периода меняется состав кадров.

3) Анализ технологии обслуживания покупателей ООО «ЛАЙТ» выявил низкий уровень клиентоориентированности сотрудников;

4) Продавцы-консультанты в организации ООО «ЛАЙТ» знают свойства не всех товаров. Руководство организации этим моментом не интересовалось.

5) Около 70% сотрудников имеют образование, которое напрямую подходит занимаемой должности. Работники торгового зала имеют экономическое образование или подготовку по техникам продаж.

6) Жалобы от клиентов присутствуют, так как персонал не всегда вежлив и учтив к покупателям.

7) Коэффициент дополнительного обслуживания покупателей составляет 67%. Это означает, что оно осуществляется не в полной мере.

8) Коэффициент завершенности покупки составляет 55%. Это означает, что 55% покупателей совершают покупки в магазине.

9) Коэффициент уровня обслуживания покупателей составляет 38%. Этот показатель находится на уровне ниже среднего.

10) После проведенного анкетного опроса было выявлено, что только 19 человек дали положительную оценку о магазине. Низкий уровень получил такой пункт опроса, как уровень знаний и обслуживания сотрудников магазина. Он оценен клиентами как удовлетворительный.

Следовательно, анализ показал, что уровень развития сотрудников организации ООО «ЛАЙТ» является низким. Для того чтобы повысить качество обслуживания и результаты предприятия необходимо совершенствовать мероприятия по развитию персонала.

В третьем разделе, на основе проведенного анализа, предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала ООО «ЛАЙТ»:

- Формирование индивидуального плана развития сотрудника.
- Совершенствование системы мотивации персонала.
- Разработка системы обучения ООО «ЛАЙТ».

Предложенные мероприятия позволят предприятию создать эффективный штат профессиональных сотрудников, повысить производительность труда, увеличить товарооборот и выручку предприятия, а также повысить компетентность персонала организации. В то же время предложенные мероприятия позволят предприятию ООО «ЛАЙТ» получить экономический эффект в размере 23554 тыс. руб.

Список используемых источников

1. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Науковедение. 2018. Т. 7, № 4. С. 84–85.
2. Булхаков М.И. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник для вузов / М.И. Булхаков. М.: ИНФРА-М, 2018. 416 с.
3. Верещагина Л.А. Психология персонала [Текст] / Л.А. Верещагина. М.: Гуманитарный центр, 2018. 212 с.
4. Весенин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст] / В.Р. Весенин. М.: Проспект, 2017. 96 с.
5. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Текст] / А.Г. Войтов. М: Дашков и К, 2017. 232 с.
6. Главатских О. Б., Пикулева А. А. Содержание и роль мотивации труда в современных условиях хозяйствования // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж : Воронежский экономико-правовой институт, Орловский филиал финуниверситета, 2018. Ч. 2. С. 89–95.
7. Глушкова М. А, Главатских О. Б, Троянская А. И. Формирование ключевых показателей эффективности в системе стимулирования персонала предприятий перерабатывающей промышленности // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. 2018. Т. 21, № 4. С. 60–64.
8. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-1 (60). С. 65–70.
9. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон Дж. К., К. О'Делл; пер. с англ. М.: Экономика, 2016. 320 с.
10. Гришнова О. А. Развитие персонала как инвестиционный проект: методические подходы к определению эффективности / А. А. Гришнова, В. Небукин // региональные аспекты развития и размещения производительных

сил Украины: сб. науч. трудов. Тернополь: Экономическая мысль, 2020. Вып. 9. С. 15-19.

11. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2019. 464 с.

12. Иванов С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. Ю. Иванов. Москва : Московский педагогический государственный университет, 2020. 152 с.

13. Ивановская Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2016. 60 с.

14. Кибанов А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2016. 60 с.

15. Кирхлер Э. Мотивация в организациях [Текст]: соч. в 2 т. Киев: Гуманитарный центр, 2018. Т.1. С. 134-136.

16. Кокин Ю.П. Экономика труда [Текст]: учебник / Ю.П. Кокин. М.: Магистр, 2018. 686 с.

17. Кочанова А. А. Современная практика мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 12-1 (79). С. 663–666.

18. Кузьменко Д. На грани стратегии и операционной эффективности / Д. Кузьменко // Компаньон. Стратегии. 2020. № 2. С. 8-12.

19. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала [Текст] / Т.И. Леженкина. М.: Маркет ДС, 2017. 232 с.

20. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. М.: Юрайт, 2019. 400 с.

21. Маслова В. М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / В.М. Маслова. М.: Юрайт. 2017. 540 с.

22. Маслова В. М. Управление персоналом : учеб. и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2021. 431 с.

23. Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. Ногинск: Аналитика РОДИС, 2017. 178 с.
24. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: Инфра-М, 2019. 524 с.
25. Оглоблин В. А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения // Известия ИГЭА. 2018. №3 (95)
26. Просвирина Н. В. Кадровая политика организации как инструмент управления человеческими ресурсами // Московский экономический журнал. 2019. № 12. С. 78.
27. Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум [Текст] / Г.Г. Руденко, Ю.Г. Одегов. М.: Юрайт, 2017. 432 с.
28. Семина А. П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. №1-1. С. 80-85.
29. Скляревская В. А. Экономика труда [Текст]: учебник для бакалавров / В. А. Скляревская. М.: Дашков и К, 2018. 304 с.
30. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.В. Тебекин. М.: Юрайт, 2017. 182 с.
31. Тихонов А.И. Современные методы оценки персонала в компаниях на российском рынке // Финансовая экономика. 2019. №12. С. 204-208.
32. Branson R.K., Rayner G.T., Cox J.L., Furman J.P., King F.J., Hannum W.H. (1975). Interservice procedures for instructional systems development. (5 vols.) (TRADOC Pam 350-30 NAVEDTRA 106A). Ft. Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, August 2016.