

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по карьерному развитию работников  
организации (на примере ООО «ЛЕНТА»)»

Студент

И.В. Крючкова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е.

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Крючкова И.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по карьерному развитию работников организации (на примере ООО «ЛЕНТА»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Кифа Л.Л.

Цель исследования - разработка мероприятий по карьерному развитию торговых работников гипермаркета.

Объект исследования - ООО «Лента», основным видом деятельности, которой является:

-выполнение розничной торговли непродовольственными и продовольственными товарами;

-работа посреднической и коммерческой деятельности, оптовой торговли;

-образование прямых связей с предприятиями-поставщиками продукции;

-участие в проведении аукционов, выставок и других мероприятий.

Методы исследования – применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе сравнительный анализ и синтез.

Краткие выводы по работе – развитие персонала представляет собой подготовку сотрудника к выполнению новых функций в процессе работы, замещению новых должностей, включающую определение потребности в развитии, обучение персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 42 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-12, рисунков – 16.

## Abstract

The title of the bachelor's thesis is Development of measures on the career development of the employees of the Organization (by the Example of Lenta, OOO).

The bachelor's thesis consists of introduction, three chapters, including 16 figures, 12 tables, the list of 42 references including 5 foreign sources and 5 appendices.

The object of the bachelor's thesis is Lenta, OOO.

The bachelor's thesis describes in detail the work of cashiers, their mode of work and rest, satisfaction with career development. We outline the causes of the sales staff turnover at the enterprise. We also propose activities on the career development of cashiers to reduce staff turnover.

Firstly, we discuss the concept of career development. Next, on the basis of the definitions provided by the specialists in this field, we introduce our definition. Finally, we present the work on the role of career development at the organization. Special emphasis is laid on the experience of staff development at various organizations. We then analyse the above-mentioned category of workers (i.e. sales staff) at the company Lenta, OOO. Analyzing, we identify the problem of high turnover of the sales staff. Next, we explain the causes of current problems and suggest measures for their elimination.

It can be concluded that any organization must pay great attention to the development of its staff. The performance and satisfaction of employees with their work should be constantly analyzed. It is necessary to resolve the identified problems in a timely manner.

## Содержание

Введение .....	8
1. Теоретические основы карьерного развития .....	10
1.1 Развитие персонала как основная задача работы с персоналом .....	10
1.2 Опыт карьерного развития организаций.....	18
1.3 Особенности труда работников торговли .....	27
2 Анализ развития карьеры персонала на примере ООО «ЛЕНТА».....	37
2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «ЛЕНТА».....	37
2.2 Анализ системы карьерного развития персонала.....	44
3. Разработка мероприятий по карьерному развитию работников ООО «ЛЕНТА» .....	52
3.1 Разработка и внедрение модели карьерного развития работников торговли .....	52
3.2. Социально-экономическая оценка мероприятий по развитию торгового персонала ООО «ЛЕНТА».....	57
Заключение .....	61
Список используемой литературы .....	63
Приложения .....	67

## Введение

Актуальность данной темы основывается на том, что в наше время человеческий ресурс является одним из основных ресурсов любой организации. В настоящее время общество интенсивно развивается и для того чтобы оставаться конкурентоспособной организацией на рынке труда необходимо постоянно развивать свои навыки как личностные, так и профессиональные. Если не уделять внимание знаниям и навыкам сотрудников, организация не сможет добиться высоких показателей качества и прибыли. Именно поэтому актуальным для любой организации является своевременное развитие персонала. При правильной системе развития персонала организация может повысить производительность труда и качество работы. Благодаря этому компания будет конкурентоспособной, что является очень важным аргументом для уверенности сотрудников в своей организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на развитие персонала ООО «Лента».

Для достижения цели, необходимо решить несколько задач:

1. Исследовать теоретические аспекты развития персонала;
2. Провести анализ системы развития персонала организации;
3. Разработать мероприятия по улучшению процессов по развитию персонала организации.

Объектом исследования является Общество с Ограниченной Ответственностью «Лента» (кратко - ООО «Лента»).

Предмет исследования – система карьерного развития персонала ООО «Лента».

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, Интернет-сайтов, локальные документы, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

За методологическую основу были приняты труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, таких как И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Л.Н. Иванова-Швец, Дж. Уитмор, М. Дауни и другие.

В работе применены такие методы исследования, как анализ и обработка материала, сравнительный анализ.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 42 источников. Общий объем работы 78 страница машинописного текста, с приложениями.

## 1. Теоретические основы карьерного развития

### 1.1 Развитие персонала как основная задача работы с персоналом

Теория социального управления рассматривает слово развитие, как направленное, необратимое, закономерное изменение, обладающее трансформацией качества, переходом к новым уровням организации.

Понятие «развитие» трактуется как получение другой особенности в том, или ином направлении. При этом должны отсутствовать ограничения, которые могли способствовать бы торможению развития или роста основного производства.

В настоящее время слово «развитие» наиболее часто используется с персоналом или человеческими ресурсами.

А.П. Егоршин трактует «развитие человеческих ресурсов», как процесс комплексного и непрерывного всестороннего развития личности персонала организации в целях роста эффективности их работы [22].

Понимание процесса развития человеческих ресурсов поможет объединить все этапы процесса адаптации персонала в организации. Необходим целостный подход, если организация стремится добиться эффективного результата.

В области развития человеческих ресурсов, если нет инициативы и поддержки «сверху донизу» и не все менеджеры осознают и поддерживают целостный подход, организованное развитие не состоится. Вместо этого будет иметь место развитие человеческих ресурсов отдельно в каждом подразделении без учета того, что происходит в других подразделениях, с возможным результатом «достижения эффективности» для группы или «части системы», но с потерями эффективной деятельности организации в достижении ее корпоративных целей и реализации стратегического плана.

Понятие развитие персонала по В.Р. Веснину можно представить в следующей схеме [15].



Рисунок 1.1- Понятие развития персонала

Ответственность за карьерное развитие персонала несут:

- администрация;
- линейные руководители;
- сами работники;

Условиями успеха в реализации карьерного развития являются участие руководства, учет целей и философии организации, связь с бизнес-планированием и стратегией, и тщательное планирование.

Развитие работников происходит на индивидуальном и институциональном уровнях и бывает профессиональным и общим.

Профессиональное развитие включает в себя подготовку персонала к выполнению новых производственных функций, решению новых задач,

которые направлены на преодоление барьера расхождения между требованиями к сотруднику и качествами реального человека. Оно требует высоких усилий со стороны работников, поэтому без их заинтересованности это невозможно.

По мнению В.Р. Веснина потребность в карьерном развитии объясняется необходимостью адаптироваться к изменениям внешней среды, новейшим видам техники и технологии, структуре и стратегии организации, освоением новых, дополнительных, видов деятельности [16].

Е.В. Киселева считает, что карьерное развитие, осуществляется, так же как и планирование на организационном и индивидуальном уровнях. Карьерное развитие на индивидуальном уровне представляет собой воплощение планов карьеры сотрудников [29].

Карьерное развитие на организационном уровне – это формирование и развитие карьерного пространства и карьерной среды организации. Карьерное развитие персонала рассматривает интересы как самых сотрудников, поскольку удовлетворяются их потребности в самореализации, так и самой организации, обеспечивая высокое качество трудовых ресурсов. Как правило, карьерное развитие направлено на успешное обеспечение карьеры сотрудников организации. Выделяют несколько критериев карьерной успешности, представим их в виде таблицы.

Таблица 1.1 - Критерии карьерной успешности

Критерии успешности	Критерий успешности отражает
Объективные	-Фактический должностной рост; -Профессиональный рост.
Субъективные	-Удовлетворенность сотрудника своей карьерой; -Удовлетворенность отдельными карьерными аспектами.

Особое внимание, в последнее время, уделяется субъективным критериям

успешности карьеры. Значительная удовлетворенность карьерой определяется в следующих случаях:

- занимаемая должность или вид деятельности соответствует самооценки;
- работа находится в местности, где природные условия благоприятно воздействуют на здоровье и позволяют хороший отдых;
- условия работы способствуют развитию возможностей человека и их усилению;
- работа позволяет реализовывать себя в плане творческого характера и обеспечивает определенную степень независимости;
- высокооплачиваемый труд и возможность получения побочных доходов;
- работа не ограничивает возможность в продолжении активном обучении, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством.

В понимании В.М. Масловой, развитие персонала является совокупностью мероприятий, которые направлены на развитие потенциала работников предприятий [31].

По мнению И.Л. Лукичева развитие человеческих ресурсов не что иное, как система мероприятий, направленных на способность к обучению работников, распространение опыта и знаний, обучение квалифицированных молодых сотрудников, осознанием персоналом управления значимость развития персонала и снижение текучести кадров [30].

Согласно Р. Хиррисону стратегическое развитие работников, трудовых ресурсов понимается как развитие от четкого представления о потенциале и способностях, которое функционирует в стратегической структуре бизнеса [40].

Е.А. Митрофанова утверждает, что основной целью профессионального развития является создание таких условий в рамках данной организации, благодаря которым работник мог бы гармонично развиваться, повышать свой творческий, материальный и профессиональный статус, что способствовало бы процветанию и стабильности организации. Организации необходимо разработать модель развития для решения данной задачи, которая представляла

бы собой теоретическую конструкцию, имеющую возможность объединять разнообразные методы, технологии и средства и способность из одного качественного состояния персонала переходу в другое [33].

И.И. Шаталова считает развитие персонала как комплекс мероприятий, которые направлены на улучшение качества человеческих ресурсов организации. Под общим развитием персонала понимается процесс обогащения у работников интеллектуального капитала, понимание окружающей действительности, осознание новых ценностей, расширение возможностей и социальных связей партнерства, способствующих раскрытию полного индивидуального трудового потенциала с целью увеличения вклада в дела организации и личностного роста работников [41].

Рассматривая понятие «развитие персонала», нельзя не обратиться к вопросу о целях, формах и типах его развития.

Специалисты в области кадрового менеджмента отмечают, что формами развития персонала выступают: профессиональная ориентация, повышение квалификации, обучение, совершенствование личных качеств, самообразование, рационализация и изобретательство и пр.

В организацию профессионального развития специалисты включают:

- разработку нормативных актов, регулирующих кадровую деятельность по части профессионального развития;
- анализ кадрового обеспечения организации в виде качественных и количественных показателей;
- карьерное продвижение и профессионально – должностное становление в организации;
- профессиональное дополнительное образование;
- организацию инструктажей, стажировок и тренингов;
- проводка аттестации, квалификационных экзаменов, конкурсов на замену вакантных должностей[25].

А.Я. Кибанов в сущность развитие персонала включает управление кадровым резервом, деловой карьерой, обучением персонала.

Схожая классификация И.И. Шаталовой, где основными элементами системы профессионального развития работников организации выступают:

- организация мотивации на обучение;
- обучение персонала;
- управление служебно-профессиональным обучением и деловой карьерой персонала в организации;
- адаптация и введение в должность работника;
- образование кадрового резерва [41].

Обычно специалисты в области управления персоналом главными целями развития персонала называют такие, как:

- создание общих целей;
- гибкость к организационным изменениям;
- равенство работников в возможности получения достойного заработка и служебного продвижения;
- повышение качества морально – психологического климата;
- устранение проблемы текучести и потребности в кадрах;
- облегчение в плане делегирования полномочий;
- рост эффективности производительности и качества труда;
- выработка у работников профессиональных навыков;
- образование определенного типа поведения и типа мышления;
- приобретение дополнительных знаний.

В случае успешного достижения поставленных целей развития персонала, предполагаемые результаты развития персонала могут также быть различными. Так, например, И.И. Шаталова разделяет результаты развития персонала по направлениям для работника, для организации и для общества (рисунок 1.2) [41].

В настоящее время развитие персонала играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности организаций, поэтому современный работник должен иметь стратегическое мышление, предприимчивость, широкую эрудицию, высокую культуру.

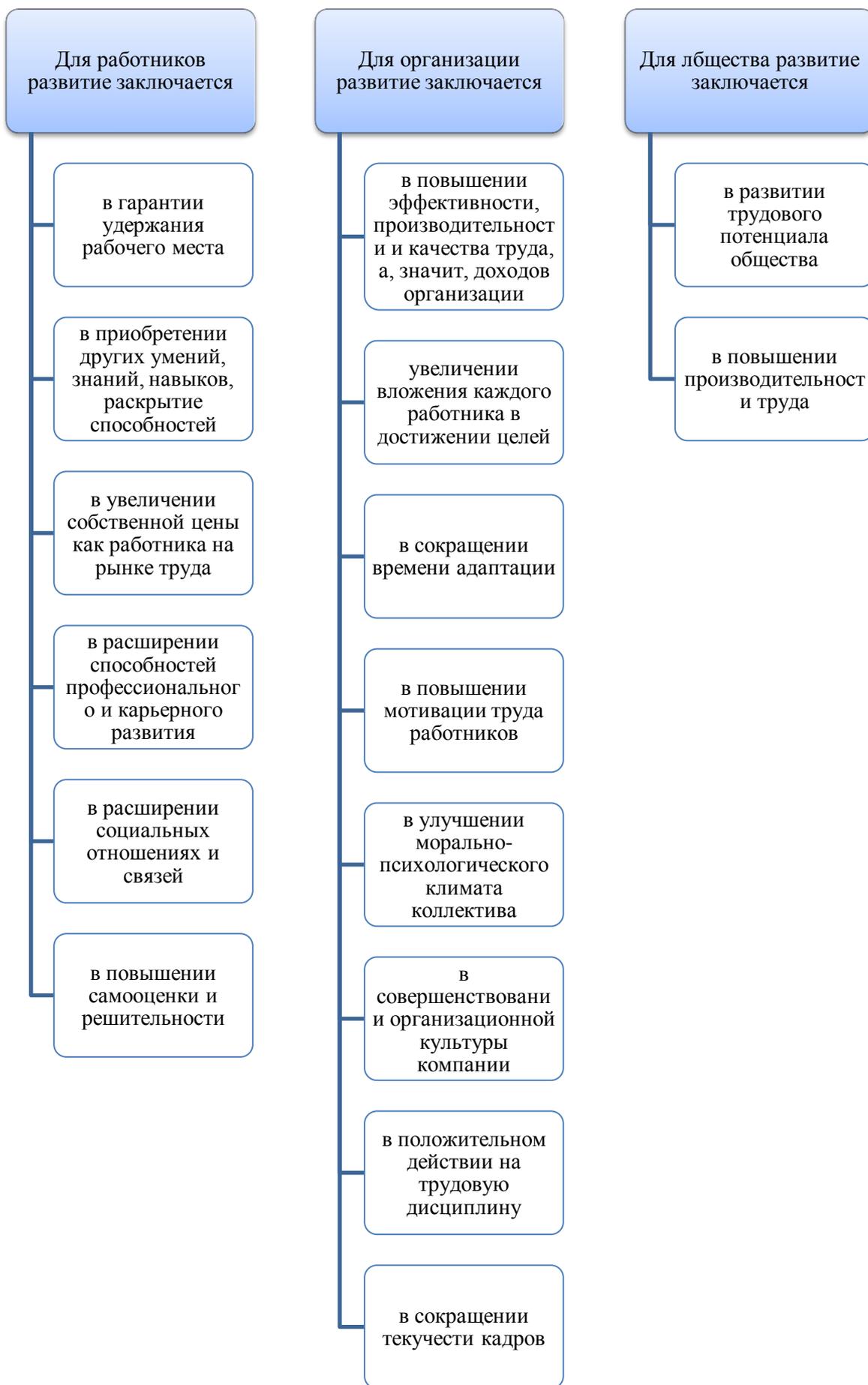


Рисунок 1.2- Результаты развития работников

Представим характеристику типов развития кадров [38].

Таблица 1.2 - Характеристика типов обучения

Типы обучения	Характеристика типов обучения
1. Профессиональное обучение кадров, в том числе:	Получение знаний, умений, навыков и обучение методам общения, устремившимся на выполнение установленных производственных задач. Обучение считается законченным, если приобретена квалификация для совершения определенной деятельности. Подготавливается учащаяся молодежь.
1.1 Профессиональное начальное обучение.	Рост знаний, умений, навыков и методов общения как основание для дальнейшего профессионального обучения (например, подготовка бакалавров).
1.2 Профессиональное специализированное обучение	Приобретение специфической и профессиональной специальности. Расширение знаний и методов в целях изучения конкретной профессии (например, специалист, магистр).
2. Профессиональный рост, в том числе:	Углубление знаний, умений, способностей и методов общения с задачей приведения их в сходство с сегодняшними условиями производства, а также для мотивации профессионального подъема (обучается занятый в производстве персонал, имеющие практический опыт).
2.1 Рост профессиональных знаний и возможностей	Приведение умений и возможностей в соответствие с запросами времени, их актуализация и развитие. Обучаются специалисты (горизонтальное продвижение).
2.2 Профессиональное развитие с целью роста по службе	Обучение к качественному исполнению более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальное продвижение).
3 Повышение квалификации	Приобретение знаний, умений, навыков и овладения методами связи (поведения) для усвоения новой специальности и качественно другим профессиональным занятием (обучается занятый в производстве персонал или безработные, имеющие практический опыт).

Некоторые представленные виды обучения не следует рассматривать отдельно друг от друга. Обучение квалифицированных кадров включает в себя координацию и тесную связь между всеми видами обучения.

Международная практика указывает на то, что на развитие работников нужно выделять 5 – 10% фонда заработной платы.

Потребность в профессиональном развитии объясняется нуждаемостью адаптироваться к изменениям внешней среды, технологиям и техники, структуры организации и стратегии, овладеть дополнительными видами

деятельности.

В настоящее время на первое место более 85% опрошенных менеджеров в Японии на первое место ставят развитие ресурсов человека, при этом на освоение новых технологий – 45% и около 20% на продвижение в новые рынки [16]. И это не зря, поэтому фирмы, проводившие развитие сотрудников, владеют в целом в два раза более высокими показателями, чем остальные.

В результате проведенного анализа подходов к развитию персонала приведем свое определение. Под развитием персонала будем понимать комплекс управляемых действий в области обучения персонала к осуществлению новой производственной деятельности, решению новых задач, с целью одоления противоречий среди требований к работнику и свойствам реального человека, в границах достижения конкретного уровня экономического и социального развития организации, удовлетворения индивидуальных и коллективных потребностей работников.

Развитие персонала необходимо направлять на оптимизацию эффективности его деятельности, при создании необходимых условий. В первую очередь нас интересует именно управленческая сторона развития персонала. С этой целью можно рассуждать о построении системы развития персонала в организации и управлению этой системой. Опираясь на это, развитие персонала рассматривается нами как проект деятельности, включающий в себя конструкцию управленческих технологий, мероприятий и методов, устремившийся на усовершенствование профессионального потенциала работников, задачей которого является повышения качества и эффективности работы.

## 1.2 Опыт карьерного развития организаций

Рассмотрев теоретическую основу «развитие персонала» с точки зрения трактовок специалистов в области управления персоналом, рассмотрим, какой опыт имеется у организаций, предприятий в этой сфере.

Для того чтобы проанализировать деятельность организаций в области развития персонала познакомимся с основными методами развития работников.

Развитие персонала обычно разделяют на две группы: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте является менее затратным и не вызывает дискомфорта у работников, так как проходит в привычной для него обстановке. Иногда может включать в себя приглашение специалистов со стороны. Представим в виде таблицы методы развития персонала на рабочем месте.

Таблица 1.3- Методы развития персонала на рабочем месте

Метод развития персонала	Характеристика метода
Наставничество	Происходит на собственном примере в процессе ежедневной работы. Часто применяется для освоения сотрудником нового вида деятельности. Работник обучается, наблюдая за работой своего наставника, для самостоятельного выполнения данной работы в будущем.
Делегирование	В этом случае развитие работника заключается в передачи ему более важных задач, которые не являются его основной деятельностью. Работнику приходится применять непривычные методы работы, познавать новую информацию, прибегать к использованию новых навыков.
Ротация	Сотруднику дается возможность перевода его на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и приобретения нового опыта. Данный перевод может осуществляться на протяжении нескольких дней до нескольких месяцев[21].

Методы профессионального обучения персонала вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Для обучения персонала вне рабочего места могут использоваться такие методы как:

1. Лекции – это традиционный метод профессионального развития

персонала, когда лектором дается большое количество материала в краткие сроки;

2. Кейсы – это описание работникам реальных или выдуманных ситуаций, для исследования, анализа и предложения ими правильных решений;

3. Деловые и ролевые игры – это коллективные занятия, в результате которых участники получают роли для постановки какой-то ситуации и принимают решения, руководясь своей ролью.

В настоящее время в российской практике активно начинают применяться методы развития персонала, которые используются за рубежом. Представим эти методы в виде таблицы (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Методы развития персонала пришедшие с Запада [24].

Метод	Характеристика
Дистанционное обучение.	Данная форма обучения использует телекоммуникационные технологии, которые позволяют обучать сотрудника на расстоянии. Это позволяет сотруднику самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для себя время. Данный метод обучения заключается в том, что сотрудник выбирает интересующую его тему, проходит предварительное тестирование для выявления его уровня знаний по данной тематике, на основе этого он выполняет определенные задания и пишет итоговое тестирование.
Модульное обучение	В данном методе обучения учебный курс представляет собой совокупность модулей, каждый модуль. Модули имеют названия и могут менять свою последовательность.
Метафорическая игра	Особенность данного метода заключается в метафоре. Она является помощником в решении деловой ситуации. Данный метод позволяет развивать креативность сотрудников и снимает тревожность в решении задачи.
Сторителлинг (от англ. «рассказывание историй»)	Чтобы облегчить период адаптации работников, организация использует мифы историй из жизни организации.

Обучение действиям	Участникам предоставляются реальные задачи, а не упражнения или ситуации для того, чтобы преодолеть расстояние между тем что «говорят» в организации и между тем, что в ней «делают».
Обучение рабочих группам	При необходимости найти решение из сложившейся ситуации в организации используется данный метод. Этот метод популярен в Японии, Германии, США и Европе. Организовывается рабочая группа в составе не более 9 человек. Участниками могут быть работниками любого уровня. Специалистам ставится определенная задача, которую они должны решить за определенный промежуток времени.
Баскет-метод (корзина)	Суть данного метода заключается в том, что работнику нужно выполнять обязанности руководителя, заняв его рабочее место. Ему приходится разбирать бумаги и отвечать на звонки. Этот метод основан на имитационной ситуации.
Обучение по методу Shadowing	Суть данного метода очень проста. В случае повышения, данному работнику следует несколько дней быть «тенью» действующего на этой должности сотрудника. На протяжении этого времени на основе наблюдения работник делает записи, потом проходит дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.
-Обучение по методу Secondment (командирование)	Данный метод представляет собой разновидность ротации. Сотрудника «командируют» на другое место работы. Метод командирования позволяет сотрудникам осваивать новые навыки и знания. Время командирования может быть краткосрочным и более длительным.
-Обучение по методу Buddying	Метод заключается в прикреплении за специалистом партнера. Его цель, это предоставление постоянной обратной связи
Геймификация	Это инструмент влияния на человеческое поведение. Основными ее принципами являются радость, удовольствие, интерес, который дарит процесс игры.
Плейбек	Как метод управления персоналом плейбек стал использоваться сравнительно не давно, в таких компаниях как США и Израиля. На данный момент этот метод популярен в организациях разных форм собственности и сфер деятельности. Суть плейбек-театра заключается в создании перформанса, где любой зритель может рассказать свою историю из жизни. Она может быть о чем угодно. Данный метод обеспечивает вовлеченность работника в трудовой процесс, создание социальной среды, расширение репертуара профессиональных знаний и умений.

Нельзя не отметить, что от верно выбранного метода развития работников в организации зависит ее развитие, эффективность и показатели.

Рассмотрим, каким образом происходит развитие персонала на примере различных организаций (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Методики развития персонала в различных организациях

Организация	Характеристика развития персонала
ОАО «Лукойл»	<p>Основные цели развития персонала опираются на результаты социологических исследований и анализе характеристик трудового коллектива. Стратегия развития работников должна соответствовать со стратегией фирмы. Компания отдает предпочтение индивидуальному развитию персонала, для дальнейшего группового управления и переходом к демографическим стилям управления. На основе этого компания выделяет три уровня развития персонала: индивидуальный (повышение квалификации, образование); групповой; организационный.</p>
ОАО «Сбербанк»	<p>Для профессионального развития работников используются комплексные программы развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Мастерская продаж»;</li> <li>- «Мастерская сервиса»;</li> <li>- «Мастерская наставничества»;</li> <li>- «Мастерская коммуникаций»;</li> <li>- «Мастерская эффективности».</li> </ul> <p>Программы построены на ценностях Банка и направлены на развитие индивидуального лидерства, расширения профессиональных знаний, результативной работой с внешними и внутренними клиентами. Также для развития внутреннего потенциала сотрудников, в данной организации присутствует коллекция книг серии «Библиотека Сбербанка».</p>
ОАО «Apple»	<p>Компания не уделяет особое внимание развитию персонала и руководствуется тем, что ответственность за карьерное продвижение должна быть возложена на самих сотрудников. В организации присутствует концепция, что работник сам хозяин своей карьеры. По мнению компании, помощь в карьерном продвижении способствует ослаблению сил работника и косвенно снижает его эффективность.</p>
ОАО «Coca-Cola»	<p>Вопросу обучения и развития персонала компания уделяет большое внимание. Анализируя деятельность работников специалисты отдела развития и обучения работников определяют необходимые курсы, тренинги и программы. Специалисты отдела обучения отдают предпочтение индивидуальному плану развития персонала.</p>
ОАО «Beeline»	<p>В данной компании ответственность за развитие персонала возлагается на «специалиста по карьерному развитию». Сотрудник данной должности планирует программы развития и составляет индивидуальные планы развития, разрабатывает программы для удержания ключевых сотрудников, координирует программы стажировок.</p>

ОАО «Газпром», ОАО«Северсталь», ОАО «Мечел»	Подразделениями, отвечающими за развитие персонала, осуществляется планирование обучения своего персонала на год, планы утверждаются департаментом по управлению сотрудниками, который в будущем заключает договоры с контрагентами на обучение персонала. Также возможно внеплановое обучение персонала за счет организации.
ОАО «BOSCH»	Данная компания предоставляет работникам три вида карьерного роста: - вертикальный (карьера руководителя); - в смежных областях (подразумевает под собой карьеру проектного менеджера) - узкопрофессиональный (карьера суперспециалиста). Каждый работник ежегодно участвует в оценочном интервью, на основании которого разрабатывается индивидуальное планирование его карьеры[6].

Очевидно, различные компании по-своему относятся к развитию персонала. Некоторые из них считают, что развитие персонала оказывает большое влияние на эффективность организации. Другие же отдают предпочтение разработке индивидуальных планов развития сотрудников, также в организациях присутствуют программы наставничества, программы удержания ключевых сотрудников. Каждая организация разрабатывает свою политику в области развития персонала и создает свои методы, опираясь на опыт. Для экономии финансовых и временных затрат некоторые организации вводят новые должности сотрудников возлагая на них ответственность за развитие персонала.

Примечательным является зарубежный опыт развития персонала, обратимся к опыту некоторых стран.

В Японских компаниях в основе системы развития персонала лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип позволяет сотруднику проявить и развить свои способности, получая от своей деятельности удовольствие и удовлетворение. Кроме того данный принцип может улучшить социальную защищенность работника и помогает сотруднику почувствовать, что его навыки, знания, умения и опыт работы будут востребованы на рынке

труда. Данный принцип также можно трактовать как принцип развития.

С использованием компанией принципа развития в системе управления, достаточно легко выполняются такие задачи профессиональной подготовки и обучения сотрудников организации, как:

- достижение в соответствии профессионально - квалификационного состава персонала с задачами и целями организации;
- легкая и быстрая адаптация новых работников в организации;
- непрерывное развитие работников и их карьерный рост.

Принцип развития обязательно должен состоять из следующих компонентов:

- включение сотрудника во все цели организации;
- осознание сотрудником всех трудностей своей деятельности;
- оказание сотруднику возможности предоставлять много внимания самоконтролю и самоуправлению;
- обладание работником всей полнотой информации необходимой для работы;
- приобретение работником чувства определенной значимости для организации, осознание своей причастности и меры ответственности.

Американские фирмы на профессиональную подготовку, обучение своих работников тратят значительные финансовые, временные, материальные и человеческие ресурсы. Это объясняется тем, что прибыль организации непосредственно связана с необходимой квалификацией работников. Гарантией успеха деятельности всей организации во многом зависит от роста уровня знаний, группового и индивидуального интеллектуального потенциала. По этой причине многие крупные американские организации создают свои корпоративные университеты для осуществления профессиональной подготовки и непрерывного развития персонала [1,2,3,4,5].

Как правило, в крупных организациях США профессиональному развитию сотрудников уделяется большое внимание, в то время как в Европе, больше внимания уделяется развитию сотрудников малых компаний, они

довольно интенсивно обучают свой персонал. Крупные европейские компании организывают свои учебные центры, институты и университеты, где происходит обучение их сотрудников.

Профессиональное развитие и обучение сотрудников в европейских компаниях носит в первую очередь непрерывный и системный характер. Это объясняется тем, что в компании постоянно происходит анализ потребностей в профессиональной подготовке и в планировании дальнейшего использования обученного персонала.

Рассмотрим правовые аспекты обучения сотрудников зарубежных компаний. Анализ публикаций международного правового регулирования, касающихся развития персонала может помочь в качественной разработке нормативно-правовой документации в области правового регулирования в сфере непрерывного обучения руководителей и специалистов в организации [6]. Приведем перечень нормативно - правовых актов разных стран в этой сфере (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Нормативно - правовые акты разных стран в сфере обучения персонала

Страна	Нормативно – правовые акты
Россия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конвенция 1975 г. о развитии человеческих ресурсов (МОТ);</li> <li>- Резолюция Совета европейских сообществ в области профессионального обучения от 5 июня 1989 г.;</li> <li>- Серия международных стандартов ИСО 9000-ИСО 9004;</li> <li>- Европейский стандарт EN 45013</li> </ul>
Дания	<p>В стране управление повышением квалификации осуществляет государство, а ее обеспечение осуществляется за счет взаимосвязи между организациями работодателей и наемного персонала рассматриваемой профессиональной области.</p> <p>Благодаря этому развилась традиция самоуправления обучения со стороны данной профессиональной области.</p>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон о развитии и подготовке рабочей силы (1962);</li> <li>- Закон о совместной подготовке рабочей силы (1982);</li> <li>- Всеобщий Закон о развитии и подготовке рабочей силы (1973);</li> <li>- Закон о помощи в подготовке увольняемых рабочих (1987).</li> </ul>

Германия	<p>В данной стране профессиональная подготовка и повышение квалификации происходит под контролем предпринимателей, а государство выбирает наиболее общие основы профессионального образования. Карьерный рост в Германии находится в интересах двух юридических лиц:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- государства (через торгово-промышленные палаты)</li> <li>- земельных (местных) органов власти.</li> </ul> <p>Торгово-промышленная палата издает постановления, в которых прописаны следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- название профессии;</li> <li>- продолжительность обучения;</li> <li>- требования к знаниям и умениям.</li> </ul>
Франция	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон об ученичестве 1987 г.;</li> <li>- Межпрофессиональный консультативный комитет</li> </ul> <p>Важным звеном во Франции в системе государственного контроля подсистемы повышения квалификации являются департаментские подкомиссии повышения квалификации.</p>
Греция	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон о Советах занятости (1968);</li> <li>- Закон о мотивации рабочей силы к профессиональной подготовке (1977);</li> <li>- Национальное коллективное соглашение (1988);</li> <li>- Положение законов по усилению экономического и регионального развития и занятости (1981- 1983 гг., 1990);</li> <li>- Закон о продолженной профессиональной подготовке и повышении профессионализма (1991).</li> </ul>
Япония	<p>В данной стране развитие персонала находится под контролем государства. Основными источниками карьерного развития являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- государственные профессиональные школы;</li> <li>- учебные центры крупных фирм.</li> </ul> <p>За первый источник развития персонала отвечает Министерство образования, а за второй Министерство труда.</p>

Таким образом, рассмотрев основные методы карьерного развития и опыт организаций в этой сфере, можно сделать вывод, что в настоящее время в приоритетах у многих организаций стоят новые, Западные, методы развития персонала. Важно отметить, что новыми методами развития пользуются современные компании, а давно существующие организации придерживаются традиционных методов, включающих в себя лекции, кейсы, наставничество. Организации разрабатывают комплексы программ развития своих работников, назначают ответственного специалиста отвечающего за развитие, некоторые компании разрабатывают годовой план развития своих работников, но есть организации, не поддерживающие развитие персонала, так как на это

требуются материальные ресурсы. По зарубежным странам можно сделать вывод, что они уделяют особое внимание развитию своих работников, это также можно сказать по приведенной нами таблице нормативно - правовых актов разных стран в сфере обучения персонала. Во многих странах за развитие персонала отвечает государство, в странах разработано большое количество законов поддерживающих развитие работников, осуществляется работа различных центров повышения квалификации.

### 1.3 Особенности труда работников торговли

В экономике торговля – это сильное связующее звено между производителями и потребителями, в чем и состоит ее главная задача. Она позволяет обеспечить рост экономики и движение денег, поэтому экономистами уделяется ей так много внимания. Кроме этого, торговля осуществляет следующие социальные функции:

- Организационно – распорядительная. Позволяет правильному распределению и концентрации ресурсов у различных социальных групп.
- Интегративная. Объединение людей в группы по интересам.
- Коммуникативная. Является средством общения между производителем и покупателем.

Рассмотрим, кто является торговыми работниками и их специализации.

Торговый работник – это физическое или юридическое лицо, осуществляющее сделки в интересах и за счет другого лица. Если торговый работник является единоличным владельцем реализуемого товара, то он совершает действия в своих интересах. Многие торговцы называют продавцов торговыми консультантами или помощниками по сбыту, что служит еще одним доказательством важности функции продажи и позволяет избежать негативного впечатления, которое иногда возникает при упоминании слов торговый работник [26]. А торговый консультант — это человек, использующий свой

опыт и знания, чтобы помочь покупателям (прямо как бизнес-консультант)

Специализации торговых работников представлены на рисунке 1.3.

<b>Брокер</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Специалист по информации, продвигающий товар от производителя к потребителю. Выступает от множества продавцов</li></ul>
<b>Агент</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Посредник между производителем и потребителями продукции, является штатным сотрудником фирмы. Занимается: поиском отребителей, переговорами, отдельными операциями по реализации товара</li></ul>
<b>Коммивояжер</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Разъездной представитель торговой организации, предлагающий товары по образцам, является штатным работником фирмы.</li></ul>
<b>Коммиссионер</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечивает посредничество на условиях комиссии, это значит получает прибыль в процентах от объема продаж</li></ul>
<b>Консигнатор</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Осуществляет реализацию товара через свой склад с отсрочкой платежа. Имеет право собственности на товар</li></ul>
<b>Дистрибьютор</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Реализует товар через центральный склад. Товар приобретает у производителя оптом. Чаще работает с товаром промышленного назначения. Товар реализует оптовыми партиями</li></ul>
<b>Джоббер</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Осуществляет реализацию мелких партий товаров индивидуального потребления. Товар реализует розничным магазинам и дистрибьюторам</li></ul>
<b>Дилер</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• аботающий от своего лица посредник</li></ul>

Рисунок 1.3- Специализации торговых работников

Все данные на рисунке разновидности торговых работников различаются:

- своими правами по отношению к товару;
- полномочиями;
- обязанностями по отношению к нанявшему их лицу;
- сложностью выполняемых функций;
- объемом необходимых знаний и квалификацией;
- формой оплаты.

К обслуживающему персоналу торговой организации относятся:

- заведующий отделом;
- администратор торгового зала;
- товаровед;
- кассир торгового зала;
- контролер-кассир;

Представим требования к данным должностям (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Требования к должностям обслуживающего персонала торговой организации

Должность	Требования
Заведующий отделом	<ul style="list-style-type: none"><li>- высшее или среднее специальное образование;</li><li>- соблюдение законов, нормативно правовых актов и нормативных документов, регулирующих вопросы торговли;</li><li>- умение правильно организовывать труд работников отдела;</li><li>- обеспечение трудовой дисциплины;</li><li>- соблюдение установленного порядка приемки товаров, условий хранения и сроков годности товаров;</li><li>- осуществление контроля над сертификацией товара;</li><li>- соблюдение правил продажи товаров и контроль их соблюдения персоналом отдела;</li><li>- знание основных положений нормативных правовых актов и документов по сертификации услуг розничной торговли;</li><li>- знание ассортимента реализуемой продукции;</li><li>- участие в формировании ассортимента реализуемой продукции;</li><li>- контроль над соблюдением персонала санитарно-гигиенических требований.</li></ul>

Администратор торгового зала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль над соблюдением персоналом качества и культуры обслуживания покупателей;</li> <li>- контроль над соблюдением персоналом правил продажи товаров и санитарно-гигиенических требований;</li> <li>- контроль над соблюдением работниками правил охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности;</li> <li>- при необходимости информирование покупателей о потребительских свойствах реализуемой продукции, ассортименте и цене на товары, оказание помощи при выборе товара;</li> <li>- проверка качества и безопасности поступающих в продажу товаров, сроки их годности, проверка дефектов;</li> <li>- информирование руководства магазина о недостатках в обслуживании и применение мер по устранению конфликтных ситуаций;</li> <li>- информирование руководства о неисправностях оборудования в торговом зале;</li> <li>- организация, в экстремальных ситуациях, эвакуации покупателей.</li> </ul>
Товаровед	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высшее или среднее специальное образование;</li> <li>- контроль над соблюдением: условий поставки, транспортировки, приема товаров, правил маркировки и упаковки продукции, условий хранения товаров на складах, сроков годности товаров и реализации их в магазине;</li> <li>- своевременное оформление претензионных материалов по качеству, упаковке и маркировке товаров;</li> <li>- знание качества продаваемых товаров, осуществлять обнаружение дефектов и выявление их причин, не допускать попадание дефектных товаров в продажу;</li> <li>- участие в формировании ассортимента реализуемых товаров;</li> <li>- участие в рассмотрении претензий покупателей на некачественный товар;</li> <li>- осуществление своевременного контроля качества продуктов питания, товаров и изымание их из продажи из-за истекшего срока годности и имеющихся дефектов;</li> <li>- знание и соблюдение основных требований к маркировке товаров и информации для потребителей в соответствии с : ГОСТ Р 51074-2003 «Продукты пищевые. Информация для потребителей. Общие требования», ГОСТ Р 51087-97 «Табачные изделия. Информация для потребителя».</li> </ul>
Кассир торгового зала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание устройства и правила эксплуатации ККМ, выполнение расчетных операций на ККМ различных видов;</li> <li>- соблюдение требований нормативно правовых актов и документов по применению ККМ;</li> <li>- знание признаков платежеспособности государственных денежных знаков, отличительные признаки средств платежа безналичного расчета;</li> <li>- знание ассортименты продаваемой продукции и их цены;</li> </ul>

Контролер-кассир	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание устройства ККМ, выполнение расчетных операций на ККМ различных видов;</li> <li>- соблюдение требований нормативных документов по применению ККМ;</li> <li>- знание ассортимента продаваемой продукции, маркировку, основные характеристики и назначение;</li> <li>- проверка качества и количества продаваемых товаров, качества упаковки, наличия необходимой маркировки и правильности указанных цен на товары;</li> <li>- устранение мелких неисправностей ККМ, умение заправлять чековую контрольную ленту;</li> <li>- обеспечение безопасности обслуживания покупателей;</li> <li>- знание признаков платежеспособности государственных денежных знаков и знание отличительных признаков платежных средств безналичного расчета;</li> <li>- знание порядка получения, хранения и выдачи денежных средств [26].</li> </ul>
------------------	--

Высокий профессиональный уровень торговых работников, а именно продавцов определяется следующими основными составляющими:

- внимательность и вежливость к покупателю;
- знание реализуемого товара, своевременное его пополнение и обновление;
- информирование покупателя о товарах, акциях;
- умение проведения рекламы на месте продажи;
- соответствие внешнего вида продавца установленным правилам;
- знание психологической торговли;
- умение всегда поддерживать хорошее настроение.

Исходя из данных основных составляющих критериев продавца, мы можем сделать вывод, что продавец должен владеть не только профессиональными навыками, но и иметь хорошую психологическую подготовку и моральную устойчивость.

Специалисты в области торговли выделили четыре главных качества преуспевающего торгового работника:

- преданность своей работе, трудолюбие и настойчивость;
- уверенность в себе;

- уметь расспрашивать и слушать покупателя;
- чувство юмора и умение трезво оценивать ситуацию.

Так же торговому работнику в работе может помочь искусство убеждения, так как вся деятельность продавца направлена на то, чтобы убедить покупателя приобрести товар.

Познакомимся с организацией труда и режимом труда и отдыха работников торговли, а именно продавцов.

Организация труда в торговли – это комплекс организационных, экономических и технических мероприятий, направленных на правильное и эффективное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов при продаже товаров и обслуживания покупателей [20].

На характер труда работников торговли влияют различные факторы. Так, неравномерность покупательских потоков зависит как от закономерных, так и от случайных факторов, что приводит к их неравномерности в течение дня, по дням недели и месяцам года. Например, в магазинах непродовольственной торговли наибольший поток покупателей в пятницу и субботу с 16 до 19 часов. В магазинах продовольственной торговли это период с 12 до 13 и с 17 до 19 часов, а если рассматривать по дням недели, то наиболее интенсивный поток покупателей в субботу. Такая неравномерность потоков покупателей образует часы «пик» перегрузку работников, а в часы спада интенсивности она снижается до минимума. Это способствует образованию очередей и увеличению затрат времени на обслуживание.

Вследствие этого в магазинах нужна такая организация труда, которая бы максимально снижала перегрузки и простои работников. В странах с рыночной экономикой эти проблемы решаются благодаря использованию так называемых эластичных форм занятости, где графики выхода на работу составляются с учетом интенсивности покупательских потоков и привлечения работников на неполный рабочий день (в США до 40% работников торговли имеют неполный рабочий день).

Другим фактором является, неравномерность поставки продукции в

магазины встречается по часам дня, по дням недели и декадам. Таким образом, по вине поставщиков нарушаются графики завоза товаров. Это образует неравномерность в работе материально ответственных лиц, простой транспорта и потери в товарообороте.

Формы материальной ответственности, как фактор, во многом ограничивают несколько факторов: степень кооперирования, разделение труда и режимы работы в магазине. В розничной торговле продолжительность рабочего дня может достигать 11 часов 30 минут с отдыхом на следующий день, поясняется трудностями с передачей материальных ценностей. При таком режиме работы повышается утомляемость и падает производительность труда.

Фактор «Затраты труда» в торговле имеют двоякий характер: затраты продавца и покупателей. Труд торговых работников магазина должен быть сформирован таким образом, чтобы максимально уменьшить затраты времени и труда покупателей на приобретение товара.

Количество квадратных метров для розничной торговой сети также влияет на техническое оснащение и переоборудование, затрудняет более рациональное разделение труда, повышает затраты живого труда.

В связи с этим уровень механизации труда в розничной торговле является одним из самых низких и в 7-10 раз ниже, чем в других отраслях.

Последним фактором, влияющим на характер труда работников розничной торговли, является особенность труда, заключающаяся в крайне повышенным нервно-психологическом напряжении из-за обслуживания различных по настроению, интеллекту, образованию категорий покупателей. Для этого требуется не только профессиональные, но и специальные навыки, умения, знания этики, эстетики, логики, психологии [20].

Правильная организация труда способствует эффективно использовать оборудование и время работающих, что ведет к росту производительности труда, снижению себестоимости товаров, росту рентабельности производства.

Организация труда позволяет решить технико-технологические, экономические, психофизиологические и социальные задачи.

Организация труда в организации торговли должна осуществлять организационно технический, экономический и санитарно-гигиенический комплекс мероприятий.

Существует индивидуальная и коллективная форма организации труда.

В случае индивидуальной организации труда торговый работник выполняет свои должностные обязанности на определенном участке торгово-технологического процесса. Он отвечает за сохранность товарно-материальных ценностей, качественное обслуживание покупателей и т.д. В этом случае задание устанавливается индивидуально каждому работнику и начисляется индивидуальный заработок.

При коллективной форме организации труда задание устанавливается всему коллективу в целом. Учет выполненной работы ведется по конечному результату деятельности коллектива и начисление заработка происходит тоже всему коллективу.

Режим труда и отдыха в организациях торговли должен содержать одновременное сочетание:

- роста работоспособности;
- производительность труда;
- сохранение здоровья работников;
- создание благоприятных условий для всестороннего развития личности.

Рабочее место продавца или кассира – это закрепленная за продавцом или кассиром часть торгового зала, оснащенная требующимся торгово-технологическим оборудованием и рабочим запасом товаров.

Исходя из этого, мы видим, что торговля является сильным связующим звеном между производителем и покупателем, специалисты уделяют ей большое количество внимания, так как она обеспечивает рост экономики и движение денег. Мы рассмотрели специализации торговых работников и в чем их главные отличия. Познакомившись с классификацией торговых работников в торговой организации с их режимом труда и отдыхом, с организацией труда можно сделать вывод, что требования к работнику торговли не зависят только

от профессиональных навыков, продавец должен иметь хорошую психологическую подготовку для обслуживания разных категорий покупателей, отличающихся по настроению, интересам, интеллекту. Также в работе торговых работников большое значение имеет правильная организация труда, так как неравномерность потоков потребителей вызывает у продавцов перегрузку, высокую утомляемость, увеличению затрат времени на обслуживание и снижает производительность труда.

Рассмотрев понятие «карьерное развитие», мы можем сделать вывод, что многие специалисты трактуют его по своему, но их определения сходятся в том, что развитие персонала является неотъемлемой частью любой организации, так как от этого зависит производительность, прибыль и процветание организации.

Существует много методов развития персонала опирающихся на традиционные или новые, пришедшие с Запада. Каждый руководитель организации сам выбирает метод развития своих сотрудников, но очень важно выбрать правильный метод, так как от этого будет зависеть основные показатели организации, выражающиеся в прибыли, рентабельности, производительности труда и себестоимости. Проанализировав опыт развития персонала различных организаций, мы увидели, что у многих руководителей разное отношение к развитию своих сотрудников. В некоторых организациях существуют целые программы развития, есть специальный специалист, отвечающий лишь за обучение и развитие персонала, организовываются внутри организации библиотеки для постоянного развития работников, также у достаточно крупных организаций есть специальные центры обучения и развития работников. Но не все руководители так ответственно подходят к этому вопросу, некоторые организации не уделяют много внимания развитию своих сотрудников. Даже рассмотрев нормативно - правовые акты разных стран в сфере обучения персонала, мы увидели, что каждая страна по своему относится к развитию персонала.

Таким образом, рассмотрев специализации торговых работников,

выявили, в чем их отличия, познакомились с классификацией обслуживающего персонала торговли. Обнаружили то, что в работнике торговли важны не только профессиональные качества, но и хорошая психологическая подготовка, также то, что работа торгового работника зависит от большого количества факторов и главным из них является интенсивность потоков потребителей и для снижения перегрузки, утомляемости и производительность необходима правильная организация труда.

## 2 Анализ развития персонала на примере ООО «ЛЕНТА»

### 2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «ЛЕНТА»

Торговое предприятие «Лента» – это одна из глобальных и эффективно развивающихся сетей розничной торговли в России.

Основана, компания «Лента» 25 октября 1993 года. Именно тогда был открыт первый магазин-склад, где функционировали всего два кассовых аппарата. английского языка обозначает «заплати и забирай». Данный магазин-склад находился в городе Санкт-Петербург, улица Замшина, дом 27\1. Потребителями данного магазина выступали оптовые покупатели: владельцы кафе, ресторанов, мелкорозничные продавцы.

Ассортимент магазина-склада включал в себя:

- кондитерские изделия;
- алкогольную продукцию;
- популярные сорта чая и кофе.

Основным преимуществом «Ленты», с самого начала, были низкие цены.

За несколько лет продуктивной работы бизнес компании значительно вырос и в 1996-1997 гг. начали функционировать два небольших магазина «Лента» на Ленинском и Тихорецком проспектах.

На настоящее время ООО «Лента» управляет 195 гипермаркетами в 78 городах России и 54 супермаркетами в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и Центральном регионе [36].

Гипермаркеты «Лента» предоставляют покупателям товары на 5% ниже среднерыночных и осуществляют свою деятельность 7 дней в неделю.

В настоящее время сеть гипермаркетов ориентирована на конечного потребителя. Компания уделяет большое внимание удобству покупателя и поэтому приходить за покупками покупатель может каждый день. В сети «Лента» осуществляют и оптовые закупки. Таким покупателям «Лента» предоставляет услугу быстрого получения счетов-фактур и сертификатов на все

виды товаров.

Качество является наиболее важным фактором, по которому покупатель формирует свое мнение о магазине. И, в свою очередь, «Лента» предъявляет довольно жесткие требования к качеству товаров. Каждый продукт появляется на полках магазинов только после жесткого отбора и двухуровневой системы контроля.

Покупатели супермаркета могут быть уверены в качестве и безопасности приобретаемого товара. Руководители торговых сетей предъявляют самые высокие требования ко всем поставщикам.

Ассортимент гипермаркета проверяется на основании требований выдвигающихся законодательными и нормативными документами. Поэтому контроль качества продукции осуществляется задолго до того, как продукт появится на полках магазинов. Это происходит на этапе проведения переговоров с поставщиками.

При контроле качества продукт изначально проходит проверку на наличие на упаковке полной и достоверной информации о товаре и его производителе. Эта информация предоставляется для того, чтобы потребитель смог сделать правильный выбор. В первую очередь проверяется наличие у производителя документов разрешающих производство или продажу товаров. При необходимости отдел определения качества продукции проводит экспертизу готовой продукции. Также происходит регулярная проверка выставленного товара в гипермаркетах. Проверяется срок годности, условия хранения и товарный вид, при выявлении нарушений товар снимается с продажи и передаётся поставщику.

В дополнение к поставщикам супермаркет «Лента» продает продукцию собственного производства, которой уделяется больше внимания. Этот продукт должен соответствовать 50 критериев, включая высокие санитарные требования.

В сети торговых комплексов «Лента» внимательно отслеживается не только качество готовой продукции, но также обращается внимание на

качество всех бизнес-процессов. На предприятии разработана и функционирует система менеджмента качества, проводятся исследования, позволяющие оценить качество обслуживания, удовлетворенность потребителей ассортиментом и уровнем цен.

Отличительной особенностью «Ленты» является то, что это не просто западный формат, приспособившийся к российскому рынку, а модель «tailor made», означает «сшитый по индивидуальной мерке», совершенный именно для российского розничного рынка. Его основная цель заключается в снижении затрат на складские помещения в ходе размещения части товарных запасов непосредственно в торговом зале магазина. С применением новых технологий организации товародвижения происходит экономия, которая дает возможность понижать цены без сокращения прибыли. Совершенствование всех технологических процессов помогает решить главную задачу – довести продукцию до потребителя кратчайшим путем по минимальной цене.

«Лента» оказалась ведущей компанией, которая начала формировать культуру оптовой и розничной торговли. Обладающая двадцати летним опытом работы на розничном рынке, «Лента» эффективно развивается в различных регионах страны.

В настоящее время покупателями гипермаркетов сети Лента являются около 6 млн. человек, и это число с каждым днем продолжает расти. В офисах и магазинах компании работает более 20000 сотрудников, являющихся основной ценностью компании.

В планы компании входит активное развитие в различных городах страны, усовершенствование многих бизнес-процессов и IT-инфраструктуры, рост эффективности системы управления поставками и повышения качества работы с покупателями.

Юридический адрес главного офиса компании – г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д.112.

В своей ежедневной работе «Лента» всегда следует принципам социальной ответственности:

- Для наших покупателей низкие цены на широкий ассортимент товаров;
- Гарантия качества реализуемых товаров в сети наших гипермаркетов;
- Освоение территории города и улучшение инфраструктуры района;
- Использование современных торговых технологий;
- Создание и организация новых рабочих мест;
- Направленность на работу с местными товаропроизводителями и улучшения экономики региона;
- Помощь благотворительным проектам и социальным программам.

Миссия ООО «Лента»: «Мы работаем, чтобы люди в нашей стране жили лучше, богаче, сохраняя свои деньги каждый день». (Приложение А)

Целью создания ООО «Лента» является выполнение хозяйственной деятельности, нацеленной на извлечение прибыли.

Главными предметами деятельности предприятия выступают:

- выполнение розничной торговли непродовольственными и продовольственными товарами;
- работа посреднической и коммерческой деятельности, оптовой торговли;
- образование прямых связей с предприятиями-поставщиками продукции;
- участие в проведении выставок и других мероприятий.

Органами управления обществом выступает собрание акционеров, правление и дирекция.

Рассмотрим более подробно характеристику одного из гипермаркетов ООО «Лента», расположенного по адресу: Тольятти, Южное шоссе, дом 4. Данный гипермаркет начал свою работу в 2007 году. Торговая площадь составляет 7500 квадратных метров. В ассортименте представлено более 20000 продовольственных и непродовольственных товаров.

Компания обладает линейно-функциональной структурой. Высшим органом управления является генеральный директор, которому подчиняются служба управления персоналом, главный бухгалтер, директор по производству и закупкам, начальник службы маркетинга, директор по продажам. Более подробная организационная структура всей сети «Лента» указана в

приложении Б.

Организационная структура ООО «Лента» показана на рисунке 2.1.

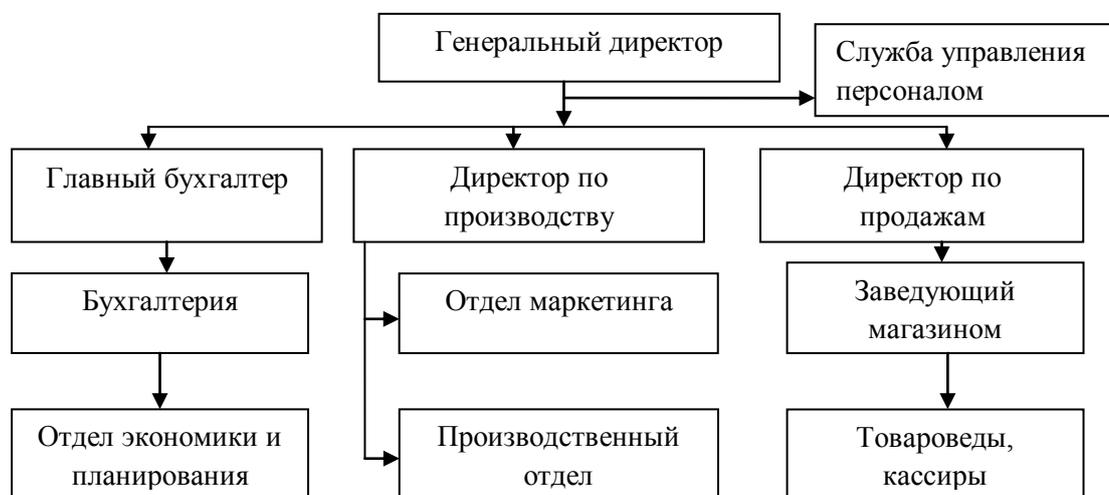


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Лента»

Рассмотрев основные подразделения ООО «Лента» изучим ее основные экономические показатели (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лента» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015		
						2015 / 2014	2016 / 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	120303400	176201600	252800000	55898200	76598400	46	43
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	155689212	164607284	218682698	8918072	62993486	6	32

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	3541450	4014190	5630000	472740	1615810	13	40
. Чистые процентные расходы, тыс.руб.	9000000	6800000	9300000	-2200000	2500000	-35	36
5. Капитальные затраты, тыс. руб.	35000000	35100000	31400000	1000000	-3700000	1	11
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	18733,001	19823,086	23249,705	1090,085	3426619	6	17
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	6920600	8919800	10300000	1998400	1381000	28	15
8. Численность работающих, чел. в т.ч рабочих, чел.	38200	38300	38414	100	114	1	1
9. Производительность труда работающего, тыс.руб.	3149303	4600563	6580934	1451260	1980371	46	43
10. Рентабельность продаж, %	5	5	5	0	0	0	0

Из данной таблицы 2.1 основных экономических показателей видно, что чистые процентные расходы увеличились на 36,2% — с 6,8 млрд. руб. в 2015 г. до 9,3 млрд. руб. в 2015 году. В основном вследствие роста процентных ставок на рынке в первом полугодии 2016 г. и незначительного увеличения среднего уровня заимствований в целях финансирования программы открытия новых магазинов и развития логистической структуры. Также можно сказать, что предприятие динамично развивается, растут такие показатели как выручка, производительность труда, чистая прибыль. Более подробная отчетность указана в Приложениях В, Г.

Представим наглядно изменение нескольких основных экономических показателей предприятия (рисунок 2.2, 2.3).

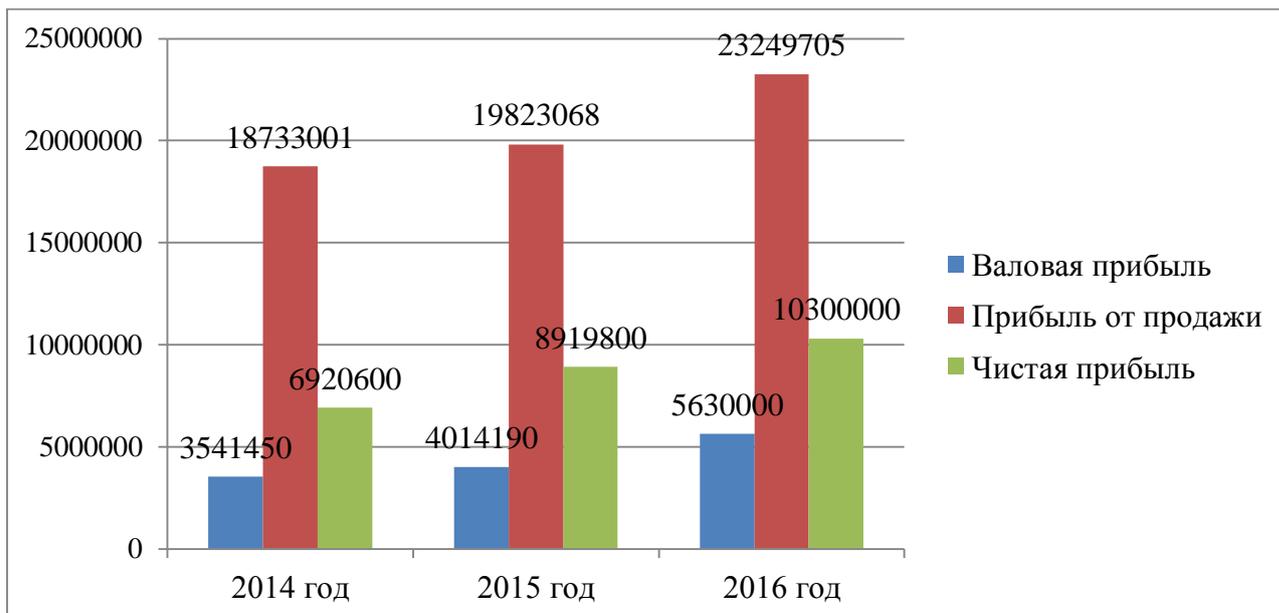


Рисунок 2.2 – Динамика показателей ООО «Лента» за период 2014-2016 гг.

На основании данной диаграммы (рисунок 2.2) можно сделать вывод, что такие показатели как валовая прибыль, прибыль от продажи и чистая прибыль растут на протяжении всего рассматриваемого периода. Это может быть связано с увеличением объёма продаж в связи с открытием новых гипермаркетов «Лента» в различных городах России.

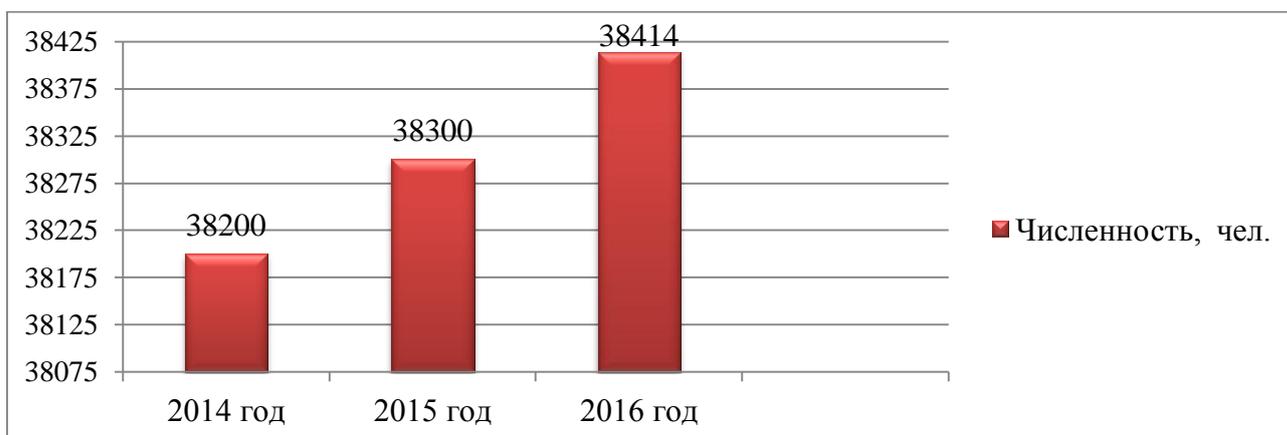


Рисунок 2.3 – Динамика показателя численности ООО «Лента» за период 2014-2016 гг.

По диаграмме (рисунок 2.3) численности работающих за последние три года в ООО «Лента» видно, что в 2016 году численность персонала больше на 114 человек, чем в 2015 году и на 214 человек больше чем в 2014 году. Это вызвано с образованием новых рабочих мест из-за роста числа гипермаркетов ООО «Лента».

Таким образом, проведя анализ общей характеристики исследуемого предприятия ООО «Лента», можно сделать вывод, что данное предприятие рентабельно, активно развивается и расширяется. ООО «Лента» открывает многочисленные филиалы во многих городах России.

## 2.2 Анализ системы карьерного развития персонала

В структуре ООО «Лента» указано подразделение, напрямую занимающееся вопросами, относящимися к персоналу организации – Служба управления персоналом.

Служба выполняет следующие функции, представленные на рисунке 2.4

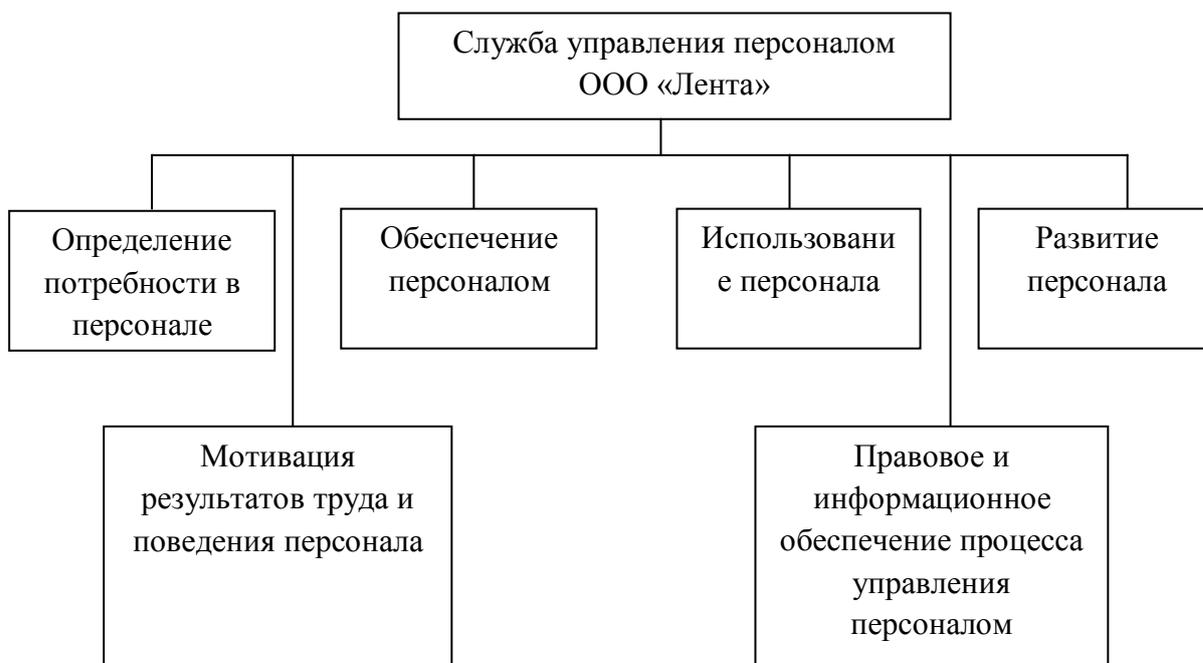


Рисунок 2.4 – Функции службы управления персоналом

Служба управления персоналом включает в себя два отдела: отдел кадров и отдел обучения и развития. Распределение функций по управлению персоналом между отделами представлено на рисунке 2.5

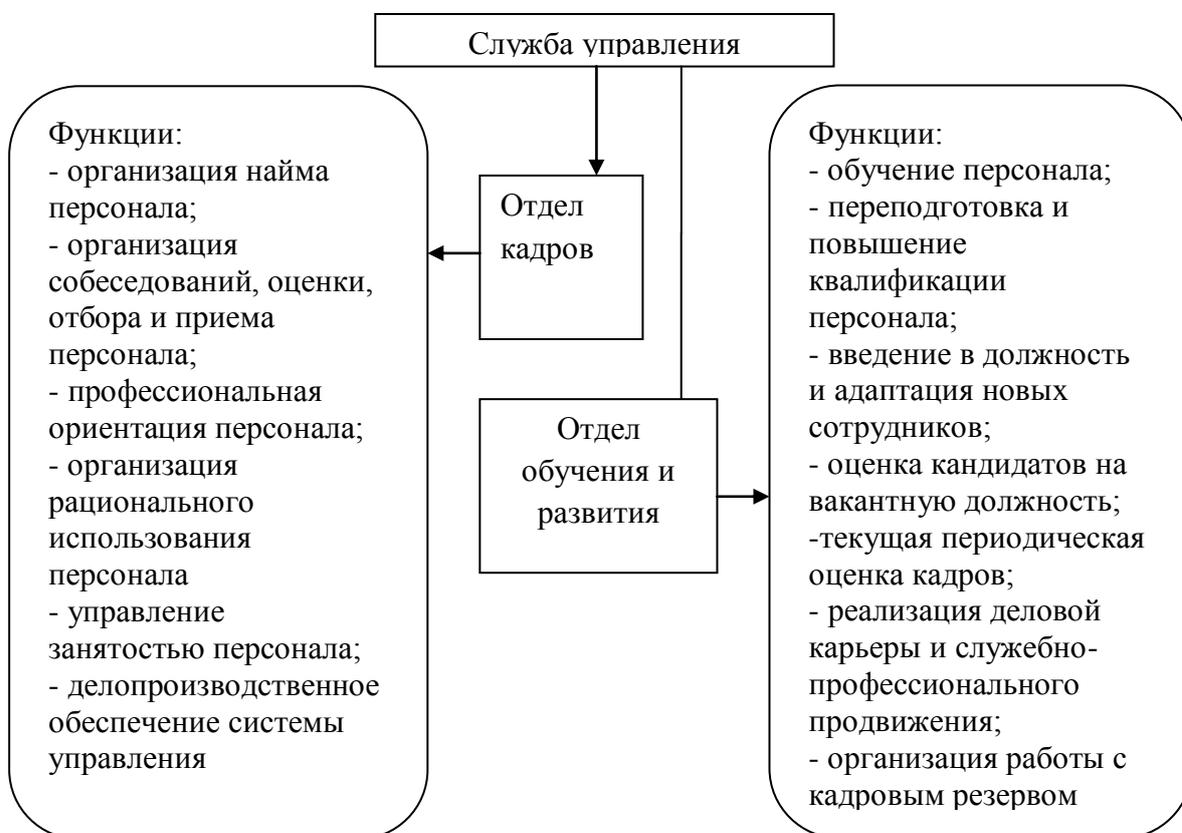


Рисунок 2.5 – Функции отделов службы управления персоналом ООО «Лента»

Для проведения подбора и отбора кандидатов ООО «Лента» выбрала следующие критерии, представленные в таблице –

Таблица 2.2 – Критерии подбора и отбора кандидатов в ООО «Лента»

Критерий	Характеристика
Квалификация	Включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание и уровень образования;</li> <li>- переобучение;</li> <li>- опыт профессиональной деятельности;</li> <li>- профессиональные достижения;</li> <li>- содержание наличия знаний и навыков.</li> </ul>
Состояние здоровья	Источником критерия может являться результат профессионального медицинского осмотра, медицинские документы и справки.

Профессиональн о важные качества	Имеется в виду индивидуальные особенности человека, которые являются условием успешности овладения профессией и профессиональной деятельностью.
--	---

Для большинства сотрудников организацией разработаны должностные инструкции. В начале работы работник знакомится со своей должностной инструкцией. Но к работе он допускается после прикрепления к нему опытного человека, который в течение трех месяцев будет заниматься его обучением. Также работники могут повышать свой профессиональный рост с помощью семинаров и курсов, каждый по своей специальности. Компания «Лента» уделяет особое внимание обучению персонала, помогает на пути профессионального роста. Помимо стандартных программ обучения, которые проходят сотрудники при вступлении в должность, «Лента» предлагает индивидуальные программы развития с учетом сильных сторон сотрудников. Одним из положительных моментов касающихся развития персонала является наличие в ООО «Лента» документа «План улучшения качественного состава руководителей и специалистов». В план резерва на замещения должны быть включены все руководящие должности цеха (отдела). Так же в данном документе указаны те кадры, которые дополнительно обучаются в высших заведениях или техникумах, чтобы в дальнейшем они могли планировать свою карьеру в организации.

В истории компании много примеров успешного карьерного роста с стартовых позиций: начальник отдела транспорта пришел в компанию несколько лет назад на должность стажера коммерческой службы; директор по мерчандайзингу начинала свой путь в «Ленте» с позиции секретаря; заместитель директора гипермаркета сейчас занимает должность заместителя операционного директора всей сети «Лента». В компании регулярно отслеживаются показатели карьерного роста, ежегодно более 14% всех сотрудников «Ленты» переходят на более высокие должности.

Незаменимым принципом «Ленты» является работа в полном соответствии с законодательством с РФ. Компания предоставляет сотрудникам конкурентоспособную и достойную заработную плату, которая регулярно пересматривается, социальный пакет, льготное питание.

В «Ленте» эффективно работает процесс регулярной оценки деятельности персонала. Компания развивает ряд программ нематериальной мотивации: конкурсы по профессии, акции для сотрудников, корпоративные мероприятия.

Ещё хотелось бы отметить, что в организации не используется ротация как метод адаптации, когда сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владения несколькими специальностями).

Проведем анализ численности и структуры персонала гипермаркета ООО «Лента» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Состояние трудовых ресурсов предприятия на 2016 гг.

Категории работающих	Численность, чел		
	План 2016 г.	Факт 2016 г.	Отклонение
Весь персонал, в том числе:	380	450	70
Промышленно-производственный персонал	238	305	67
Рабочие	138	203	65
Служащие, в том числе:	100	102	2
Руководители	51	52	1
Прочие	49	50	1
Непромышленный персонал	142	145	3

Можно сказать, что в структуре присутствуют различные категории персонала. В численном отношении – рабочих почти в 2 раза больше, чем руководителей и непромышленного персонала. Также таблица 2.3 показывает, существенное различие между плановыми и фактическими значениями.

Представим наглядно данные по обеспеченности персоналом на рисунке 2.6.

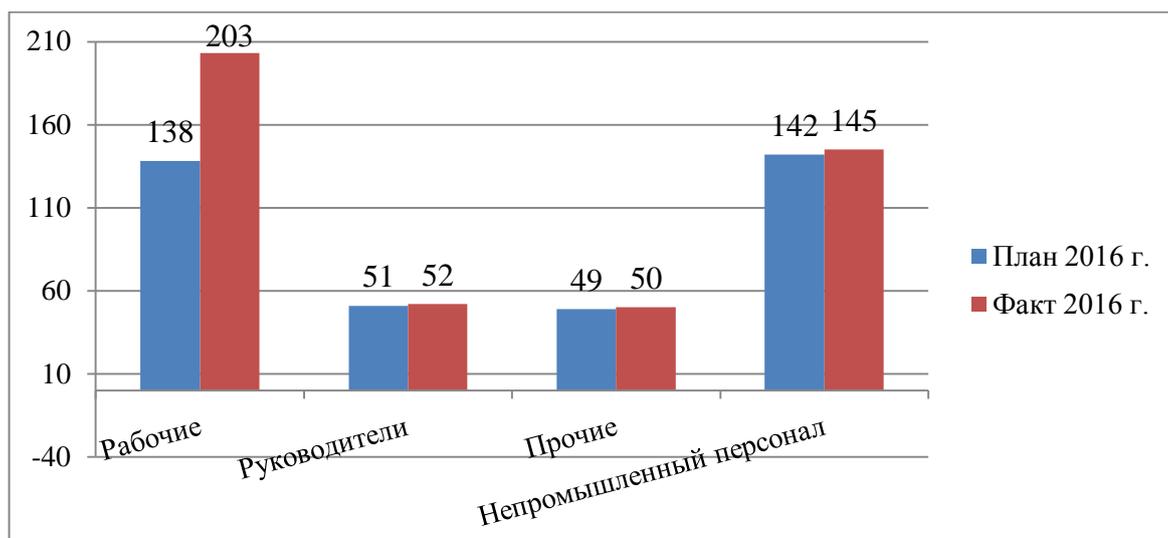


Рисунок 2.6 – Численность персонала, чел.

Из сравнения видно, что количество промышленно-производственного персонала в отчетном году по сравнению с предыдущим возросло на 70 человек. Также можно сделать вывод, что по факту сократился удельный вес специалистов. Незначительно возросла доля руководителей и служащих.

Далее проанализируем движение рабочей силы. Для этого нам необходимо рассчитать следующие коэффициенты, представленные в таблице (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Движение рабочей силы по предприятию на 2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел	435	440	450
Количество принятых на работу, чел	190	200	210
Общее количество уволенных, чел	160	180	202
Уволенных по собственному желанию, чел	130	145	161
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел	30	35	41
Количество работников, проработавших весь период, чел	330	290	280
Коэффициент оборота по приему, %	43,7	45,5	46,7
Коэффициент постоянства кадров, %	75,8	65,9	62,2
Коэффициент текучести кадров, %	36,8	40,9	44,8

По данным таблицы видно, что коэффициент оборота по приему

увеличился на 1,2%, коэффициент постоянства кадров снизился на 3,7%, а коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период постоянно увеличивался. Это может быть обусловлено жесткими требованиями к персоналу, отсутствием карьерного развития, а также отсутствием темпов роста заработной платы, не правильной организацией труда в ходе чего происходит перегрузка сотрудников работой.

Представим графически изменение коэффициента текучести кадров на рисунке 2.7.

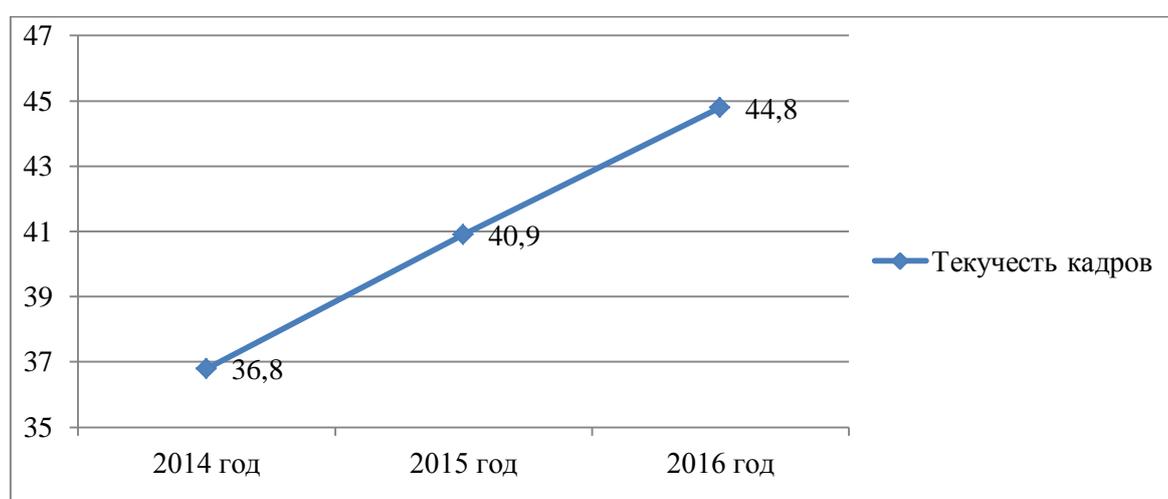


Рисунок 2.7 – Изменение коэффициента текучести кадров

Можно сказать, что коэффициент текучести кадров на протяжении 2014-2016 гг. значительно увеличивался. Для торгового предприятия коэффициент текучести кадров считается нормальным, если он не превышает сорок процентов, следовательно, в ООО «Лента» высокая текучесть кадров. Это может быть связано с плохой организацией труда, с отсутствием карьерного развития работников или с низкой заработной платой.

Проведя анкетирование об удовлетворенности работников, выполняемой работой (Приложение Д). Можно сказать, что лишь 20% сотрудников полностью удовлетворены своей работой, 45% сотрудников показали средний показатель удовлетворенности и 35% продавцов-консультантов не удовлетворены выполняемой работой. 35% работников это весьма высокий

показатель неудовлетворенности, который и вызвал высокую текучесть кадров среди продавцов-консультантов, следовательно, сотрудники уходят к конкурентам. По статистике 20% продавцов-консультантов неудовлетворенных работой занимаются поиском новой работы той же профессии, уходя в другие магазины. На рисунке 2.8 представлено соотношение удовлетворенности условиями работы персонала ООО «Лента».

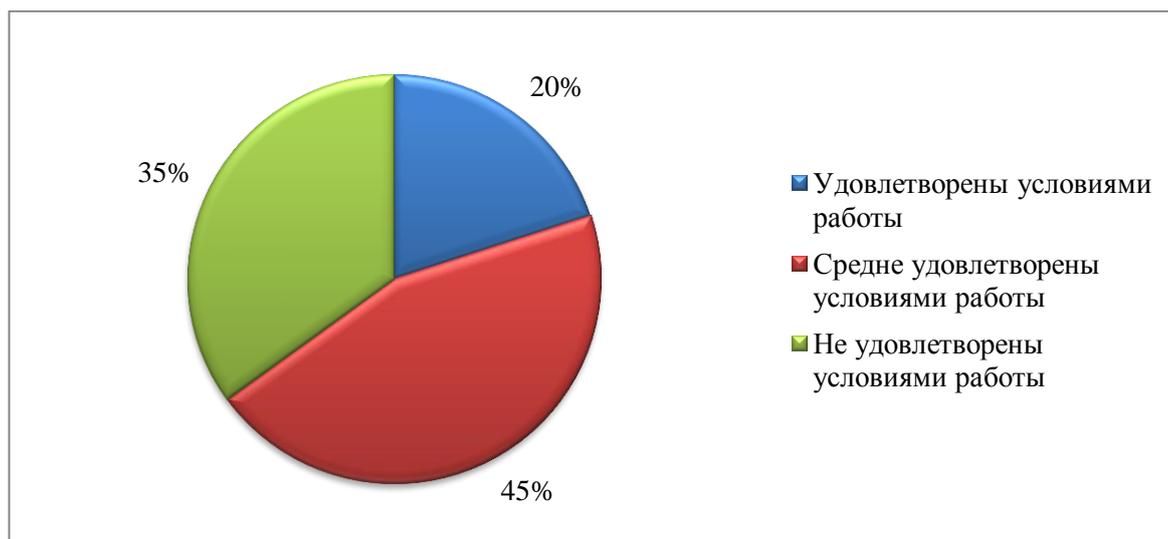


Рисунок 2.8 - Соотношение степеней удовлетворенности условиями работы

Из всех опрошенных неудовлетворенных сотрудников 35% не довольны из-за отсутствия карьерного развития, 30% из-за неправильной организации труда, в связи с напряженной работой из-за неравномерного потока покупателей, 20% не довольны размером оплаты труда и 15% - предпочитают выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.

Таким образом, проведя анализ карьерного развития и анализ трудовых ресурсов можно сделать вывод, что в ООО «Лента» высокий коэффициент текучести кадров среди продавцов-кассиров. Главными причинами данной проблемы являются:

- отсутствие карьерного развития;
- неправильная организация труда;

- не достойная заработная плата;
- неуважение выполняемой работе.

Проведенный анализ ООО «Лента», убедительно показывает, что продавцы-кассиры нуждаются в карьерном развитии и руководству необходимо принять решение для устранения этой проблемы.

Проведя анализ организационно-экономической характеристики ООО «Лента», можно сказать, что предприятие динамично развивается, растут такие показатели как выручка, производительность труда, чистая прибыль. Также предприятие уделяет особое внимание своему персоналу. В организационной структуре присутствует подразделение, отвечающее за подбор и развитие персонала. Предприятие увеличивает свою сеть за счет открытия новых гипермаркетов по всей России, тем самым обеспечивая персонал новыми рабочими местами. Но проведя анализ трудовых ресурсов, был выявлен высокий коэффициент текучести кадров, превышающий норму на торговом предприятии. Проведя анкетирование среди продавцов-кассиров, было выявлено, что основной причиной их неудовлетворенности работой является отсутствие карьерного развития.

### 3. Разработка мероприятий по карьерному развитию работников ООО «Лента»

#### 3.1 Разработка и внедрение модели карьерного развития работников торговли

Проанализировав движение персонала на предприятии, развитие торговых работников и их удовлетворенность карьерным развитием, было выявлено, что торговым работникам на предприятии уделяется мало внимания, в результате чего на предприятии высокий коэффициент текучести кадров (таблица 2.4).

Среди затрат на текучесть персонала выделяют следующие:

- затраты связанные с увольнением. Оплата увольняющемуся сотруднику выходных пособий и работы сотрудников подразделения управления персоналом, связанная с увольнением;

- прямые затраты на поиск нового сотрудника (реклама, проведение собеседований, тестирования);

- издержки неиспользованных возможностей за время поиска нового сотрудника представителями подразделения управления персоналом;

- прямые затраты на этапе адаптации нового сотрудника;

- прямые затраты на обучение новых сотрудников необходимым знаниям и навыкам;

- потери, возникающие в результате пониженной производительности новичков до момента завершения профессиональной адаптации.

В целях предотвращения излишней текучести персонала, должны быть разработаны соответствующие предупреждающие мероприятия, одним из которых является создание системы управления внутренними трудовыми перемещениями.

Значимость исследуемой проблемы привела к необходимости создания модели карьерного развития работников в сфере торговли, а именно продавцов-кассиров (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель карьерного развития работников торговли

Данная модель (рисунок 3.1) определяет цели карьерного роста работников гипермаркета. Модель состоит из следующих этапов. Первым этапом является установление критериев и норм работников торговли. Требования к должностям обслуживающего персонала торговой организации рассмотрены в таблице 1.7.

Изучая документы гипермаркета, также на основе наблюдения за деятельностью кассиров и исходя из приведённых в таблице 1.7 требований к должностям обслуживающего персонала торговой организации, можно сказать, что карьерное развитие торговых работников может осуществляться в виде делегирования и ротации на такие должности как товаровед и контролер-кассир. В ходе ротации сотруднику дается возможность перевода его на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и приобретения нового опыта. Данный перевод может осуществляться на протяжении нескольких дней до нескольких месяцев. В случае делегирования развитие работника заключается в передачи ему более важных задач, которые не являются его основной деятельностью. Работнику приходится применять непривычные методы работы, познавать новую информацию, прибегать к использованию новых навыков.

Вторым этапом данной модели является выбор инструментов и процедур карьерного роста. Процесс карьерного роста включает в себя выбор правильного метода развития работников торговой организации. Руководству следует определить метод, группу сотрудников, подготовить необходимую документацию. Исходя из таблицы 1.4, в настоящей модели такими методами обучения могут выступать:

- обучение по методу Secondment (командирование);
- обучение по методу Buddying.

После проведенного анализа результатов развития торговых работников по выбранным методам, определяется, может ли данный работник быть временно переведен на другую должность или можно ли ему поручать более важные и сложные задачи, не относящиеся к его виду деятельности. Исходя из этого можно определить осуществилось ли достижение поставленной карьерной цели, в случае того если это не произошло необходимо установить новую цель карьерного роста работников гипермаркета.

Данная модель будет реализована благодаря трем этапам:

- предротационный этап;

-ротационный этап;

-итоговый этап.

На предротационном этапе, на основании информации из проведенного анкетирования среди сотрудников неудовлетворенных трудом из-за отсутствия карьерного развития, будет осуществляться оформление плана перемещения и документов на временное перемещение сотрудников. Непосредственно перед осуществлением ротации на основании утвержденного плана перемещений подготавливается приказ о временном перемещении сотрудников.



Рисунок 3.2 – Предротационный этап модели карьерного развития работников торговли

В соответствии с рисунком 3.2 перемещение сотрудников осуществляется после подписания руководителем предприятия соответствующего приказа/распоряжения. Срок перемещения сотрудников в данной модели не должен превышать одного месяца. Сотрудники выполняют обязанности по новой должности, полная загрузка на этом этапе не рекомендуется. Каждому работнику будет предоставлен сотрудник для контроля выполнения работы. Во время работы в новых условиях необходимо осуществлять мониторинг процесса ротации, проводить промежуточные оценки.

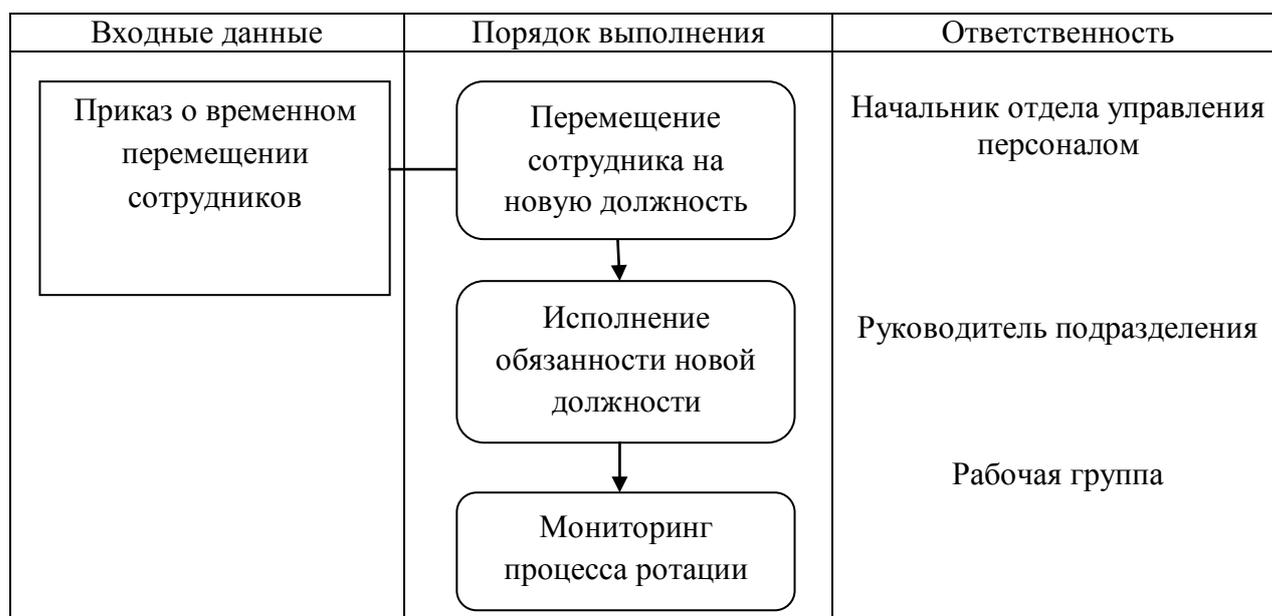


Рисунок 3.3 – Ротационный этап модели карьерного развития работников торговли

На итоговом этапе (рисунок 3.4) по истечению установленного срока ротации, исходя из результатов работы перемещенного сотрудника в новой замещающей им должности, оценки коллег и руководителя подразделения, необходимо провести оценку его работы по новой должности. Результаты проведенной оценки должны быть оформлены в протоколе оценки.

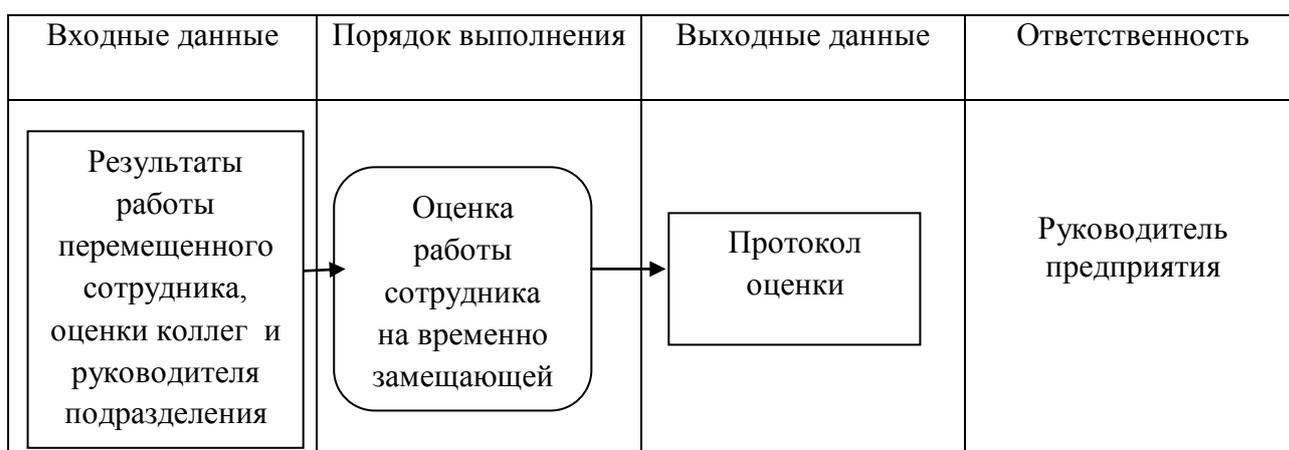


Рисунок 3.4– Итоговый этап модели карьерного развития работников торговли

По результатам оценки принимается решение о работе на предыдущем или настоящем месте или перемещение сотрудника в резерв на данную должность.

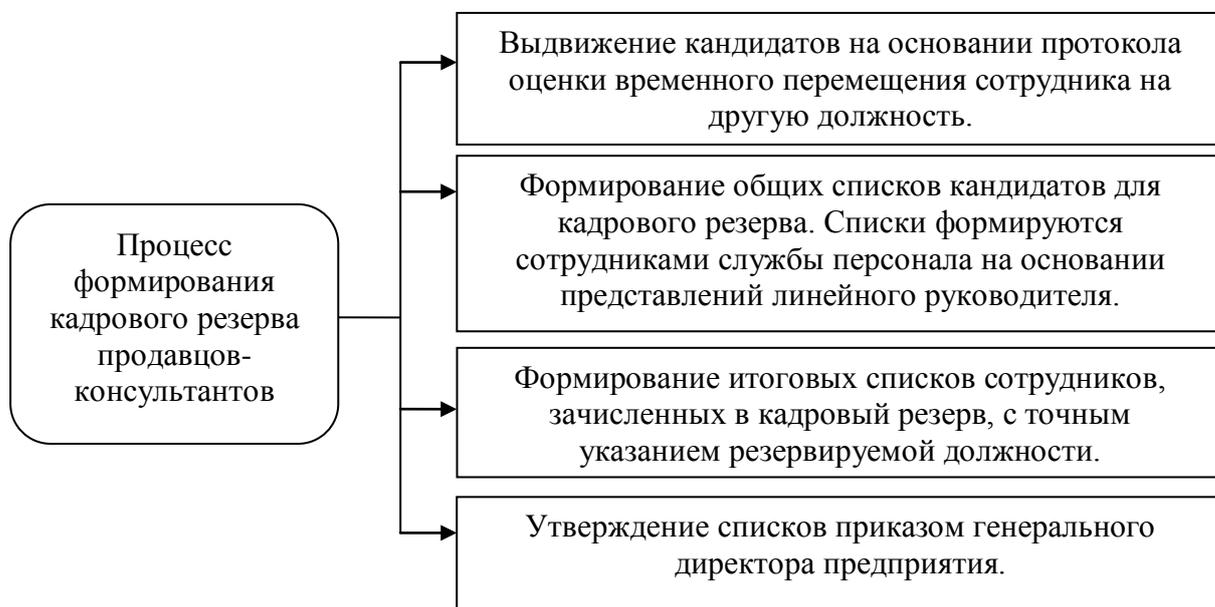


Рисунок 3.5 – Процесс формирования кадрового резерва

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать развитию персонала и повышению их удовлетворённости трудом. Рассчитаем социальную и экономическую эффективность в следующем параграфе.

### 3.2. Социально-экономическая оценка предложений по развитию персонала ООО «Лента»

Предложенные мероприятия по развитию продавцов-кассиров, должны быть социально и экономически эффективны. Иначе, они будут отрицательно влиять на деятельность и функционирование предприятия.

Проведем экономическую и социальную оценку предложенных мероприятий.

Экономическая оценка предложений будет заключаться в соотношении предыдущих затратах к настоящим затратам, которые необходимы для

внедрения.

Рассматривая развитие торгового персонала, а именно продавцов-кассиров, предлагается перейти на временное замещение сотрудника другой должности с помощью метода ротации. Данный метод позволит нам сократить затраты на поиск, отбор и адаптацию новых сотрудников и уменьшить коэффициент текучести кадров. Необходимые вложения требуют 67000 руб. в год. Данные затраты включают в себя непосредственно надбавку сотрудникам, осуществляющим процесс ротации продавцов-кассиров. Предыдущие затраты составляли 134000 руб. в год. Они включали в себя:

-затраты связанные с увольнением. Оплата увольняющемуся сотруднику выходных пособий и работы сотрудников подразделения управления персоналом, связанная с увольнением;

-прямые затраты на поиск нового сотрудника (реклама, проведение собеседований, тестирования);

-издержки неиспользованных возможностей за время поиска нового сотрудника представителями подразделения управления персоналом.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле 3.1.

$$Эф = (P / Z) * 100 \% , \quad (3.1)$$

где Эф – экономическая эффективность, %

P – результат, руб.;

Z – предыдущие затраты, руб.

Для того чтобы рассчитать результат, необходимо воспользоваться формулой 3.2

$$Э = Z_n - Z_{n-1} , \quad (3.2)$$

Где Э – экономический эффект, руб.;

$Z_n$  – затраты предыдущие, руб.;

$Z_{n-1}$  – затраты настоящие (предлагаемые), руб.

Таким образом, проведем расчеты по формулам.

$$\mathcal{E} = 134 - 67 = 67 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}f = (67/134) * 100\% = 50\%$$

Формирование кадрового резерва продавцов-кассиров, после временного замещения других должностей, не требуют денежных затрат. Именно поэтому сумма средств, которая выделялась на наем сотрудников, будет сэкономлена в полном размере.

Социальная эффективность не менее важна, чем экономическая. Она указывает на соответствие достигнутых результатов и потребностей персонала. Для оценки социальной эффективности одним из важнейших показателей является текучесть кадров. Дадим прогнозы ее изменения за три месяца после внедрения предложенных мероприятий (таблица 3.1). Проведем анализ показателей.

Таблица 3.1 – Анализ изменения текучести кадров после внедрения предложений

Показатель	2016 (май-июль)	2017 (май-июль)	Абсолютное изменение, +/-	Относительное изменение, %
1.Количество уволенных сотрудников	19	11	-8	-50%
2.Количество принятых сотрудников	19	11	-8	-50%
3.Всего сотрудников	450	450	0	0
4.Коэффициент текучести кадров (строка 1/ строка)	4,2	2,4	-1,8	-42,9

По данным таблицы 3.1 видно, что коэффициент текучести кадров за период с мая по июль 2017 года должен снизиться по сравнению с аналогичным периодом 2016 года, благодаря внедрению разработанных предложений, на 42,9%.

После анализа ответов на вопрос «Как вы относитесь к внедрению кадрового резерва после временного замещения сотрудником другой должности?», полученный результат убедительно доказывает необходимость внедрения кадрового резерва для продавцов-кассиров (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Результаты опроса сотрудников на тему «Как Вы относитесь к внедрению кадрового резерва после временного замещения сотрудником другой должности?»

Ответ	Продавцы-кассиры
Положительно, так как:	95%
- мой труд может быть оценен руководителем	20%
- профессиональное развитие играет важную роль для меня	55%
Отрицательно, так как:	5%
- я считаю, что в организации нет необходимости в карьерном развитии	0%
- меня не интересует карьерный рост	5%
	100%

По данным опроса можно сказать, что большинство продавцов-кассиров положительно относятся к внедрению кадрового резерва. Для них в первую очередь, важно профессиональное развитие, уважение со стороны руководителя и уверенность, что их труд приведет к повышению.

Таким образом, рассчитав экономическую и социальную эффективность, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия положительно повлияют на систему развития продавцов-кассиров ООО «Лента».

## Заключение

В настоящее время общество интенсивно развивается и для того чтобы оставаться конкурентоспособной организацией на рынке труда необходимо постоянно развивать свои навыки как личностные, так и профессиональные. Если не уделять внимание знаниям и навыкам сотрудников, организация не сможет добиться высоких показателей качества и прибыли. При правильной системе развития персонала организация может повысить производительность труда и качество работы. Благодаря этому компания будет конкурентоспособной, что является очень важным аргументом для уверенности сотрудников в своей организации.

Рассмотрены главные цели, современные методы и опыт карьерного развития персонала.

Проведен анализ показателей деятельности, системы развития персонала и трудовых ресурсов ООО «Лента»

Проведя анализ карьерного развития и анализ трудовых ресурсов было выявлено, что в ООО «Лента» высокий коэффициент текучести кадров среди продавцов-кассиров. Главными причинами данной проблемы являются:

- отсутствие карьерного развития;
- неправильная организация труда;
- не достойная заработная плата;
- неуважение выполняемой работе.

Для устранения выявленной проблемы были разработаны следующие мероприятия:

- модель карьерного развития продавцов-кассиров;
- заключение в резерв продавцов-кассиров.

Проведена экономическая и социальная оценка предложений.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий составила 50%. Социальная эффективность предложенных мероприятий была оценена с помощью опроса продавцов-кассиров и анализа

прогноза после внедрения предложенных мероприятий, что показало снижение коэффициента текучести кадров на 42,9%. Было выявлено, что сотрудники положительно воспринимают изменения, что для них профессиональное развитие играет важную роль.

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия положительно повлияют на систему развития продавцов-кассиров и позволят снизить коэффициент текучести кадров на предприятии ООО «Лента».

## Список используемой литературы

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Финпресс, 2014. 278 с.
2. Базарова Т.Ю. Еремна Б.Л. Обучение персонала как конкурентное преимущество/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М.: Интел-Синтез, 2012.– 216 с.
3. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь: Фр., рус., англ., нем., исп. терминология: В 2 т.: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 2014.
4. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. № 16. С. 23-35.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2015. 213 с.
6. Богданова Г. Особенности оценки в процессе управления карьерой / Г. Богданова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №3. – С. 36
7. Бочарова А. Внедрение системы ротации в компании / А. Бочарова // Васильев Ю.В. Теория управления, 2-е изд., доп.учебник / Ю.В. Васильева, Н. В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2014. 301 с.
8. Белякова А. П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия // Концепт. – 2015. - №8 (август).
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2011. 469 с.
10. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В Р. Веснин. – изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. 363 с.
11. Герчикова И. Н. Основы менеджмента: учебник / И. Н. Герчикова – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. 98 с.
12. Гордиенко Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Управление

персоналом 2-е изд. учебник / Ю. Ф. Гордиенкова, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2013. 332 с.

13. Дайнека А. В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 292 с.

14. Дашков Л. П. Организация труда работников торговли: учеб. Для вузов / Л.П. Дашков, В. К.Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц.-М.: Дашков и К, 2010.

15. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2012. № 8. С. 11-16

16. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб.пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2015. 187 с.

17. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. 303 с.

18. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Рос.экон.акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2014. 323 с.

19. Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер. 8. Менеджмент. 2012. №2.

20. Знайтовар.Ру - торговля, бизнес, товароведение, экспертиза [Электронный ресурс]. URL: <https://znaytovar.ru>

21. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: развитие персонала / А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2012. 416 с.

22. Киприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие // Е. В. Киприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.

23. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева. – Вологда: Легия, 2010. 332с.

24. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учебное пособие / Л. И.

Лукичева / под ред. Ю. П. Анискина. – М.:Омега-Л, 2013. 263 с.

25. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. 492 с.

26. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2013. 432 с.

27. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. 72 с.

28. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. 492 с.

29. Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К. В. Наумов // Корморативный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

30. ООО «Лента». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

31. Скавитин. А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом – <http://www.aup.ru/articles/personal/>

32. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие, - М.: Наука,2012.

33. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Электронный ресурс] дата обращения: 19.04.2014 г.

34. Хиррисон Р. Управление персоналом / Е. А. Аксенова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 194 с.

35. Шаталова Н.И. Управленческое консультирование: практикум / Н.И. Шаталова. – Екатеринбург : Издательство УрГУПС, 2012. – 130 с.

36. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.

37. Financial Analyst: Career Path & Qualifications /By J. William Carpenter- [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com> (Дата

доступа: 05.04.17)

38. A Career In Endowment Management /By Jay Yoder - [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.investopedia.com> (Дата доступа: 05.04.17)

39. Acquire A Career In Mergers /By Marvin Dumon- [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.investopedia.com> (Дата доступа: 05.04.17)

40. Career Lessons From Christine Lagarde/ By Janet Fowler- [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com>(Дата доступа: 05.04.17)

41. What a Career in Impact Investing Could Look Like/ By Lisa Goetz- [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com>(Дата доступа: 05.04.17)

42. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) (дата обращения 12.05.2017).

УСТАВ ООО «Лента» (фрагмент)

Approved by:  
Resolution of the Sole Participant  
№ 180-L, dated 28, September, 2016  
Sole Participant:  
Limited Liability Company Lenta-2

"УТВЕРЖДЕН"  
Решением единственного участника  
№ 180-Л от «28» сентября 2016 г.  
Единственный участник:  
Общество с ограниченной  
ответственностью «Лента-2»

Межрайонная ИФНС России № 15  
по Санкт-Петербургу  
Новая редакция устава юридического  
лица  
ОГРН 4037932048605  
представлена при внесении в ЕГРЮЛ  
записи от 06.09.2016  
ГРН 7848288430

CHARTER  
of  
Limited Liability Company  
Lenta  
(Ninth version)

УСТАВ  
Общества с ограниченной  
ответственностью  
«Лента»  
(Девятая редакция)

Saint-Petersburg  
2016

Санкт-Петербург  
2016 г.

**1. GENERAL PROVISIONS**

The Company's charter as earlier amended and altered shall become void from the date of the state registration of this version of the charter.

**1.1** Limited Liability Company Lenta (the "Company") is a business entity with its charter capital split into shares and is established for the purpose of making profit.

The Company is established by Resolution № 1-L of the International Commercial Company Istochnik Ltd. of October 30, 2003, registered on November 04, 2003 by the Inspectorate of the Ministry of Taxes and Levies of the Russian Federation for Primorsky District, Saint Petersburg, pr 1037832048605. The Company operates on the basis of the Civil Code of the Russian Federation, the Federal Law "On Limited Liabilities Companies" (the "Law"), any other effective legislation and this charter.

**1.2** The Company owns a separate property booked on its independent balance, bears liability for its obligations to the extent of all its assets (property), may, on its own behalf, acquire and exercise the property and personal non-property rights, and appear in a court, arbitrazh court and tribunal on its own behalf.

**1.3** The Company shall have a seal with its full official name and location. The economically autonomous structural subdivisions of the Company, located outside the location of the Company, shall have the seals specifying the mailing address of such subdivision and its numbers applied for authentication of the authorized signatures on shipping documents, waybills, banking instruments,

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

С момента государственной регистрации настоящей редакции устава, устав общества в предыдущей редакции со всеми внесенными изменениями и дополнениями утрачивает силу.

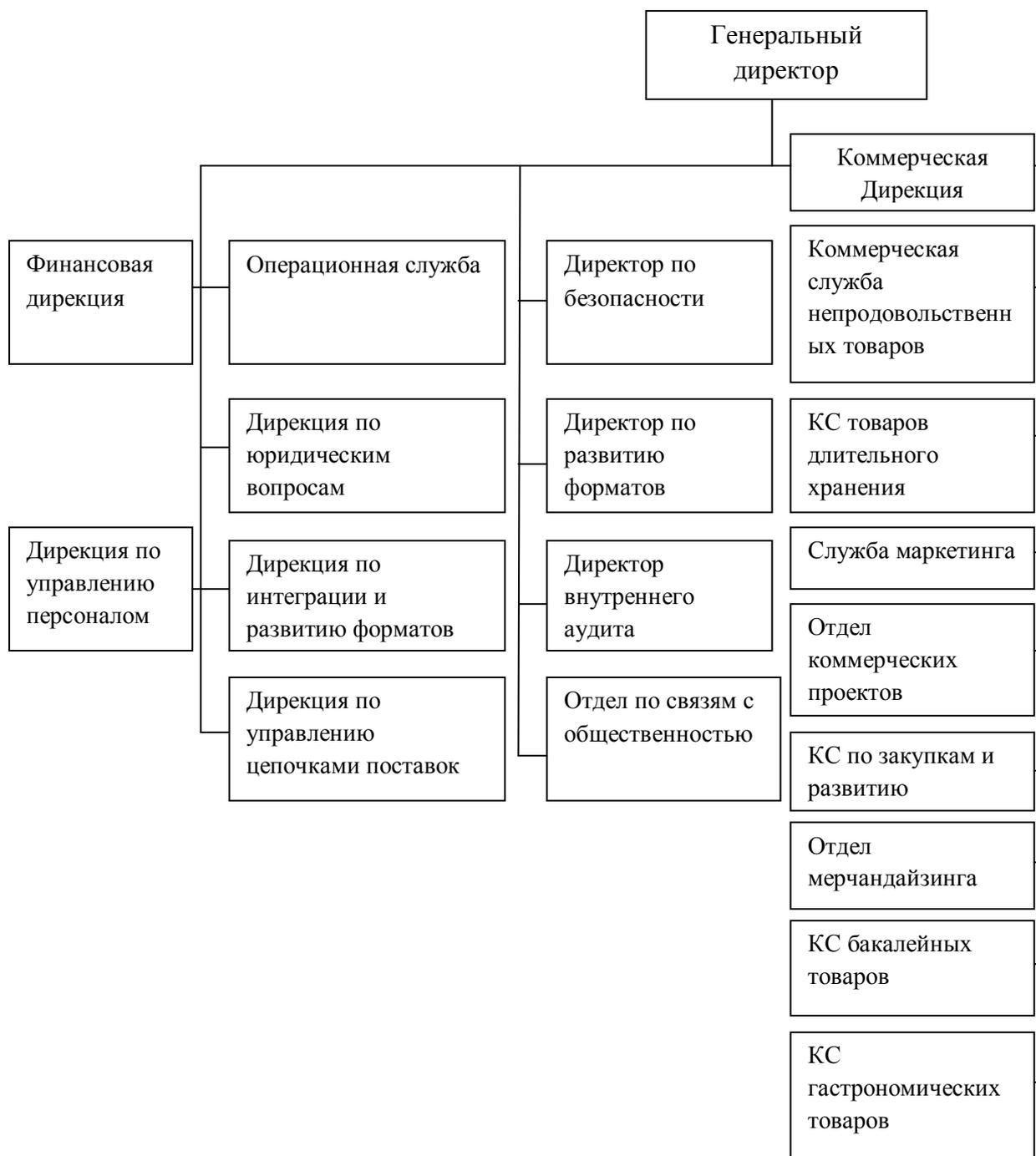
**1.1** Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (далее по тексту – «Общество») является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на доли, созданной в целях извлечения прибыли.

Общество создано решением №1-Л1 Международной коммерческой компании «Источник Лтд» от 30 октября 2003 года, зарегистрировано Инспекцией МНС России по Приморскому району Санкт-Петербурга 04.11.2003 г., ОГРН 1037832048605. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее - «Закон»), иного действующего законодательства и настоящего устава.

**1.2** Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, несет имущественную ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и выступать в суде, арбитражном суде и третейском суде от своего имени.

**1.3** Общество имеет печать со своим полным фирменным наименованием и указанием места нахождения Общества. Обособленные структурные подразделения Общества, расположенные вне места нахождения Общества, имеют печати с указанием адреса структурного подразделения и его

Организационная структура управления ООО «Лента»



**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 20 16 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Лента" Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности Оптовая и розничная торговля по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/ Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_  
 Местонахождение (адрес) 197374, Санкт-Петербург, ул.Савушкина, д.112

Коды		
0710001		
31	12	16
71385386		
7814148471		
46.39, 47.11, 46.90		
12300	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4	Нематериальные активы	1110	16 292	21 130	27 213
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5	Основные средства	1150	115 358 628	87 818 348	67 839 937
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
6	Финансовые вложения	1170	12 092 704	1 194 171	20 189 599
	Отложенные налоговые активы	1180	690 863	575 602	638 171
10	Прочие внеоборотные активы	1190	18 114 664	12 809 987	11 696 895
	В т.ч.				
5	Незавершенное строительство	1191	4 463 633	4 396 863	5 067 563
10	Авансы на капитальное строительство	1192	11 897 545	7 445 772	5 872 945
	Итого по разделу I	1100	146 273 171	102 419 238	100 391 815
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
7	Запасы	1210	29 501 725	24 893 011	22 574 010
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 215 198	1 544 510	1 402 125
8	Дебиторская задолженность	1230	21 908 173	17 324 585	15 909 546
6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	231 863	-	-
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	13 084 024	22 304 029	11 970 383
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	66 940 983	66 066 135	51 856 066
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>213 214 154</b>	<b>168 485 373</b>	<b>152 247 881</b>

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
11	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 271 715	1 271 715	1 271 715
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
11	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	14 380 119	14 380 119	91 251
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	28 390 049	18 514 074	26 406 263
	Итого по разделу III	1300	44 021 883	34 145 908	27 789 229
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1410	71 235 687	70 365 114	59 129 240
	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 404 236	3 812 937	2 594 174
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	76 639 923	74 178 051	61 723 414
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
2	Заемные средства	1510	35 272 167	10 804 807	13 500 891
14	Кредиторская задолженность	1520	56 896 400	49 012 520	48 862 362
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
13	Оценочные обязательства	1540	383 781	344 087	391 985
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	92 552 348	60 161 414	62 755 238
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>213 214 154</b>	<b>168 485 373</b>	<b>152 247 881</b>

Руководитель



марта



Матусова М.П.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер



(подпись)

Смирнова Е.И.

(расшифровка подписи)

Утвержден  
Решением № 189-Л  
единственного участника  
Общества с ограниченной ответственностью  
«Лента»  
от «28» апреля 2017 года

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ за 2016 год  
Общества с ограниченной ответственностью  
«Лента»

Г.

Санкт-Петербург

**Полное фирменное наименование**

Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (далее по тексту - «Общество», ООО «Лента») **Сокращенное фирменное наименование Общества:** ООО «Лента»

**Место нахождения Общества**

**Место нахождения:** 197374, г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112

**Почтовый адрес:** 197374, г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112

**Номера контактных телефонов Общества, адрес электронной почты**

**Тел.:** 8 (812) 336-39-69

**Факс:** 8 (812) 380-61-50

**Адрес электронной почты:** bondsadmin@lenta.com

**Адрес страницы в сети «Интернет», на которой публикуется текст годового отчета Общества**

[www.lenta.com](http://www.lenta.com); <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=32010>

## Оглавление

1. Положение Общества в отрасли .....	4
2. Приоритетные направления деятельности Общества .....	4
3. Отчет Совета директоров Общества о результатах развития Общества по приоритетным направлениям его деятельности .....	5
4. Информация об объеме каждого из использованных Обществом в отчетном году видов энергетических ресурсов (атомная энергия, тепловая энергия, электрическая энергия, электромагнитная энергия, нефть, бензин автомобильный, топливо дизельное, мазут топочный, газ естественный (природный), уголь, горючие сланцы, торф и др.) в денежном выражении .....	5
5. Перспективы развития Общества .....	5
6. Отчет о размере распределяемой прибыли между участниками Общества .....	5
7. Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества .....	5
8. Перечень совершенных Обществом в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» крупными сделками, а так же иных сделок, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок, с указанием по каждой сделке ее существенных условий и органа управления Общества, принявшего решение о ее одобрении .....	22
9. Перечень совершенных Обществом в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, с указанием по каждой сделке заинтересованного лица (лиц), существенных условий и органа управления Общества, принявшего решение о ее одобрении .....	24
10. Состав Совета директоров Общества, включая информацию об изменениях в составе Совета директоров Общества, имевших место в отчетном году, и сведения о членах Совета директоров Общества, в том числе их краткие биографические данные и владение долями Общества в течение отчетного года .....	24
11. Сведения о лице, занимающем должность единоличного исполнительного органа (управляющем, управляющей организации) Общества и членах коллегиального исполнительного органа Общества, в том числе их краткие биографические данные и владение долями Общества .....	26
12. Критерии определения и размер вознаграждения (компенсации расходов) лица, занимающего должность единоличного исполнительного органа Общества, и каждого члена Совета директоров Общества или общий размер вознаграждения (компенсации расходов) всех этих лиц, выплаченного или выплачиваемого по результатам отчетного года .....	27
13. Сведения о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления .....	28
14. Иная информация .....	28

## 1. Положение Общества в отрасли

ООО «Лента» входит в число крупнейших игроков продуктового ритейла в России. Общество занимает пятое место в десятке крупнейших российских продовольственных ритейлеров по общему объему продаж за 2016 г., в соответствии с публично доступной информацией.

Общество было одной из первых российских компаний, которые начали формировать культуру оптовой и розничной торговли в России, и более чем за 20 лет прошло путь развития от небольшого магазина-склада в Санкт-Петербурге до сети гипермаркетов федерального значения и одного из лидеров российского ритейла.

По состоянию на 31 декабря 2016 года в 83 городах различных регионов России работает 191 гипермаркет сети «Лента», и 49 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге и Центральной России. Средний гипермаркет «Ленты» имеет 5 758 кв.м. торговой площади. Компания оперирует семью собственными распределительными центрами. «Лента» в основном занимается развитием форматов гипермаркетов и супермаркетов с низкими ценами на ключевые категории продуктов.

По состоянию на 31 декабря 2016 года компания имеет более 10,5 миллионов активных держателей карт лояльности. Около 93% всех продаж в магазинах «Ленты» в 2016 г. были осуществлены с использованием таких карт. Головной офис Общества, традиционно, расположен в г. Санкт-Петербург.

## 2. Приоритетные направления деятельности Общества

Основным видом деятельности Общества является розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления. Доля выручки от продаж от данного вида хозяйственной деятельности в общем объеме выручки от продаж Общества за 2016 год составила 96,25%.

Общество осуществляет указанную деятельность через собственную сеть одноименных гипермаркетов «Лента», первый из которых был открыт в 1999 году в Санкт-Петербурге. В течение 2016 года открыт 51 новый гипермаркет и 17 супермаркетов.

По состоянию на 31 декабря 2016 года общее количество магазинов «ЛЕНТА» составляет 191 гипермаркет в 83 городах России и 49 супермаркетов в Санкт-Петербурге, Москве, Ленинградской области, Московской области и Калужской области. Общая торговая площадь на 31 декабря 2016 года составила 1 146 148 кв.м. (+29,9% по сравнению с показателем на 31 декабря 2015 года). В Санкт-Петербурге работает 35 гипермаркетов Общества, по 7 - в Новосибирске и Москве, 6 – в Омске, по 5 – в Новокузнецке и Челябинске, по 4 – в Волгограде, Красноярске, Тюмени, Уфе, по 3 – в Барнауле, Иваново, Кемерово, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Томске, Ярославле, по два гипермаркета в Белгороде, Великом Новгороде, Воронеже, Екатеринбурге, Иркутске, Магнитогорске, Нижнем Тагиле, Новороссийске, Оренбурге, Пензе, Петрозаводске, Рязани, Самаре, Саратове, Ставрополе, Сургуте, Сыктывкаре, Таганроге, Тольятти, Ульяновске, Череповце, по одному в Альметьевске, Армавире, Астрахани, Балаково, Балашихе, Бийске, Брянске, Владимире, Волжском, Вологде, Грозном, Дмитровграде, Елино, Железноводске, Железно-Дорожном, Ижевске, Йошкар-Оле, Истре, Казани, Калуге, Костроме, Курске, Липецке, Мурманске, Набережных Челнах, Нижнекамске, Новочеркасске, Новошахтинске, Одинцово, Орле, Орске, Перми, Прокопьевске, Пскове, Саранске, Сергиевом-Посаде, Смоленске, Твери, Тобольске, Туле, Ханты-Мансийске, Чебоксарах, Энгельсе, Юрге. 12 супермаркетов сети «ЛЕНТА» действуют в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области, 14 – в Москве, 20 – в Московской области, три супермаркета в г. Калуга и Калужской области.

Лента использует три формата гипермаркетов:

- (i) «стандартный», с торговой площадью около 7 300 кв. м (меньше, чем у большинства западноевропейских гипермаркетов) и примерно 26 000 единиц складского учета (SKU);
- (ii) «компактный», с торговой площадью около 4 920 кв. м и примерно 17 000 – 19 000 единиц складского учета (SKU); и
- (iii) «суперкомпактный», с торговой площадью около 3 000 кв. м и примерно 12 000 единиц складского учета (SKU). В основном все гипермаркеты «Лента» работают 7 дней в неделю 24 часа в сутки.

### **3. Отчет Совета директоров Общества о результатах развития Общества по приоритетным направлениям его деятельности**

Отчет Совета директоров по приоритетным направлениям деятельности Общества не предусмотрен.

### **4. Информация об объеме каждого из использованных Обществом в отчетном году видов энергетических ресурсов (атомная энергия, тепловая энергия, электрическая энергия, электромагнитная энергия, нефть, бензин автомобильный, топливо дизельное, мазут топочный, газ естественный (природный), уголь, горючие сланцы, торф и др.) в денежном выражении**

По данным Общества, совокупные затраты ООО «Лента» на оплату использованных в течение 2016 года энергетических ресурсов, а именно электроэнергии и топлива, равны 3 527 244 тыс. рублей.

### **5. Перспективы развития Общества**

В планах будущей деятельности Общества на 2017 и последующие годы – расширение и развитие федеральной сети. В 2017 году компания «Лента» планирует продолжить открытия новых гипермаркетов и супермаркетов, как в традиционных, так и в новых для себя городах.

При реализации стратегии роста основное внимание Общество обращает на расширение присутствия в Центральном, Северо-Западном, Сибирском федеральных округах, с усилением экспансии в Уральском, Приволжском и Южном федеральных округах.

Общество планирует продолжить реализацию стратегии развития мультиформатной торговой сети, как за счёт развития формата «супермаркет», так и различных форматов гипермаркета (стандарт, компакт, суперкомпакт).

В планах - дальнейшее активное развитие собственной логистической инфраструктуры, поддерживающей рост торговой сети.

В 2017 году Компания планирует значительно увеличить количество супермаркетов. Придерживаясь консервативной финансовой политики, а также учитывая недавнее приобретение у компании Kesko 11 гипермаркетов, «Лента» приняла решение об открытии меньшего количества гипермаркетов в 2017 году по сравнению с прошлым годом (органический рост), при этом увеличивая количество открытий супермаркетов. Компания по-прежнему видит на рынке много возможностей для открытия гипермаркетов – план на 2017 г. уже утверждён, и программа по открытиям гипермаркетов на 2018 год уже сформирована.

### **6. Отчет о размере распределяемой прибыли между участниками Общества**

В 2016 году распределение прибыли между участниками Общества не осуществлялось.

### **7. Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества**

Указанные риски даются по состоянию на дату утверждения настоящего отчёта и могут не учитывать событий, произошедших после данной даты.

В настоящем разделе приводится подробный анализ следующих факторов риска:

- отраслевые риски;
- страновые и региональные риски;
- финансовые риски;
- правовые риски;
- риски, связанные с деятельностью Общества.

## Продолжение приложение Г

Общество дает характеристику рискам и неопределенностям, которые считает существенными, но представленный ниже перечень рисков и описание их факторов не являются исчерпывающими. Возникновение дополнительных рисков и неопределенностей, включая риски и неопределенности, о которых Обществу в настоящий момент ничего не известно или которые Общество считает несущественными, может также оказать негативное влияние на основную деятельность и финансовые показатели Общества.

Все оценочные суждения, законы и нормативные акты Российской Федерации, упомянутые или используемые для анализа и раскрытия информации в настоящем Годовом отчёте, используются в редакции, действительной по состоянию на дату утверждения настоящего Годового отчёта, если иное не указано в тексте настоящего Годового отчёта.

Общество осуществляет свою деятельность в сфере розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами. В связи с тем, что дочерние общества не осуществляют самостоятельной хозяйственной деятельности, здесь и далее описание рисков приводится непосредственно для Общества.

### **Политика Общества в области управления рисками:**

Управление рисками Общества осуществляется в рамках общей политики в области управления рисками Общества, основанной на комплексном подходе и продуманных решениях менеджмента, позволяющих не только оптимально действовать в условиях неопределённости и связанных с ней рисков, но и эффективно использовать открывающиеся возможности для развития Общества. Процесс управления рисками у Общества начинается на стадии разработки стратегии и затрагивает все стороны его деятельности. Политика Общества в области управления рисками состоит в обеспечении оптимального баланса между развитием Общества, его финансовыми показателями и допустимым уровнем риска. Управление рисками Общества включает в себя: идентификацию, анализ, оценку, определение допустимого уровня и приоритезацию рисков, планирование и согласование мероприятий по управлению рисками, мониторинг и контроль по всем типам рисков, присущих бизнесу Общества, по всей организационной структуре и географии присутствия Общества, а также выявление и использование факторов, способных оказать позитивное влияние на деятельность Общества. Информирование руководства Общества происходит по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого из уровней принятия решения (поддержка механизма контроля и принятия решений по управлению рисками коллегиальными органами управления на различных уровнях иерархии Общества в зависимости от приоритета рисков и их важности для Общества).

Более подробно политика Общества в области управления рисками описана в пунктах 7.1-7.5 настоящего отчёта.

Последовательность описания рисков ниже не отражает степени вероятности их реализации или уровня материальности их возможного эффекта на результаты деятельности Общества.

## АНКЕТА

### Опрос удовлетворенности трудом

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Стаж работы в компании \_\_\_\_\_

Были ли повышения в должности \_\_\_\_\_

Нужный пункт обведите кружком

1. Соответствует ли работа в нашей компании вашим ожиданиям?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3).

- Размер заработной платы не соответствует объему работ
  - Не устраивает режим работы
  - Работа далека от места жительства
  - Однообразие и монотонность в работе
  - Объем работы слишком высокий
  - Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
  - Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
  - Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
  - Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
  - Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя
  - Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие)
-