

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Лента»)

Обучающийся

О. В. Максименко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук Т. В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Максименко О. В.

Тема бакалаврской работы – Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Лента»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. эк. наук, Т.В. Полякова.

Целью бакалаврской работы является исследование направлений развития персонала организации и разработки мероприятий по совершенствованию системы развития персонала конкретного предприятия.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «Лента».

Предметом исследования выступают способы и методы развития персонала организации ООО «Лента».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: графический метод, анализ, метод сравнения, экспертный метод и другие.

В первом разделе исследования изучены теоретические аспекты процесса развития персонала организации, рассмотрено экономическое содержание развития персонала, его роль и значение в достижении результатов компании. Также в разделе изучены основные методы и современные способы развития персонала организации. Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «Лента» за 2020-2022гг., а также проанализированы способы развития персонала организации. В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «Лента».

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что предложенные направления совершенствования системы развития ООО «Лента» будут способствовать повышению эффективности персонала организации и улучшению финансовых результатов предприятия в целом.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития персонала организации.....	6
1.1 Экономическое содержание и роль развития персонала организации .	6
1.2 Методы и способы развития персонала организации	13
2 Оценка развития персонала на примере ООО «Лента».....	19
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Лента»	19
2.2 Оценка развития персонала ООО «Лента»	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента».....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента»	40
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	47
Заключение	52
Список используемой литературы	54

Введение

Возрастание роли человеческого фактора в деятельности предприятий обусловило необходимость поиска путей повышения эффективности использования кадрового потенциала организаций. Для успешного функционирования любой организации важным условием является развитие персонала. Несоответствие квалификаций персонала требованиям организации чревато низкими результатами эффективности. Развитие персонала является важнейшим условием повышения производительности труда, а также продуктивным «фактором мотивации» увеличения рабочей инициативности, повышения степени привязанности персонала к предприятию.

Актуальность исследования также обусловлена тем, что в настоящее время возрастает научный интерес к развитию и внедрению в практическую деятельность разнообразных стратегий и способов развития персонала. Важным остается вопрос о том, как эффективно выстроить процесс развития персонала для разных отраслей экономики. Вместе с тем, пандемия, ее последствия по ограничению стандартных офлайн-форматов развития и обучения персонала стала новым вызовом для внутриорганизационных систем коммуникаций, в том числе систем, отвечающих за развитие персонала, и профессиональную подготовку.

В виду актуальности темы исследования, цель бакалаврской работы состоит в исследовании направлений развития персонала организации и разработки мероприятий по совершенствованию системы развития персонала конкретного предприятия.

В соответствии с поставленной целью, задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические аспекты развития персонала организации;
- провести оценку развития персонала на примере ООО «Лента»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «Лента».

Предметом исследования выступают способы и методы развития персонала организации ООО «Лента».

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, обобщение практических данных конкретной компании, статистические и экономические методы анализа и другие.

Теоретической и методологической основой послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблеме совершенствования системы развития персонала, нормативные акты, финансовая отчетность ООО «Лента» и другое.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что предложенные направления совершенствования системы развития ООО «Лента» будут способствовать повышению эффективности персонала организации и улучшению финансовых результатов предприятия в целом.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе исследования изучены теоретические аспекты процесса развития персонала организации, рассмотрено экономическое содержание развития персонала, его роль и значение в достижении результатов компании. Также в разделе изучены основные методы и современные способы развития персонала организации. Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «Лента» за 2020-2022 гг., а также проанализированы способы развития персонала организации. В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала организации ООО «Лента».

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Экономическое содержание и роль развития персонала организации

Современные условия функционирования организаций определяют возрастание значимости развития персонала как фактора эффективной и конкурентоспособной их деятельности, а соответственно, необходимости совершенствования организации процесса развития и обучения персонала в деятельности отделов по управлению персоналом.

По мнению авторов Новикова Д. А., Довтаева С. А. «профессиональное развитие сотрудников – это процесс подготовки персонала к исполнению новых обязанностей и решению задач различного уровня» [21, с. 83].

С точки зрения авторов Герасимовой А. В., Коноплевой И. А., «система развития персонала должна формироваться как классический комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации к творчеству и так далее» [10, с. 41].

Кожухова Ю. Э., Овсянникова С. И. отмечают, что «нередко на практике руководители организаций развитие персонала понимают достаточно узко. Подразумевают под ним только профессиональное развитие личности, отбрасывая мотивационные и иные социально-психологические аспекты. По их мнению, управление развитием персонала следует рассматривать как некое воздействие на сотрудников организации с целью повышения результативности их деятельности с точки зрения интересов данной организации» [18, с. 184].

М. Армстронг понимает развитие персонала как «процесс обеспечения организации осведомленными, квалифицированными человеческими ресурсами, в которых она нуждается. Данный процесс включает в себя приращение у людей знаний и навыков через получение опыта; изучение

событий и программ, предоставленных организацией; тренировку под наблюдением наставников, через самостоятельное обучение».

Исследователь П. Егоршин, подчеркивает, что «развитие персонала является комплексным и непрерывным процессом всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [2, с. 15]

Можно выделить следующие стратегические цели развития персонала со стороны работника и работодателя, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Стратегические цели развития персонала

Как правило, общей целью развития кадров на предприятии является увеличение качества трудовых ресурсов, то есть подготовка работников с

лучшими навыками, знаниями и мотивацией, что в итоге приводит к росту производительности труда, повышает ценность трудовых ресурсов конкретного предприятия.

Новиков Д. А., Довтаев С. А. выделяет следующие основные цели развития сотрудников:

- «развитие трудового потенциала с целью решения проблем в зоне функционала и развития компании;
- рост производительности труда;
- снижение текучести кадров
- сохранение руководящих кадров;
- выявление способных начинающих сотрудников;
- стремление к значительной независимости от рынка трудовых ресурсов;
- приспособление к новым технологиям в связи с изменяющимися современными условиями;
- «повышенный уровень удовлетворенности трудом непосредственно сотрудниками» [21, с. 83].

Правильное внедрение системы профессионального развития зависит от следующих процессов, перечисленных на рисунке 2.

«В современных условиях на подавляющем числе отечественных предприятий не существует механизма, регулирующего карьерные возможности каждого работника в зависимости от их способностей и возможностей. Карьерный процесс и управление карьерой все еще остаются на уровне освоения и не имеют четкого контроля, стратегия карьеры требует, как теоретико-концептуальных разработок, так и практического воплощения в систему управления персоналом» [1, с. 15]. Вместе с тем, многие компании берут ориентир на формирование различных стратегий и методик развития персонала.

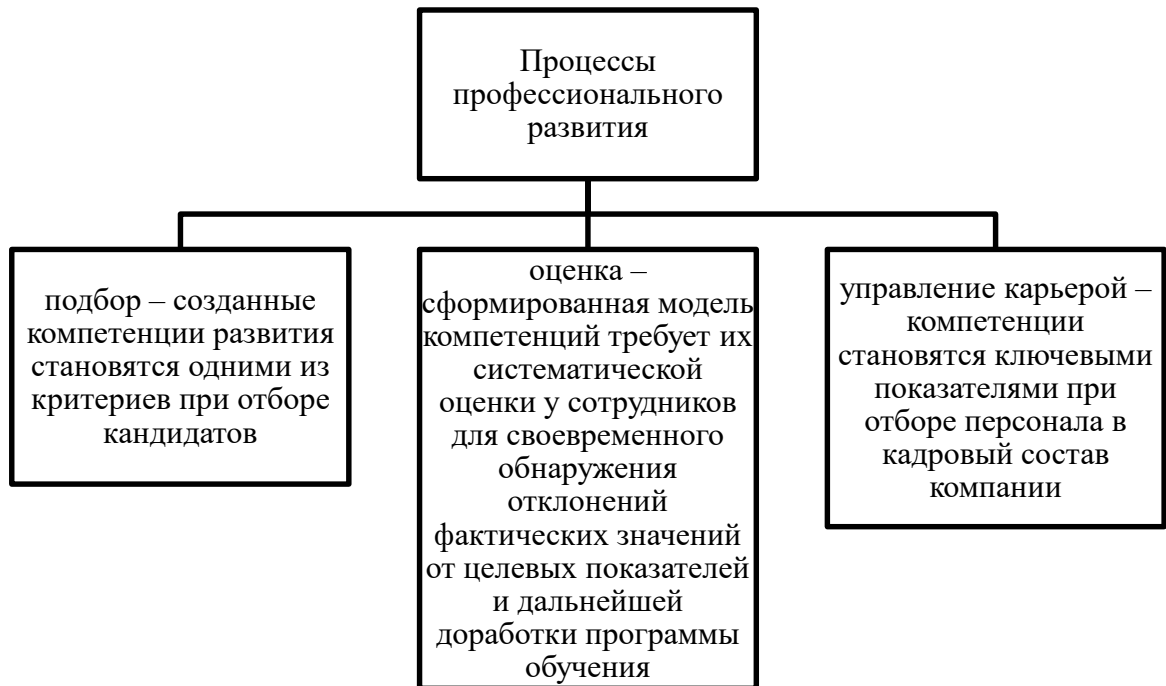


Рисунок 2 – Процессы профессионального развития [9]

По мнению авторов Благовещенского Д. И., Козловского В. Н., и Пантюхина О. В. «целями разработки методики развития персонала на предприятии являются:

- повышение заинтересованности персонала в постановке личных целей и планов, направленных на достижение общих целей предприятия, и постоянное улучшение деятельности;
- усиление ответственности за выполнение задач, связанных с постоянным улучшением и повышением результативности;
- планирование карьерного продвижения» [7, с. 280].

«Система развития персонала предприятия должна строиться с учетом потребностей компании, оптимальных способов передачи теоретических и практических знаний и навыков. Кроме того, формируя запрос на обучение,

необходимо решить, кто будет отвечать за теоретическую, а кто за практическую часть обучения персонала. Если в организации есть программа развития сотрудников, то это крайне положительно сказывается на компании в целом. Если руководитель не вкладывается в развитие своих подчиненных, не мотивирует их и не заинтересовывает, то со временем даже самые активные и амбициозные люди начинают терять интерес к работе, воспринимая ее как рутину» [25, с. 78].

В целях формирования системы развития персонала организации необходимо осуществить следующий алгоритм действий, представленных на рисунке 3.

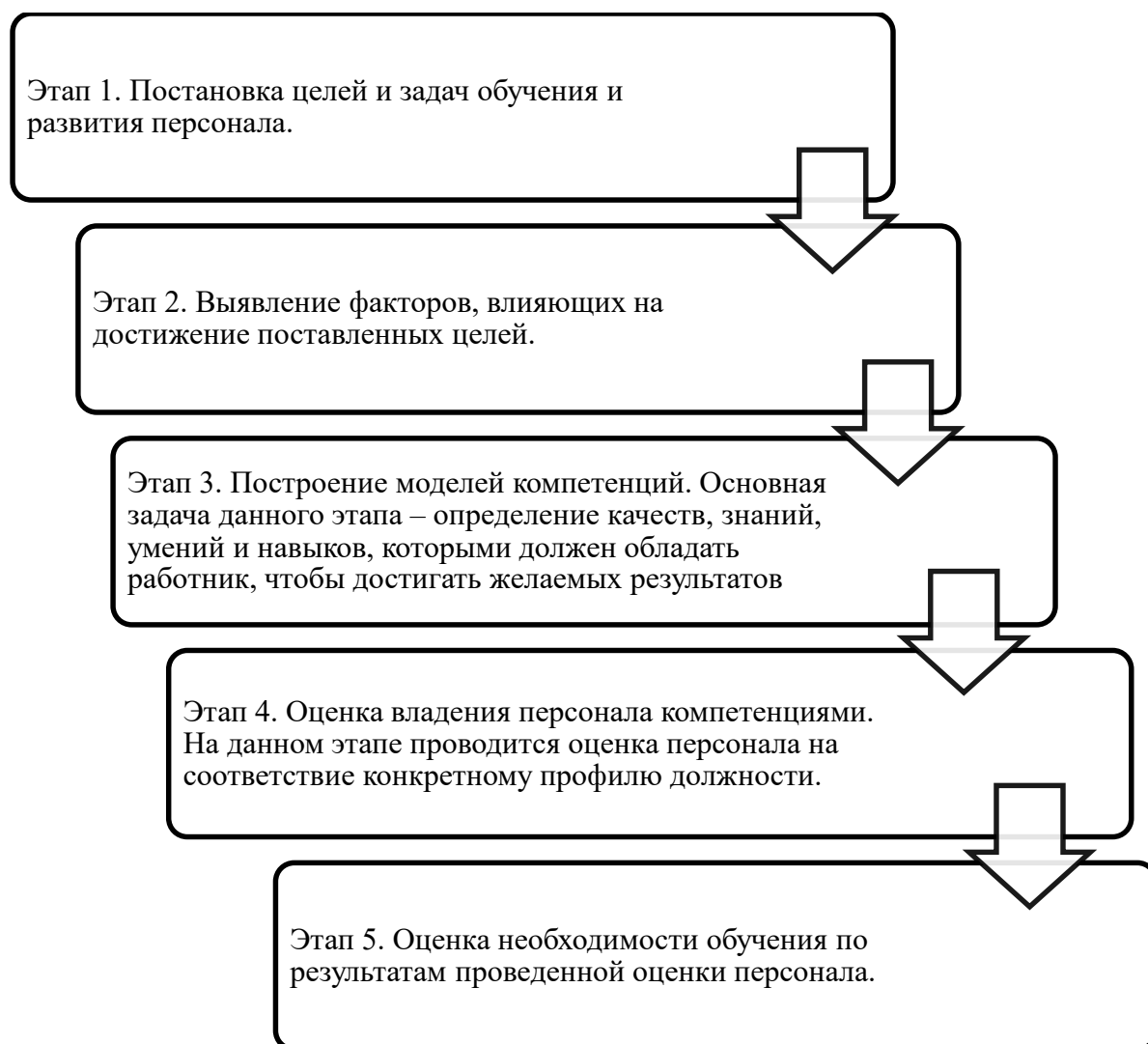


Рисунок 3 – Алгоритм формирования системы развития персонала

Этап постановки целей и задач включает:

- анализ текущего положения предприятия и выявление негативных тенденций;
- формирование плана по достижению желаемых параметров в результате обучения персонала;
- планирование перспектив развития персонала и предприятия в целом. На этом этапе важно обеспечить соответствие целей и задач стратегическим целям в области управления человеческими ресурсами компании.

Кроме того, для повышения эффективности процесса обучения и развития персонала рекомендуется проанализировать финансовые показатели деятельности предприятия, выполнение стоящих перед предприятием (подразделением, сотрудником) задач за месяц (квартал, год) и оценить эффективность их выполнения [5, с. 58]

«Для измерения показателей эффективности обучения для организации предлагается использовать следующую систему показателей:

- оценка уровня реакции: удовлетворенность участников обучением, готовность применять полученные знания, оценка уровня сплоченности персонала, изменение лояльности персонала.
- оценка уровня усвоенных знаний и навыков: получение конкретных знаний и навыков.
- оценка уровня изменения поведения.
- оценка уровня эффекта: изменение результатов деятельности компании, улучшение психологического климата, уменьшение текучести кадров.
- оценка уровня возврата средств на финансирование мероприятий по обучению и развитию персонала» [8, с. 124].

К методам исследования развития персонала в предприятиях относят следующие методы, перечисленные на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методы исследования развития персонала организации [4, 19, 25]

В заключении пункта можно сделать вывод, что развитие персонала как для личности, так и для сотрудника организации это возможность и необходимость раскрыть свой карьерный потенциал и построить индивидуальную профессиональную траекторию. Каждое предприятие должно самостоятельно формировать систему развития персонала и подбирать методы и способы развития своих сотрудников в зависимости от специфики деятельности и целей организации.

1.2 Методы и способы развития персонала организации

В настоящее время используется широкий перечень достаточно высокоэффективных методов развития персонала. К основным способам развития персонала относятся следующие способы, перечисленные на рисунке 5.

Некоторые способы развития персонала, представленные на рисунке 5 далее рассмотрены более подробно.

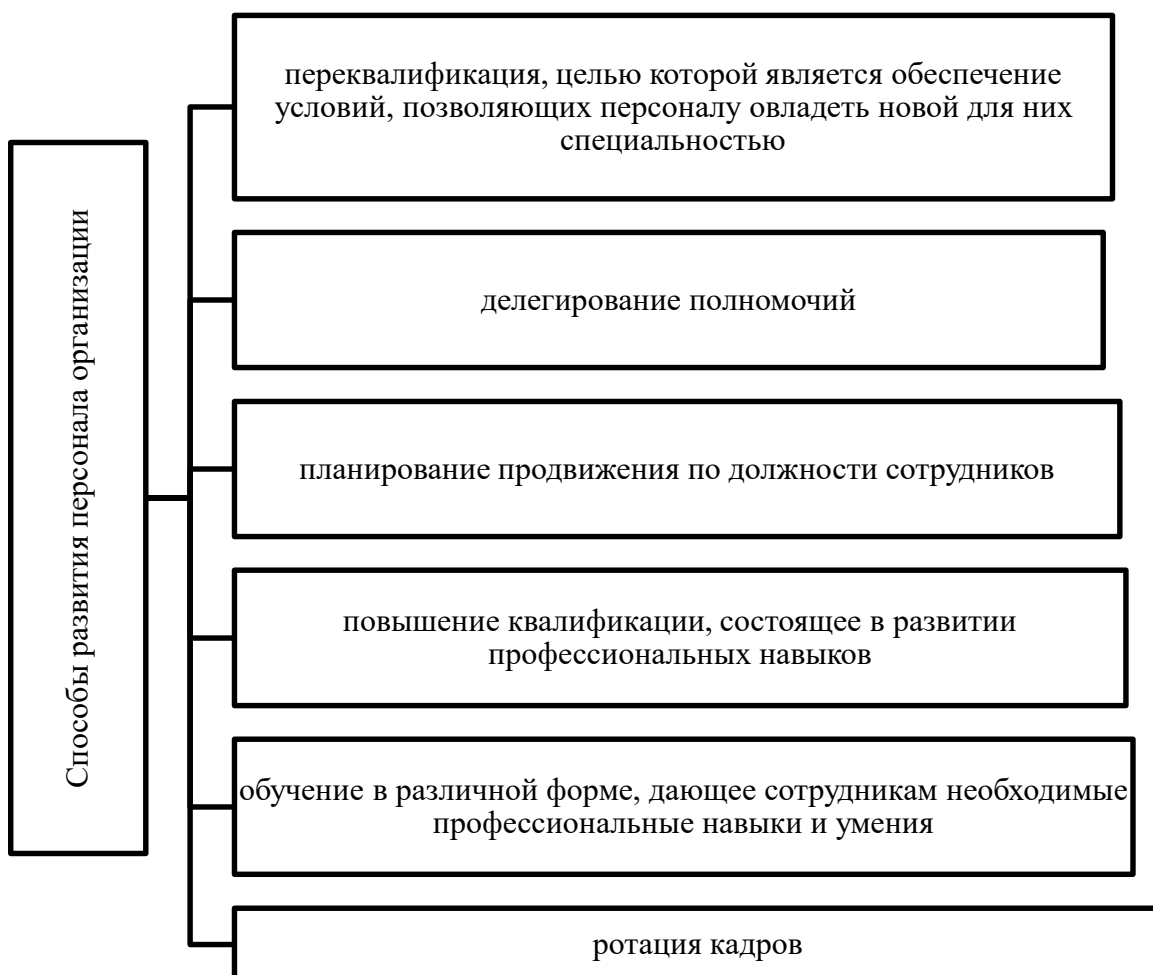


Рисунок 5 – Способы развития персонала организации [2, 27, 33]

Процесс обучения персонала играет важную роль в системе развития сотрудников организации.

По мнению авторов Яхонтовой Е. С., Кутявина Д. В., Володиной В. В. «развитие и обучение персонала – взаимосвязанные элементы системы, нацеленной на повышение продуктивности и конкурентоспособности компании. При этом, как правило, обучение фокусируется на совершенствовании знаний и навыков персонала, а развитие – на изменении сознания и профессионализма» [36; с. 56].

«Процесс обучения персонала можно разделить на три основных и взаимосвязанных этапа: подготовительный этап, этап реализации обучения и этап оценки результатов обучения.

Формирование системы обучения персонала в организации должно основываться на выделении категорий или целевых групп персонала, которые впоследствии будут принимать участие в обучении. Цели и задачи обучения персонала, а также выделенные целевые группы сотрудников обязательно должны учитываться в ходе выбора видов и методов обучения» [34, с. 99].

Основные виды обучения персонала в зависимости от цели обучения представлены на рисунке 6.

Павлова А. Д. в своем исследовании акцентирует внимание на том, что «актуальные подходы и цифровые тенденции, задающие динамику развития бизнеса, создают новые направления, касающихся в том числе и обучения персонала» [23, с. 45]. Автор также указывает на три «наиболее перспективных технологии обучения персонала, которые могут быть успешно использованы в ходе обучения персонала организаций:

- электронное обучение (e-learning);
- научение (гибкая система – Agile подход);
- технология геймификации» [23, с. 45].

Основные виды обучения персонала в зависимости от цели обучения	Зачисление в штат	Обучение новых сотрудников (первичное обучение) Проводится для всех новых сотрудников
	Обучение для приобретения дополнительных компетенций	Повышение квалификации действующих сотрудников Получение новых профессиональных знаний, является обязательным для всех сотрудников
	Обучение при изменениях в деятельности предприятия	Адаптация к изменениям в деятельности предприятия Проводится в случае изменений в текущей деятельности предприятия, является обязательным для всех сотрудников
	Корректирующее обучение	Проработка ошибок, выявленных в ходе мониторинга функционирования предприятия Предполагает отбор сотрудников, которым необходимо обучение
	Тренинговое обучение	Получение новых профессиональных компетенций Проводится для формирования нового профессионального навыка

Рисунок 6 – Основные виды обучения персонала в зависимости от цели обучения [15, 23, 29]

E-learning (электронное или дистанционное обучение) становится все более популярным в настоящее время в современных организациях, так как к стандартным задачам профессионального обучения, направленным на формирование профессиональных знаний, умений и навыков, добавился блок развития способности адаптироваться к цифровым изменениям техники,

технологий и организации труда. Цифровые рабочие места, цифровая организационная среда и инструменты управления персоналом – главные вызовы современности [34, с. 99].

Корпоративное обучение персонала на многих небольших предприятиях проводятся, в основном, тренерами, назначаемыми из числа действующих сотрудников по принципу результативности и опыта работы. Основная задача тренера заключается в обучении новых и действующих сотрудников, ориентированном на повышении эффективности функционирования предприятия и улучшение взаимодействия с партнерами.

Важным этапом в процессе приема нового сотрудника играет процесс адаптации сотрудника, успешность которого во многом зависит от проводимого первичного обучения и его методов.

Повышение квалификации персонала является разновидностью развития сотрудников организации, представляющее собой процесс обучения новым знаниям и навыкам, а также совершенствование практических умений персонала, обусловленное постоянными изменениями и повышающимися требованиями к их компетенциям.

Процесс делегирования полномочий характеризуется передачей сотруднику обязанностей по выполнению различных поручений и заданий, которые находятся вне его квалификации. Данный способ развития персонала позволяет сотруднику повысить свой уровень квалификации, получить новые знания и умения, повысить мотивацию сотрудника к развитию.

Ротация сотрудников также является достаточно эффективным способом развития персонала организации и является популярным методом для расширения круга потенциальных руководителей и формирования универсальных специалистов в организации. Ротация часто связано с переводом сотрудника с одной деятельности в другую с целью образования и получения практических навыков в новой сфере. Также существует временная ротация кадров между должностями. Часто такая ротация

используется для развития управляющего персонала или с целью выявления потенциала текущих сотрудников на новом месте.

Помимо перечисленных способов, также существует большое разнообразие различных методов развития персонала организации. Некоторые из данных методов перечислены на рисунке 7.

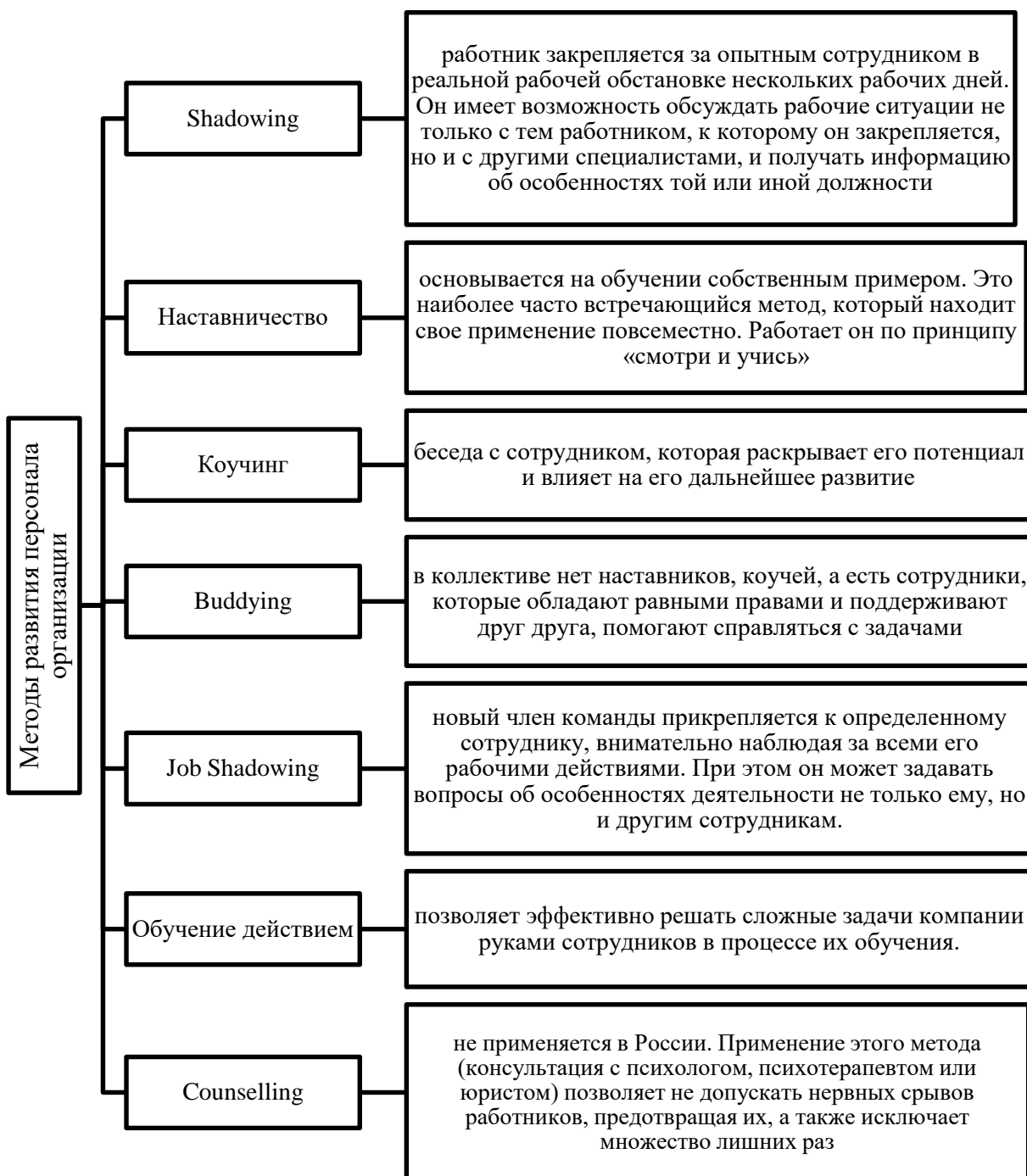


Рисунок 7 – Методы развития персонала организации [16, 29, 37]

Рассмотренные методы на рисунке 7 являются достаточно эффективными в современных условиях.

В заключении первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что процесс развития персонала организации сложен и разнообразен, и должен происходить непрерывно в организации, так как значительно повышает эффективность деятельности сотрудников, что благоприятно отражается на финансовом результате организации. Процесс развития персонала состоит из различных этапов, каждый из которых требует пристального внимания со стороны ответственных лиц организации. Процесс развития персонала должен строиться с учетом потребностей как организации, так и ее сотрудников. Для повышения эффективности процесса развития персонала организации в настоящее время должны использоваться современные инновационные цифровые технологии обучения.

2 Оценка развития персонала на примере ООО «Лента»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Лента»

ООО «Лента» – ведущий многоформатный продуктовый и FMCG-ритейлер в России. ООО «Лента» является крупнейшей сетью гипермаркетов в России и четвертой среди крупнейших продуктовых ритейлеров страны по выручке.

Юридический адрес ООО «Лента»: 197374, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112, лит. Б.

«Основной вид деятельности организации: торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.11). Также предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы;
- переработка и консервирование рыбы, ракообразных и моллюсков;
- производство сыра и сырных продуктов;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- торговля оптовая продуктами из мяса и мяса птицы и другое» [22].

ООО «Лента» развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов, а также недавно запустила новый формат магазинов у дома под брендом «Мини Лента». ООО «Лента» также дает покупателям возможность

совершать покупки онлайн, используя свои сервисы «Лента Онлайн», сервисы онлайн-партнеров и платформы «Утконос».

В августе 2021 г. ООО «Лента» завершила сделку по приобретению сети супермаркетов Billa Russia GmbH через приобретение в собственность 100% долей в уставном капитале ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла» («Билла Россия»). В сентябре 2021 г. ООО «Лента» завершила сделку по приобретению в собственность 100% долей в уставном капитале Группы компаний «Семья». В июне 2022 г. Совет директоров МКПАО «Лента», материнской компании, принял решение одобрить реорганизацию в форме присоединения ООО «Новый Импульс-50» к ООО «Лента».

«По состоянию на 31 декабря 2022 г. ООО «Лента» имеет 259 гипермаркетов, 561 супермаркет и магазин «Мини Лента» общей торговой площадью почти 1,79 млн кв. м в более чем 200 населенных пунктах России. Средняя торговая площадь одного гипермаркета «Лента» составляет около 5 500 кв. м, средняя площадь супермаркета – 800 кв. м, средняя торговая площадь магазинов формата «Мини Лента» – 450 кв. м. Компания располагает 14 распределительными центрами по всей России» [22].

Основные положения стратегии развития ООО «Лента» до 2025 г. включают:

- развитие гипермаркетов – рост продаж, рост доли рынка, расширение торговых площадей, приобретение конкурентов;
- развитие Онлайн-канала;
- постоянное повышение операционной эффективности;
- оптимизация операционной модели для формирования выгодного предложения нашим покупателям.

Организационная структура управления гипермаркетом «Лента» представлена на рисунке 8.

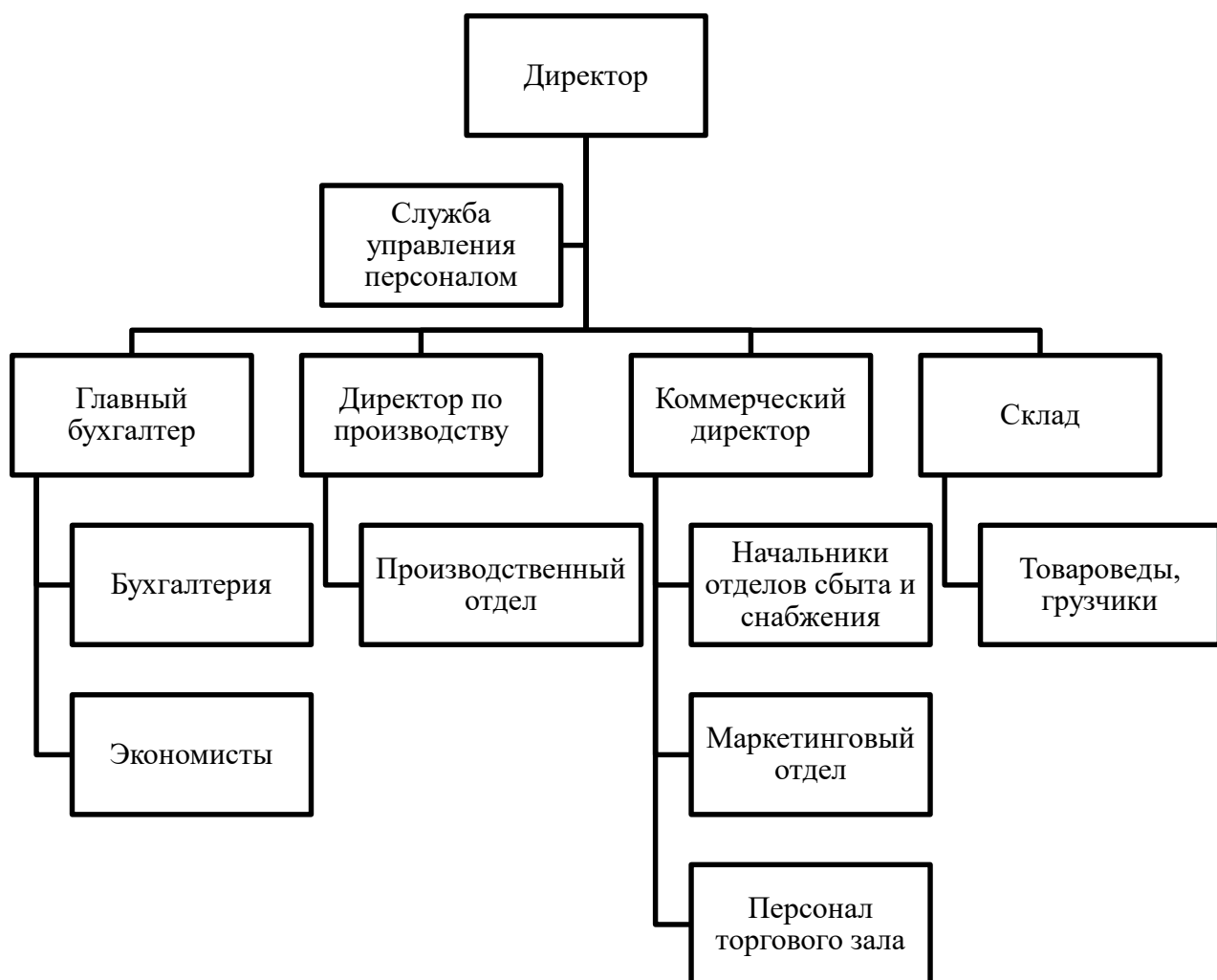


Рисунок 8 – Организационная структура управления гипермаркета «Лента»

Организационная структура гипермаркета «Лента» представляет собой иерархическую структуру управления, где директор находится на вершине и имеет общий контроль над всеми отделами магазина. Он принимает стратегические решения, определяет цели и задачи, контролирует финансовое состояние компании и обеспечивает ее развитие.

Бухгалтерия отвечает за учет и контроль финансовых операций компании, подготовку отчетности и налоговую отчетность.

Производственный отдел управляет процессом производства товаров или услуг, отвечает за качество продукции и оптимизацию производственных процессов.

Маркетинговый отдел занимается продвижением товаров и услуг компании, определяет потребности и требования рынка, разрабатывает стратегии маркетинга и продаж.

Отдел снабжения отвечает за закупку и поставку необходимых материалов и комплектующих для производства, обеспечивает складирование и контроль за инвентаризацией.

Отдел кадров занимается подбором и наймом персонала, разработкой кадровой политики, а также организацией обучения и развития сотрудников.

Торгово-кассовый персонал обслуживает клиентов, проводит продажи и занимается управлением кассовыми операциями.

Далее в таблице 1 представлены основные показатели финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Лента» за 2020 г., 2021 г., а также 9 мес. 2022 гг.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Лента» за 2020 г., 2021 г., а также 9 мес. 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	9 мес. 2022 гг.	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	468171778	495877663	388476403	27705885	5,92	-107401260	-21,66
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	338847855	359122559	280713560	20274704	5,98	-78408999	-21,83
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	129323923	136755104	107762844	7431181	5,75	-28992260	-21,20
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	2902852	1935428	1085669	-967424	-33,3	-849759	-43,91

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.	2021 г.	9 мес. 2022 гг.	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	104883712	114904995	94564783	10021283	9,55	-20340212	-17,70
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	24440211	19914681	12112392	-4525530	-18,52	-7802289	-39,18
7.Чистая прибыль, тыс. руб.	14810398	2781787	5716459	-12028611	-81,22	2934672	105,50
8.Основные средства, тыс. руб.	134483922	125438177	183303986	-9045745	-6,73	57865809	46,13
9. Оборотные активы, тыс. руб.	8467506	109655104	103223755	101187598	1195	-6431349	-5,87
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	43323	43118	42980	-205	-0,47	-138,00	-0,32
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	20795040	21559000	21919800	763960	3,67	360800,00	1,67
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	10806,5	11500,5	9038,54	693,9	6,42	-2461,94	-21,41
13.Оборачиваемость активов, раз	55,29	4,52	3,763	-50,7	-	-0,759	-
14. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	480	500	510	20	4,17	10,00	2,00
15.Фондоотдача	3,48	3,95	2,12	0,47	-	-1,83	-
16.Рентабельность в продаж, %	5,22	4,02	3,118	-1,2	-	-0,898	-
17.Рентабельность в деятельности, %	3,34	0,59	1,52	-2,75	-	0,934	-
18.Затраты на рубль выручки, коп.	94,78	95,59	96,8821	0,81	0,86	0,8981	0,936

Согласно данным таблицы 1, в 2020 г. выручка предприятия ООО «Лента» составила 468171778 т. р., а в 2021 г. она увеличилась на 5,92% до 495877663 т. р. За 9 месяцев 2022 г. выручка предприятия составила 388476403 т. р., что пока на 21,66% меньше значения 2021 г. В 2020 г. себестоимость продаж составила 338847855 т. р., а в 2021 г. она увеличилась на 5,98% вслед за ростом выручки. За 9 месяцев 2022 г. себестоимость продаж составила 280713560 т. р. Валовая прибыль в 2021 г. увеличилась на 5,75%. В 2022 г. произошло снижение валовой прибыли на 21,20 %, до 136755104 т. р. Значение валовой прибыли, полученное за 9 месяцев 2022 г. на 21,2% ниже значения 2021 г.

В 2020 г. управленческие расходы ООО «Лента» составили 2902852 т. р., а в 2021 г. они уменьшились на 33,3%. За 9 месяцев 2022 г. произошло дальнейшее снижение управленческих расходов на 43,91%, до 1085669 т. р. Коммерческие расходы за 9 месяцев 2022 г. составили 94564783 т. р., что на 17,7% ниже значения в 2021 г.

Прибыль от продаж ООО «Лента» в 2021 г. уменьшилась на 18,52%. В 2022 г. прибыль за 9 месяцев достигла значения 12112392 т. р., что на 39,18% ниже значения в 2021 г.

В 2021 г. наблюдается значительное снижение чистой прибыли предприятия ООО «Лента» – на 81,22%. Чистая прибыль за 9 месяцев 2022 г. составила 5716459 т. р., что уже на 105,5% выше показателя 2021 г.

Основные средства предприятия ООО «Лента» за три года значительно приросли. На сентябрь 2022 г. основные средства составили 183303986 т. р., что выше значения в 2021 г. на 46,13%.

Оборотные активы на сентябрь 2022 г. составляют 103223755 т. р., что на 5,87% ниже значения 2021 г.

Фонд оплаты труда в течение трех лет растет, не смотря на сокращение персонала.

Далее на рисунке 9 наглядно представлена динамика показателей рентабельности продаж и деятельности предприятия ООО «Лента».

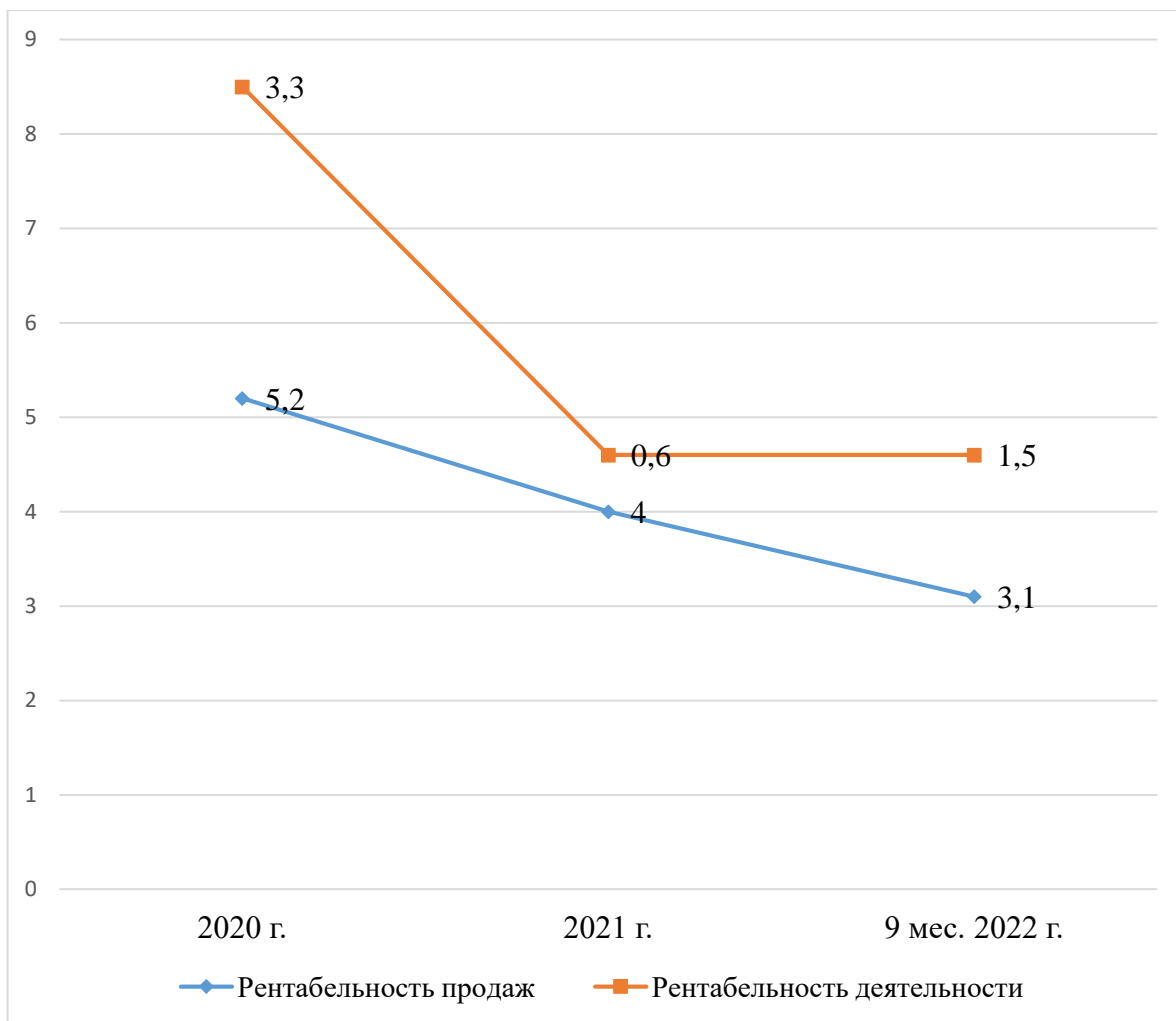


Рисунок 9 – Показатели рентабельности ООО «Лента» за 2020-2022 гг., %

Рентабельность продаж ООО «Лента» к 2022 г. снизилась до 3,1% или на 0,9% относительно 2021 г. Рентабельность деятельности увеличилась до 1,5% относительно 0,6% в 2021 г., однако относительно 2020 г. снизилась на 1,8%.

Динамика численности персонала ООО «Лента» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 10.

Данные рисунка 10 свидетельствуют о том, что среднесписочная численность персонала предприятия снизилась на 0,47% в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и на 0,32% за первые 9 месяцев 2022 г. по сравнению с 2021 г.

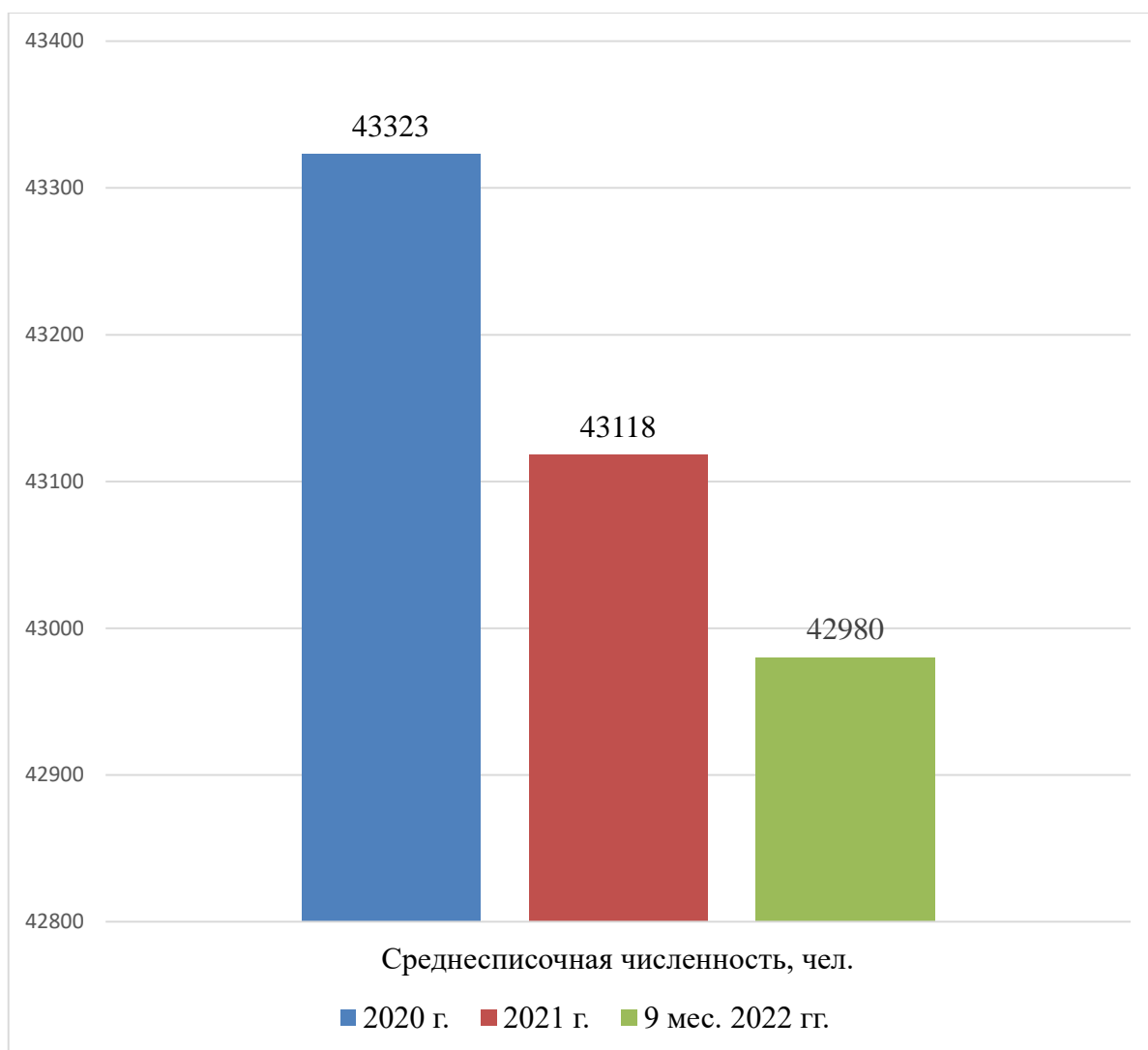


Рисунок 10 – Динамика численности персонала ООО «Лента» за 2020-2022 гг., чел.

В заключении пункта на рисунке 11 проведена оценка динамики среднегодовой заработной платы и среднегодовой выработки ООО «Лента».

Среднегодовая выработка работающего выросла на 6,42% в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и снизилась на 21,41% за первые 9 месяцев 2022 г. по сравнению с 2021 г. Среднегодовая заработная плата работающего выросла на 4,17% в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и на 2% за первые 9 месяцев 2022 г. по сравнению с 2021 г.

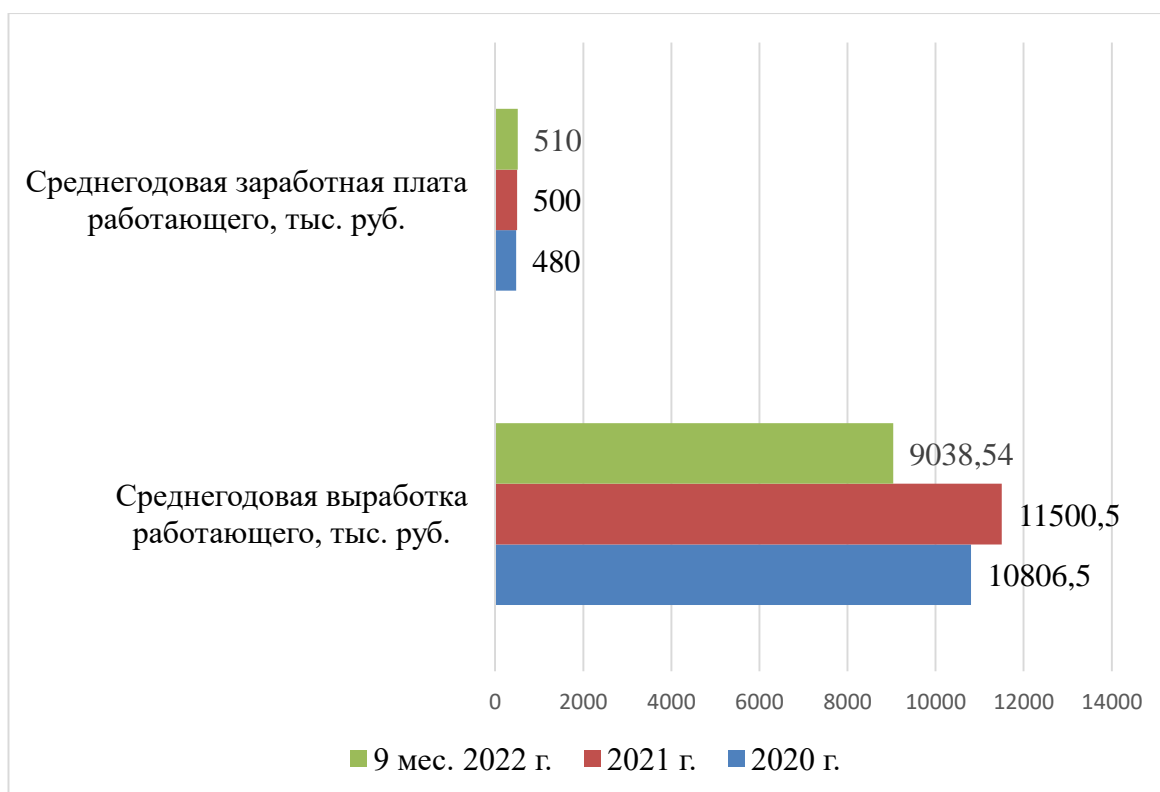


Рисунок 11 – Динамика среднегодовой заработной платы и среднегодовой выработки ООО «Лента» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Следовательно, анализ организационно-экономических показателей ООО «Лента» показал, что предприятие ведет достаточно эффективную и прибыльную деятельность в течение трех лет, однако некоторые показатели к 2022 г. снизились.

2.2 Оценка развития персонала ООО «Лента»

В данном пункте проведена оценка развития персонала ООО «Лента». В начале оценки изучен подробно состав персонала ООО «Лента» и динамика его основных элементов. Результаты оценки представлены в таблице 2.

Из таблицы 2 можно сделать следующие выводы, перечисленные ниже.

Количество сотрудников гипермаркета «Лента» увеличилось с 305 человек в 2021 г. до 332 в 2022 г. В процентном соотношении, самая

многочисленная категория персонала – продавцы-кассиры, работники торгового зала, производства, которые составляют около 60% всего персонала компании. Количество сотрудников категории «специалисты» уменьшилось в 2021 г. до 29 человек, но снова увеличилось в 2022 г. до 32 человек. Количество грузчиков и работников склада увеличилось с 71 человек в 2021 г. до 91 человека в 2022 г., что составляет более 27% всего персонала компании.

Число руководителей отделов увеличилось за три года с 7 до 9 человек.

Таблица 2 – Оценка состава персонала ООО «Лента» и динамики ее основных элементов

Категория персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Руководители отделов	7	2,2	8	2,6	9	2,7
Главный бухгалтер	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Специалисты	35	10,9	29	9,5	32	9,6
Продавцы-кассиры, работники торгового зала, производства	201	62,6	195	63,9	198	59,6
Грузчики, работники склада	76	23,7	71	23,3	91	27,4
Итого	321	100	305	100	332	100

Можно сделать вывод, что компания продолжает развиваться, увеличивая количество сотрудников, особенно в категориях, связанных с кассовым обслуживанием, производством и складскими работами, но при этом сохраняя относительно стабильное количество руководителей и специалистов.

Далее с целью подбора оптимальных вариантов для развития персонала организации оценен средний возраст персонала гипермаркета ООО «Лента». Результаты оценки представлены на рисунке 12.

На рисунке 12 видно, что большая доля сотрудников гипермаркета ООО «Лента» представлена старшей возрастной категорией от 40 до 65 лет и составляет 40% от общего количества персонала. Для данной категории сотрудников предпочтительно использование более консервативных способов развития. Вторая возрастная категория по численности – сотрудники среднего возраста (26-40 лет), которые на конец 2022 г. составляют 35% от общего количества сотрудников. Молодежь составляет 25% от всего персонала. Молодежь и персонал среднего возраста вместе составляют 60% от всего персонала. С данными сотрудниками можно использовать более современные и цифровые способы развития и обучения.

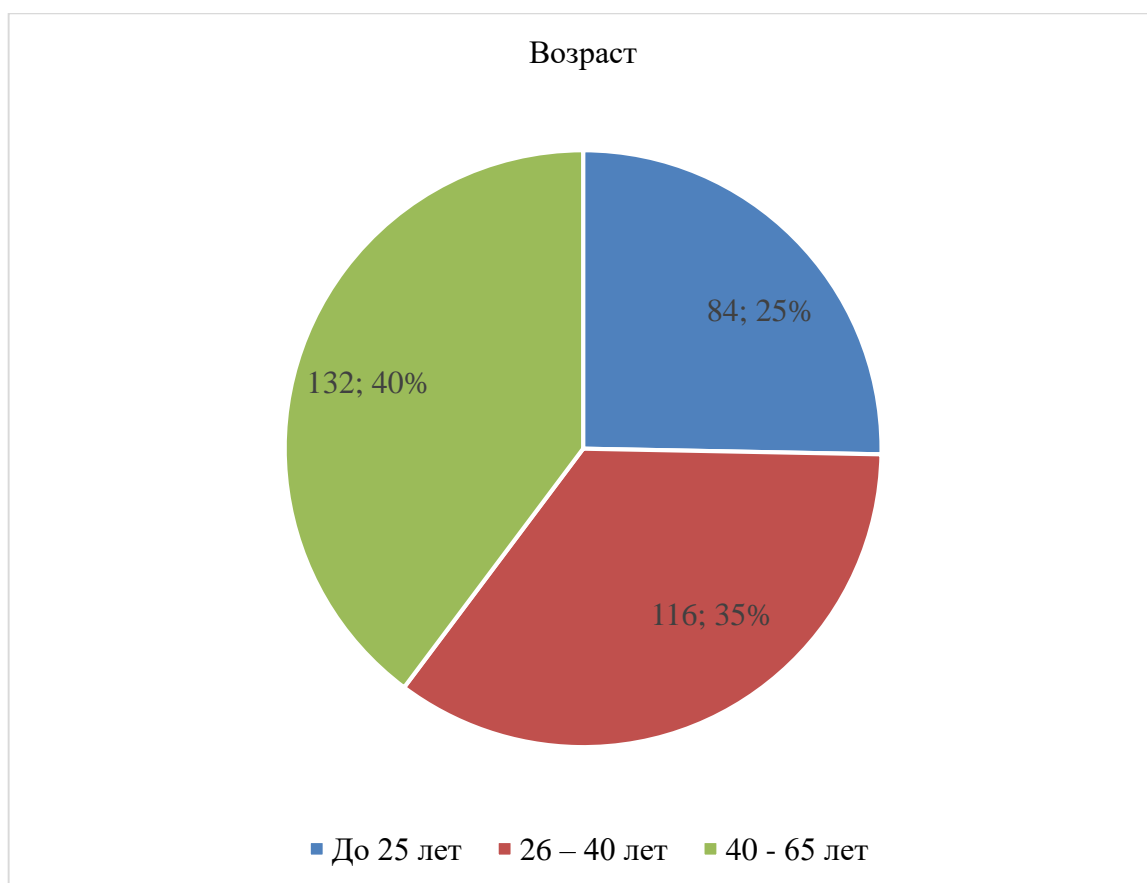


Рисунок 12 – Оценка персонала ООО «Лента» по возрастной категории на конец 2022 г.

Ниже на рисунке 13 проведена оценка персонала ООО «Лента» по уровню образования.

На рисунке 13 видно, что 63% сотрудников имеют среднее специальное образование, 19% высшее, 9% неоконченное высшее, 9% среднее.

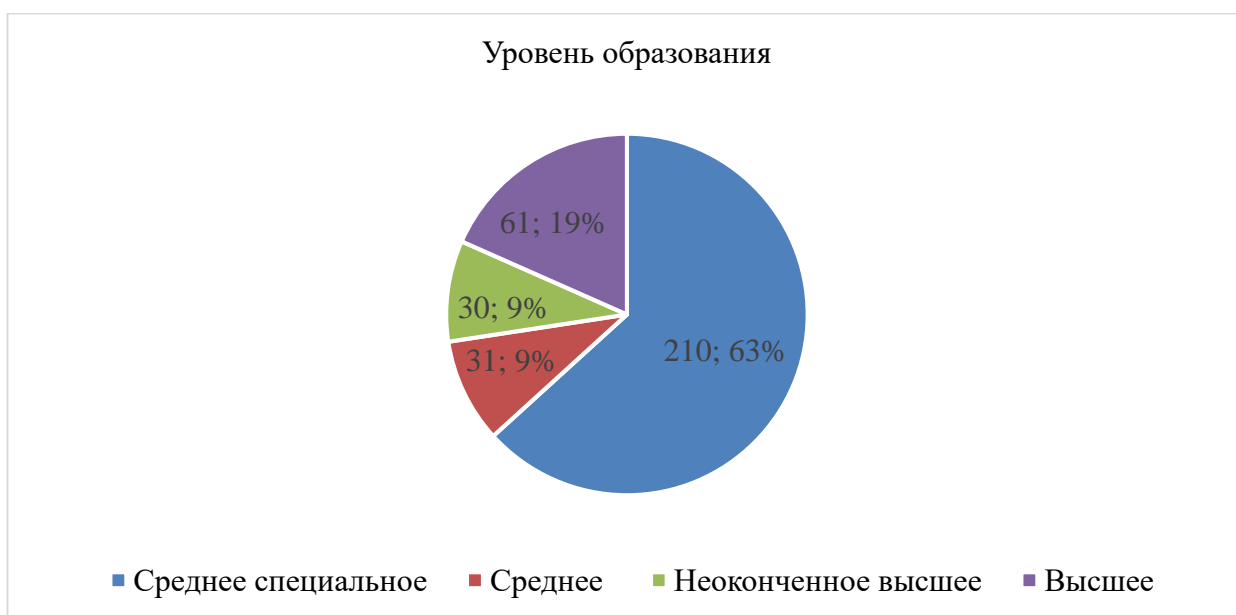


Рисунок 13 – Оценка уровня образования сотрудников ООО «Лента», 2021 г.

Далее в таблице 3 проведена оценка динамики выбытия работников ООО «Лента» за 2020-2022 гг.

Таблица 3 – Оценка динамики выбытия работников ООО «Лента» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	321	305	332
Общее количество уволенных, чел.	22	23	27
Уволенных по собственному желанию, чел.	19	18	22
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	5	5
Выход на пенсию, чел.	1	1	2
Количество работников, проработавших весь период, чел	299	282	305
Коэффициент постоянства кадров, %	93,1	92,5	91,9
Коэффициент текучести кадров, %	6,9	7,5	8,1

В таблице 3 видно, что общее количество уволенных растет с каждым годом с 22 человек до 27 человек, что может быть связано с изменением условий работы в организации.

Количество уволенных по собственному желанию также увеличилось с каждым годом, что может свидетельствовать о неудовлетворенности работников условиями работы или желанием сменить место работы. Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины осталось относительно стабильным.

Количество работников, проработавших весь период, также снизилось с 2020 г. по 2022 г., что может свидетельствовать о трудностях в сохранении квалифицированных сотрудников. Коэффициент постоянства кадров снижается с каждым годом с 93,1% до 91,9%, что может свидетельствовать о сложностях в удержании сотрудников.

Коэффициент текучести кадров растет с 6,9% до 8,1%, что свидетельствует о нестабильности кадровой ситуации в организации.

В ООО «Лента» за систему развития персонала отвечает служба управления персоналом, состоящая из специалистов по кадрам и специалистов по обучению и развитию персонала.

Основные функции сотрудников службы управления персоналом перечислены на рисунке 14.

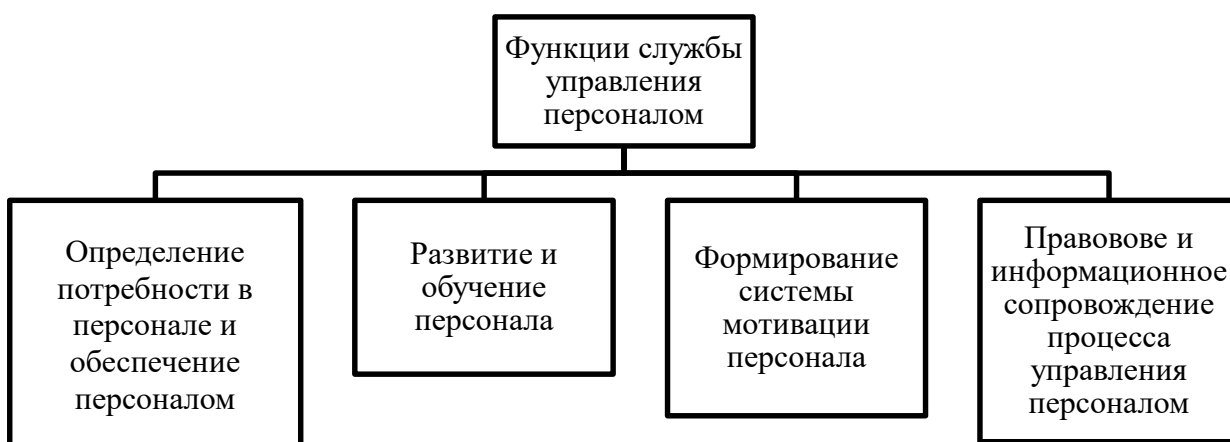


Рисунок 14 – Функции службы управления персоналом гипермаркета «Лента»

Сотрудники службы управления персоналом ООО «Лента» в сфере развития персонала занимаются широким спектром функций, которые направлены на повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников, укрепление и развитие культуры организации, а также создание условий для роста и развития каждого сотрудника в компании. Ниже приведены основные функции, выполняемые сотрудниками службы управления персоналом в сфере развития персонала гипермаркета «Лента»:

- разработка и реализация программ обучения. Сотрудники занимаются организацией и проведением тренингов, семинаров и других мероприятий, направленных на повышение профессиональных навыков и компетенций сотрудников;
- участие в оценке и анализе профессиональных навыков и потенциала сотрудников, чтобы помочь им достичь своих карьерных целей;
- организация программ менторства и коучинга для помощи сотрудникам в развитии личных и профессиональных навыков, а также повышении их уверенности в своих способностях;
- управление процессом оценки производительности. Сотрудники отдела разрабатывают и внедряют системы оценки производительности, а также помогают руководителям отделов проводить регулярные обзоры производительности сотрудников;
- организация и проведение программы адаптации новых сотрудников.

Основные способы развития персонала гипермаркета «Лента» перечислены на рисунке 15.

Далее способы развития персонала гипермаркета ООО «Лента» рассмотрены подробнее.

Обучение, повышение квалификации и тренинги. В гипермаркете «Лента» осуществляется организация обучающих тренингов и курсов для сотрудников, которые помогут им улучшить свои навыки и накопить новые

знания в области продаж, клиентского обслуживания, управления персоналом и других сферах. Корпоративная система обучения ООО «Лента» не один раз была признана одной из лучших.

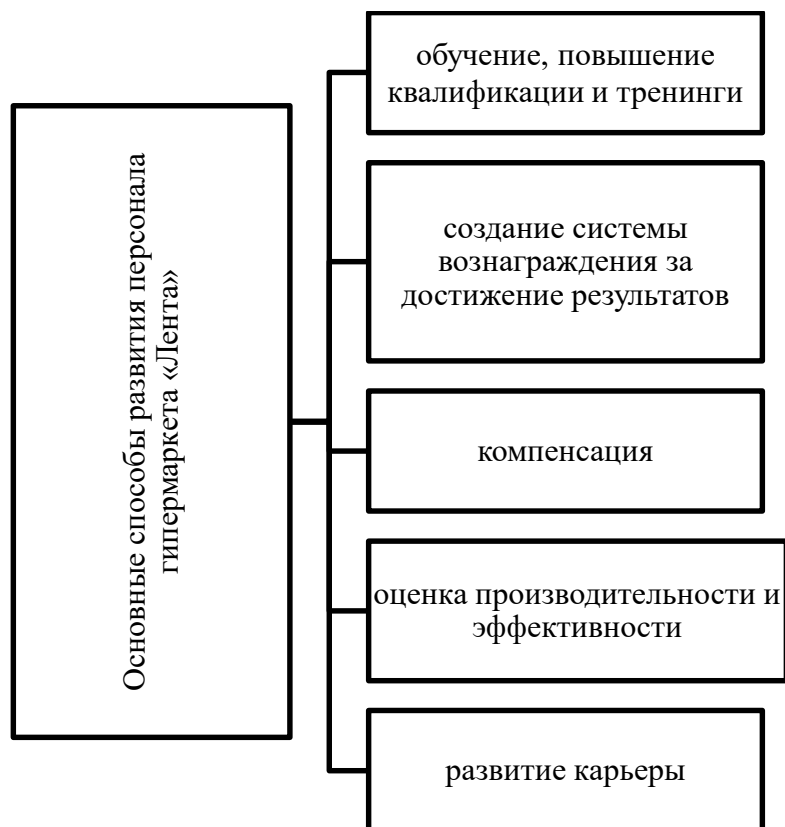


Рисунок 15 – Основные способы развития персонала гипермаркета «Лента»

В рамках системы обучения специалистами по развитию и обучению персонала совместно с руководителями отделов создаются различные программы обучения. Данные программы позволяют снизить сроки обучения и повысить качество обучения за счёт смешанного формата обучения, где короткие модули теории перемежаются с отработкой навыков на практике. Программы обычно состоит из электронного обучения, очных практических занятий, стажировки с наставником и итогового тестирования.

В таблице 4 произведена оценка общей результативности обучения сотрудников гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 – Оценка общей результативности обучения сотрудников гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг.

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика	
				2021/2020 гг.	2022/2021 гг.
Среднесписочная численность работников, чел.	321	305	332	-16	27
Общее количество слушателей, прошедших обучение, чел.	195	201	191	6	-10
Общее количество сотрудников успешно прошедших обучение, чел.	192	197	187	5	-10
Охват обучением сотрудников компании, %	60,7	65,9	57,5	5,2	-8,4
Общая результативность обучения слушателей, %	98,5	98	97,9	-0,45	-0,1

В таблице 4 видно, что в 2021 г. обучение прошли на 6 человек больше, чем в 2020 г., но в 2022 г. количество слушателей сократилось на 10 человек.

Охват обучением сотрудников компании вырос с 60,7% в 2020 г. до 65,9% в 2021 г., а затем сократился до 57,5% в 2022 г. В целом за период охват обучением вырос на 5,2% в 2021 г., но сократился на 8,4% в 2022 г. Общая результативность обучения слушателей снизилась с 98,5% в 2020 г. до 98% в 2021 г., а затем еще немного сократилась до 97,9% в 2022 г. В целом за период обучение стало менее результативным на 0,45% в 2021 г. и на 0,1% в 2022 г.

Карьерное развитие. В компании проводится разработка индивидуальных планов развития для сотрудников, которые позволят им расти и развиваться в своей профессиональной области. Стоит отметить, что разработка индивидуальных планов развития осуществляется, в основном, только для управленцев и специалистов. В компании разработана программа обучения «Лента Лидер 2.0». «Это программа обучения руководителей компании, проект которой был разработан преподавателями Высшей школы экономики в Санкт-Петербурге совместно с экспертами Ленты. Программа

создана специально для «Ленты» с учетом особенностей отрасли, международного опыта в ритейле и вызовов, которые ставит перед руководителями компании ситуация на рынке. За время обучения более 20% участников программы получили повышения. Программа рассчитана на полгода и предполагает смешанную форму обучения: тренинги чередуются с вебинарами, дополняются индивидуальными коуч-сессиями и работой над проектом. Курс состоит из 8 модулей и включает такие темы, как личная эффективность руководителя, анализ и принятие решений, управление проектами, управление организацией, операционная деятельность, маркетинг, финансы для нефинансистов, менеджмент, управление персоналом и управление изменениями» [22].

Оценка производительности и эффективности. На предприятии проводится оценка результативности персонала, а также осуществляется годовая аттестация отдельных категорий персонала. Годовую аттестацию проходят специалисты всех отделов, кроме рабочих склада и персонала торгового зала. Результаты годовой аттестации специалистов гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты годовой аттестации специалистов гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг.

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика	
				2021/2020 гг.	2022/2021 гг.
Общее количество специалистов, чел.	35	29	32	-6	3
Общее количество специалистов успешно прошедших аттестацию с 1 раза, чел.	33	27	30	-6	3
Общее количество специалистов успешно прошедших аттестацию со 2 раза, чел.	2	2	2	0	0

В таблице 5 видно, что большая часть специалистов предприятия успешно проходит годовую аттестацию с первого раза. Сотрудникам, не прошедшим аттестацию с первого раза, назначаются дополнительные обучающие мероприятия.

Эффективность деятельности персонала торгового зала оценивается по ряду показателей, представленных в таблице 6.

В таблице 6 виден рост как количества жалоб на низкий уровень обслуживания клиентов в жалобной книге с 25 до 32 штук, так и рост количества операционных ошибок сотрудников торгового зала с 350 до 410 штук за три года. Для улучшения данных показателей на предприятии действует система штрафов, но эффективность их недостаточна. Результаты оценки свидетельствуют о необходимости мероприятий по более эффективному развитию данной категории персонала.

Таблица 6 – Эффективность деятельности персонала торгового зала гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг.

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика	
				2021/2020 гг.	2022/2021 гг.
Общее количество сотрудников торгового зала, чел.	201	195	198	-6	3
Количество жалоб на низкий уровень обслуживания клиентов в жалобной книге за период, шт.	25	30	32	5	2
Количество операционных ошибок, включая недостачи	350	390	410	40	20
Дисциплинарные нарушения, включая опоздания более 10 минут	150	145	140	-5	-5

Система вознаграждения. Создание эффективной системы вознаграждения за достижение результатов и лучшую производительность позволяет стимулировать сотрудников к лучшим результатам. В таблице 7

проведена оценка оплаты труда сотрудников гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Оценка оплаты труда сотрудников гипермаркета «Лента» за 2020-2022 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика 2020/2019 гг.		Динамика 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Среднесписочная численность, чел.	321	305	332	-16	-4,98	27	8,8
Фонд оплаты труда, т. р.	131610	146400	184592	14790	11,24	38192	26,08
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	410	480	556	70	17,07	76	15,83

Данные представлены в таблице 7 показывают, что фонд оплаты труда увеличился с 131610 т. р. в 2020 г. до 146400 т. р. в 2021 г. и далее до 184592 тыс. руб. в 2022 г. Абсолютный рост фонда оплаты труда составил 14790 т. р. в 2021 г. и 38192 т. р. в 2022 г. В относительном выражении, темп прироста составил 11,24% в 2021 г. и 26,08% в 2022 г. Среднегодовая заработная плата также увеличилась за три года, с 410 т. р. в 2020 г. до 556 т. р. в 2022 г. В относительном выражении, темп прироста составил 17,07% в 2021 г. и 15,83% в 2022 г. Помимо окладов и премий, на предприятии предусмотрены надбавки и доплаты за стаж.

«ООО «Лента» также предлагает своим сотрудникам оформление добровольного медицинского страхования сразу после успешного прохождения ими испытательного срока. Все работники получают спецодежду и необходимые средства индивидуальной защиты. Всем штатным сотрудникам предоставляется льготное питание, что очень востребовано в коллективе. Для сотрудников компании также оформлен бесплатный доступ к электронной библиотеке МИФ» [22].

Вместе с тем, в конце 2022 г. среди сотрудников гипермаркета «Лента» проводился опрос по оценке действующей системы развития и обучения персонала.

Результаты опроса представлены на рисунке 16.

На рисунке 16 видно, что большая часть персонала гипермаркета «Лента» не удовлетворены тем, что система развития и обучения на предприятии направлена в большей степени на руководителей и специалистов. То же самое касается карьерного развития и индивидуальных планов развития сотрудника. Для многих сотрудников движение по карьерной лестнице выглядит очень сложным и долгим процессом, что снижает их мотивацию и вовлеченность в рабочие процессы. 75% сотрудников готовы к новым формам развития и обучения.



Рисунок 16 – Результаты опроса по оценке действующей системы развития и обучения персонала %

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что в компании ООО «Лента» используются различные формы и способы развития персонала. В компании регулярно проводятся обучающие мероприятия, реализуются мероприятия по продвижению сотрудников по карьерной лестнице, производится регулярная оценка эффективности персонала, также сформирована система материальной и нематериальной мотивации. Однако выявлены проблемы, связанные с тем, что система развития персонала компании в большей степени направлена на руководителей и специалистов, что снижает эффективность деятельности сотрудников торгового зала. Так как эта категория персонала самая многочисленная, то эффективность данных работников напрямую отражается на эффективности деятельности гипермаркета «Лента» в целом. Следовательно, система развития персонала ООО «Лента» требует разработки мероприятий по ее улучшению.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента»

Развитие персонала является ключевым фактором успеха любой компании. Работники, которые получают необходимые знания, умения и опыт, могут лучше выполнять свою работу, повышать производительность и качество производимых продуктов или услуг, а также приводить к улучшению бизнес-процессов и увеличению прибыли.

Современные компании сталкиваются с быстро меняющимся рынком, поэтому необходимо уметь быстро приспосабливаться к новым условиям, а также иметь актуальные знания и навыки для выполнения своих задач. Поэтому разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала является критически важной для успешного функционирования компании.

Мероприятия по развитию персонала могут включать в себя обучение и повышение квалификации, управление талантами и развитие лидерства, а также создание системы мотивации и стимулирования персонала. Важно не только предоставлять сотрудникам необходимые знания и опыт, но также стимулировать их личное и профессиональное развитие, чтобы создать условия для роста внутри компании.

Оценка системы развития персонала ООО «Лента» показала, что в компании ООО «Лента» используются различные формы и способы развития персонала, такие как обучение, повышение квалификации и тренинги, создание системы вознаграждения за достижение результатов, компенсация, оценка производительности и эффективности, развитие карьеры. В компании регулярно проводятся обучающие мероприятия, реализуются мероприятия по продвижению сотрудников по карьерной лестнице, производится регулярная

оценка эффективности персонала, также сформирована система материальной и нематериальной мотивации.

Однако выявлены проблемы, связанные с тем, что большая часть персонала гипермаркета «Лента» не удовлетворены тем, что система развития и обучения на предприятии направлена в большей степени на руководителей и специалистов. То же самое касается карьерного развития и индивидуальных планов развития сотрудника. Для многих сотрудников движение по карьерной лестнице выглядит очень сложным и долгим процессом, что снижает их мотивацию и вовлеченность в рабочие процессы. Так как категория персонала торгового зала самая многочисленная, то эффективность данных работников напрямую отражается на эффективности деятельности гипермаркета «Лента» в целом. В течение трех лет наблюдается рост как количества жалоб на низкий уровень обслуживания клиентов в жалобной книге с 25 до 32 штук, так и рост количества операционных ошибок сотрудников торгового зала с 350 штук до 410 штук за три года.

В связи с выявленными проблемами в системе развития персонала ООО «Лента» предложены следующие мероприятия по улучшению системы развития рассматриваемой организации, представленные на рисунке 17.

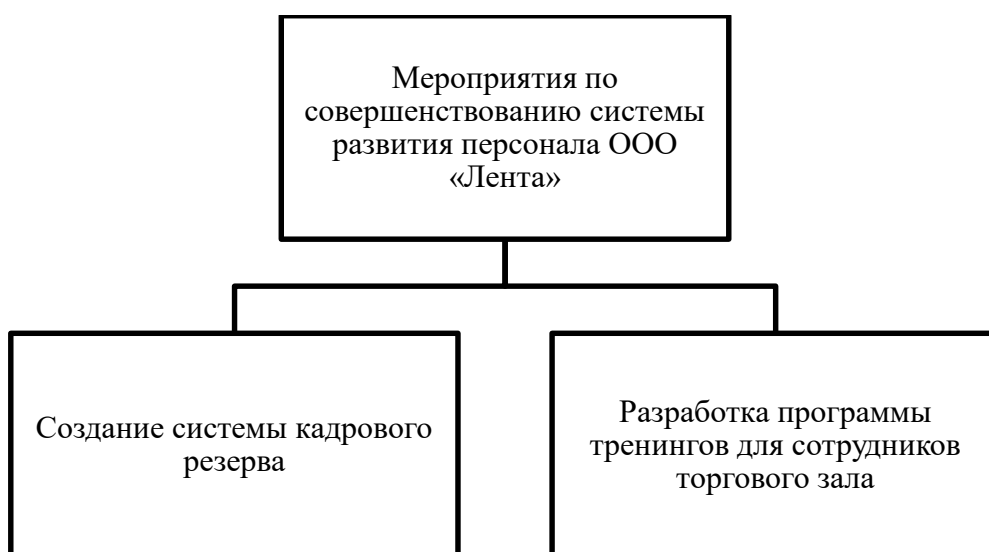


Рисунок 17 – Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента»

Каждое из предложенных мероприятий подробно рассмотрено далее.

Создание кадрового резерва для работников торгового предприятия является важным инструментом для обеспечения стабильности и развития компании в будущем. Кадровый резерв представляет собой группу сотрудников, которые готовы и способны занять руководящие должности, а также получить повышение по должности или перейти на позицию с новым функционалом, когда появится такая необходимость.

Создание кадрового резерва начинается с определения ключевых позиций и компетенций, необходимых для работы на этих позициях. Затем выбираются наиболее перспективные сотрудники, которые могут развиваться и расти внутри компании, и им предлагаются программы обучения, тренинги и другие возможности для развития и укрепления их профессиональных навыков.

Создание кадрового резерва для сотрудников торгового предприятия может быть разбито на следующие этапы, перечисленные на рисунке 18.

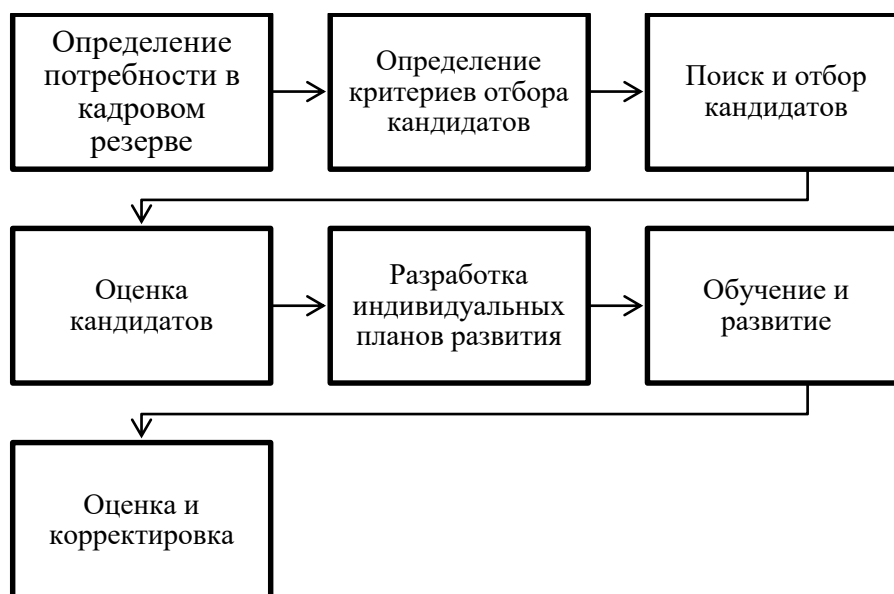


Рисунок 18 – Этапы создания кадрового резерва на предприятии

Ниже перечисленные этапы рассмотрены подробнее.

На этапе определения потребности в кадровом резерве необходимо проанализировать текущий состав сотрудников, выявить ключевые должности и потенциальные риски ухода опытных сотрудников, а также определить требования и критерии для включения сотрудников в кадровый резерв. На следующем этапе необходимо разработать критерии отбора кандидатов, которые будут соответствовать требованиям и потребностям компании.

На этапе поиска и отбора кандидатов производится поиск и отбор кандидатов, которые соответствуют критериям отбора. Кандидаты могут быть найдены как внутри компании, так и вне ее. После отбора кандидатов проводится оценка их потенциала и готовности к занятию ключевых должностей в будущем. Это может включать в себя оценку профессиональных навыков, лидерских качеств, мотивации и обучаемости.

Далее для каждого кандидата разрабатываются индивидуальные планы развития, которые помогут им развивать необходимые навыки и качества для занятия ключевых должностей, а также проводятся обучающие программы и тренинги для развития навыков и качеств кандидатов.

В процессе работы с кадровым резервом необходимо проводить оценку и корректировку планов развития, а также отслеживать успехи кандидатов и их готовность занять ключевые должности в будущем.

Кроме того, важно следить за перспективами развития бизнеса и изменениями в рыночной ситуации, чтобы готовить кадровый резерв соответственно. Например, если компания планирует расширять свой бизнес в новых регионах, необходимо готовить кадровый резерв из сотрудников, которые знают местный рынок и имеют опыт работы в регионе.

Создание кадрового резерва на предприятии имеет ряд преимуществ:

- гибкость кадровой политики – позволяет компании гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, подстраиваясь под новые условия и требования;

- экономия времени и ресурсов – позволяет быстро заменять уходящих сотрудников, а также своевременно заполнять вакансии при расширении бизнеса;
- увеличение мотивации сотрудников – знание того, что у них есть возможность продвижения по карьерной лестнице, мотивирует сотрудников работать на результат и повышать свою квалификацию;
- улучшение качества кадров – позволяет компании подготовить специалистов с нужными навыками и знаниями для решения сложных задач;
- снижение рисков – позволяет компании снизить риски потери ключевых кадров;
- улучшение имиджа компании – забота о кадрах и развитие перспективных специалистов повышает имидж компании как работодателя, что может привлечь новых талантливых сотрудников.

Создание кадрового резерва также может повысить уровень мотивации и лояльности сотрудников, которые видят, что компания готова инвестировать в их развитие и рассматривает их как потенциальных лидеров.

Далее подробно рассмотрена разработка программы тренингов для сотрудников торгового зала. Существует множество тренингов, которые могут помочь в развитии персонала торгового зала предприятия:

- тренинг по продажам – поможет улучшить навыки продаж и общения с клиентами;
- тренинг по управлению временем – позволит работникам оптимизировать свое время и улучшить производительность;
- тренинг по управлению конфликтами – поможет в решении конфликтов с клиентами или коллегами;
- тренинг по улучшению навыков обслуживания клиентов – поможет улучшить качество обслуживания клиентов и повысить уровень удовлетворенности клиентов;

- тренинг по мотивации и лидерству – поможет работникам стать более мотивированными и эффективными лидерами;
- тренинг по коммуникации – поможет улучшить навыки общения с коллегами и клиентами;
- тренинг по продвижению продуктов и бренда – поможет развить навыки продвижения продуктов и улучшить узнаваемость бренда;
- тренинг по работе с электронными системами и программами – поможет работникам освоить современные электронные системы и программы, необходимые для работы на торговом предприятии.

Так как в настоящее время присутствует большое количество жалоб на сотрудников торгового зала от клиентов компании, то в первую очередь рекомендуется провести обучающие мероприятия для развития навыков работы с клиентами. Тренинги, ориентированные на развитие навыков работы с клиентами, могут помочь улучшить уровень обслуживания и повысить удовлетворенность клиентов. В рамках такого тренинга можно рассмотреть, например, техники общения с клиентами, управление конфликтными ситуациями, обработка жалоб и другие аспекты. График обучающих мероприятий для сотрудников торгового зала на ближайший год представлен в таблице 8.

Таблица 8 – График обучающих мероприятий сотрудников торгового зала

Название обучающего мероприятия	Характеристика	Сроки обучения
Тренинг «Общение с клиентами»	Тренинг помогает развить навыки эффективного общения с клиентами, улучшить умение слушать и понимать потребности клиентов	Февраль 2024 г.
Тренинг «Управление впечатлением»	Тренинг помогает сотрудникам научиться создавать положительное впечатление на клиентов, работать с жалобами и неудовлетворенными клиентами	Апрель 2024 г.

Продолжение таблицы 8

Название обучающего мероприятия	Характеристика	Сроки обучения
Тренинг «Кросс-продажи»	Тренинг помогает научиться эффективно продавать дополнительные товары или услуги, связанные с основным продуктом, что может увеличить прибыль компании	Сентябрь 2024 г.
Тренинг «Работа с трудными клиентами»	Тренинг помогает сотрудникам научиться эффективно обрабатывать конфликтные ситуации с клиентами и находить выход из сложных ситуаций	Ноябрь 2024 г.

В России существует множество компаний, предоставляющих тренинги по развитию навыков работы с клиентами и которые могут помочь с организацией обучающих мероприятий, такие как:

- Skillbox – компания, которая проводит обучение в области маркетинга, продаж и развития бизнеса. У них есть тренинги по управлению продажами и клиентскому сервису;
- Тренинговая компания «Бизнес-партнер» – компания, которая предоставляет тренинги по продажам, управлению клиентским опытом и лидерству и другие.

Стоимость тренингов по развитию навыков работы с клиентами может значительно варьироваться в зависимости от провайдера, уровня программы и продолжительности. В России цены могут начинаться от нескольких тысяч рублей за короткий онлайн-курс и достигать нескольких сотен тысяч рублей за продвинутые программы с личным тренером и выездными сессиями. Некоторые компании могут предоставлять скидки на групповые тренинги или давать возможность оплаты в несколько этапов. Также цены могут различаться в зависимости от региона, где проводится тренинг, и уровня компании-провайдера.

Таким образом, предложенные направления совершенствования системы развития персонала позволят создать четкую понятную систему карьерного роста на предприятии для всех категорий персонала, улучшить качество обслуживания клиентов, повысить лояльность и удовлетворенность

персонала системой развития, что повысит эффективность деятельности всей организации.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В предыдущем пункте были предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента»:

- создание системы кадрового резерва для всех категорий персонала;
- разработка программы обучающих тренингов для сотрудников торгового зала.

Далее подробно рассмотрена социальная и экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций.

Итак, создание кадрового резерва на предприятии имеет как экономическую, так и социальную эффективность, что способствует устойчивому развитию бизнеса.

Экономическая эффективность формирования кадрового резерва на предприятии может быть достигнута за счет снижения затрат на поиск, найм и обучение новых сотрудников. Компания, которая имеет хорошо подготовленный кадровый резерв, может быстро заменить ушедших сотрудников и снизить время простоя в производственном процессе. Это также помогает увеличить производительность труда и сократить время, затрачиваемое на обучение новых сотрудников.

Социальная эффективность формирования кадрового резерва заключается в повышении мотивации сотрудников, которые видят перспективу карьерного роста и возможность профессионального развития внутри компании, что может привести к увеличению лояльности сотрудников, улучшению рабочей атмосферы и снижению текучести кадров.

Проведение тренингов по работе с клиентами в торговом зале также может принести как экономическую, так и социальную выгоду. Социальная и экономическая эффективность данной рекомендации описана в таблице 9.

Таблица 9 – Социальная и экономическая эффективность формирования программы тренингов для персонала торгового зала гипермаркета «Лента»

Экономическая эффективность	Социальная эффективность
<ul style="list-style-type: none"> – Улучшение качества обслуживания клиентов, что может привести к повышению лояльности клиентов, увеличению объемов продаж и прибыли предприятия. – Снижение затрат на обучение новых сотрудников, поскольку сотрудники, которые уже обучались и прошли тренинг, будут более квалифицированными и смогут передавать свои знания и навыки новым сотрудникам. – Сокращение времени на решение проблем клиентов, так как обученные сотрудники смогут быстрее и эффективнее обслуживать клиентов и решать возникающие у них проблемы. 	<ul style="list-style-type: none"> – Улучшение качества обслуживания клиентов повышает их удовлетворенность и лояльность, что может привести к увеличению числа постоянных клиентов и улучшению имиджа предприятия. – Обучение сотрудников и развитие их навыков повышает их мотивацию и удовлетворенность работой, что может привести к уменьшению текучести кадров и повышению их производительности. – Повышение квалификации и развитие навыков сотрудников создает условия для их карьерного роста и развития, что может привести к повышению их лояльности и продолжительности работы на предприятии.

В таблице 9 видно, что проведение тренингов по работе с клиентами в торговом зале может принести как экономическую, так и социальную выгоду для предприятия.

Рассматривая общую эффективность предложенных рекомендаций можно сделать вывод, что обе рекомендации позволят повысить производительность труда персонала и снизят текучесть кадров.

Основные затраты на внедрение предлагаемых рекомендаций рассчитаны в таблице 10.

Таблица 10 – Основные затраты на внедрение предлагаемых рекомендаций в гипермаркете «Лента»

Вид затрат	Сумма, руб.
Расходы на обучение персонала в рамках создания системы кадрового резерва	120000
Оплата тренингов:	
Тренинг «Общение с клиентами»	50000
Тренинг «Управление впечатлением»	55000
Тренинг «Кросс-продажи»	40000
Тренинг «Работа с трудными клиентами»	60000
Итого	325000

В таблице 10 видно, что примерные затраты на совершенствование системы развития гипермаркета «Лента» составят 325 т. р.

С учетом среднестатистических данных предложенные мероприятия смогут повысить производительность труда персонала на 15%. Тогда планируемая производительность труда составит 10394 т. р. С учетом роста производительности труда вырастет и выручка предприятия. Планируемое изменение выручки представлено на рисунке 19.

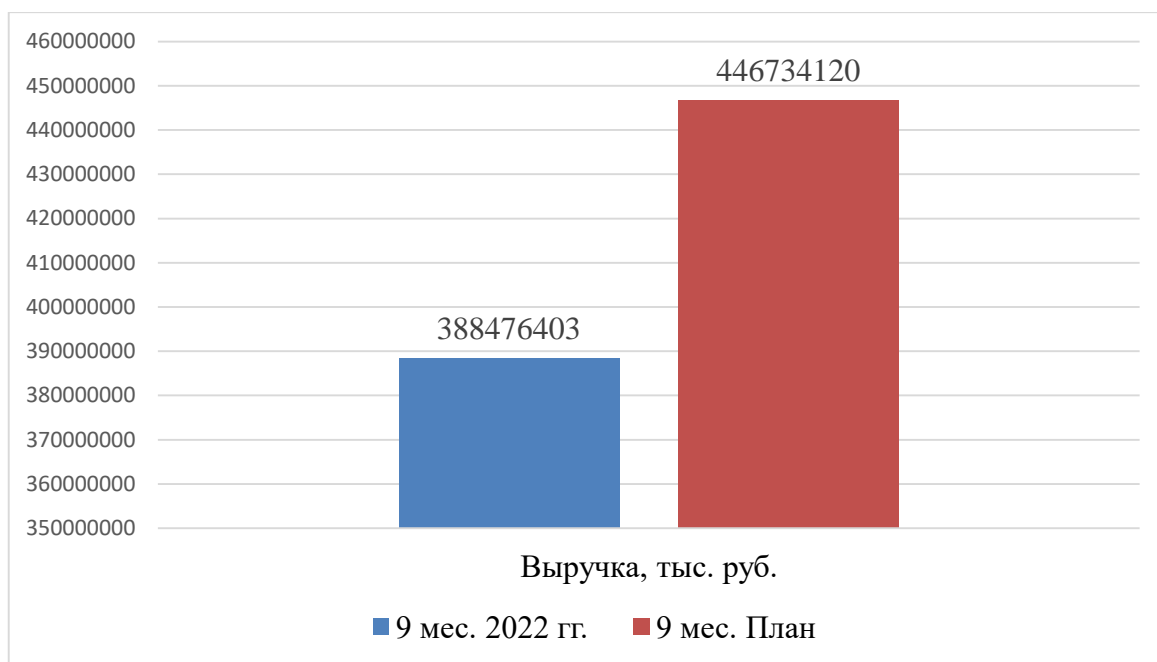


Рисунок 19 – Изменение выручки предприятия ООО «Лента» после реализации мероприятий, тыс. руб.

Ожидаемый рост выручки организации за 9 месяцев следующего года может составить 58257717 т. р. за 9 месяцев следующего года.

С целью расчета экономического эффекта используется формула:

$$\text{Эф} = \text{СУ} - \text{З}, \quad (1)$$

где Эф – экономический эффект от предлагаемых мероприятий;
СУ – стоимость увольнения ушедших за год сотрудников;
З – затраты на реализацию мероприятий.

Стоимость увольнения сотрудника можно найти по формуле:

$$\text{СУ} = (1,25 * \text{ЗП}) * (\text{Н} + \text{О}), \quad (2)$$

где СУ – стоимость увольнения сотрудника;
ЗП – ежемесячная зарплата по должности;
Н – месяцы, которые компания тратит на наем;
О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение.

В 2022 г. количество уволенных сотрудников по собственному желанию гипермаркета «Лента» составило 22 человека.

Стоимость увольнения данных сотрудников рассчитана ниже:

$$\text{СУ} = (1,25 * 42,5 * 22) * (1 + 3) = 4675 \text{ т. р.}$$

Таким образом, если предприятие смогло бы избежать увольнения данных сотрудников, то экономия на расходах по найму и обучению новых сотрудников составила бы 4675 т. р. Если компания сможет сократить количество уволенных хотя бы в два раза, то экономия составит 2337,5 т. р.

С учетом произведенных расходов по внедрению предлагаемых мероприятий экономический эффект от реализации мероприятий при сокращении уровня текучести персонала на 50% составит:

$$\text{Эф} = 2337,5 - 325 = 2012,5 \text{ т. р.}$$

Следовательно, экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит 2012,5 т. р.

Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Изменение
Производительность труда, тыс. руб.	9038,54	10394	1355,46
Выручка, тыс. руб.	388476403	446734120	58257717
Текучесть персонала, %	8,1	4,8	-3,3
Экономический эффект, тыс. руб.	-	2012,5	-

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента» имеют для предприятия как экономический, так и социальный эффект. Предложенные рекомендации позволят создать четкую понятную систему карьерного роста на предприятии для всех категорий персонала, улучшить качество обслуживания клиентов, повысить лояльность и удовлетворенность персонала системой развития, повысят производительность труда и снизят текучесть персонала организации, что повлияет положительно на общую эффективность деятельности ООО «Лента».

Заключение

Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала является необходимой для повышения конкурентоспособности компании и обеспечения долгосрочного успеха.

В первом разделе исследования изучены теоретические аспекты процесса развития персонала организации, рассмотрено экономическое содержание развития персонала, его роль и значение в достижении результатов компании. Также в разделе изучены основные методы и современные способы развития персонала организации. Процесс развития персонала организации сложен и разнообразен, и должен происходить непрерывно в организации, так как значительно повышает эффективность деятельности сотрудников, что благоприятно отражается на финансовом результате организации. Система развития персонала состоит из различных элементов, каждый из которых требует пристального внимания со стороны ответственных лиц организации. Для повышения эффективности процесса развития персонала организации в настоящее время должны использоваться современные инновационные цифровые технологии обучения.

Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «Лента» за 2020-2022гг., а также проанализированы способы развития персонала организации. Оценка системы развития персонала ООО «Лента» показала, что в компании ООО «Лента» используются различные формы и способы развития персонала, такие как обучение, повышение квалификации и тренинги, создание системы вознаграждения за достижение результатов, компенсация, оценка производительности и эффективности, развитие карьеры. В компании регулярно проводятся обучающие мероприятия, реализуются мероприятия по продвижению сотрудников по карьерной лестнице, производится регулярная оценка эффективности персонала, также сформирована система материальной и нематериальной мотивации.

Однако выявлены проблемы, связанные с тем, что большая часть персонала гипермаркета «Лента» не удовлетворены тем, что система развития и обучения на предприятии направлена в большей степени на руководителей и специалистов. То же самое касается карьерного развития и индивидуальных планов развития сотрудника. Для многих сотрудников движение по карьерной лестнице выглядит очень сложным и долгим процессом, что снижает их мотивацию и вовлеченность в рабочие процессы. Так как категория персонала торгового зала самая многочисленная, то эффективность данных работников напрямую отражается на эффективности деятельности гипермаркета «Лента» в целом. В течение трех лет наблюдается рост как количества жалоб на низкий уровень обслуживания клиентов в жалобной книге с 25 до 32 штук, так и рост количества операционных ошибок сотрудников торгового зала с 350 штук до 410 штук за три года.

В виду выявленных проблем в третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента»:

- создание системы кадрового резерва для всех категорий персонала;
- разработка программы обучающих тренингов для сотрудников торгового зала.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ООО «Лента» имеют для предприятия как экономический, так и социальный эффект. Предложенные рекомендации позволят создать четкую понятную систему карьерного роста на предприятии для всех категорий персонала, улучшить качество обслуживания клиентов, повысить лояльность и удовлетворенность персонала системой развития, повысят производительность труда на 15% до 10394 тыс. руб., снизят текучесть персонала организации до 4,8%. Экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит 2012,5 т. р. Следовательно, предложенные в работе рекомендации эффективны. Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Авдеева И. Л., Кулакова А. О. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня // В сборнике: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов. Сборник научных трудов 7-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 14-17.
2. Авдеева И. Л., Сусько Н. М., Соболев Г. В. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления персоналом в организациях // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 14-21.
3. Авдеева И. Л., Щукина Ю. В., Барбарук А. С. Современные тенденции развития системы управления персоналом // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 22-29.
4. Бавыкина Е. Н. Динамическая оптимизационная модель развития персонала // Концепт. 2019. Т. 13. С. 3137.
5. Белалова Е. А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 11. С.57-59.
6. Белолипецкая А. Е., Головина Т. А., Поповичева Н. Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.
7. Благовещенский Д. И., Козловский В. Н., Пантюхин О. В. Разработка корпоративной методики развития персонала при реализации комплексной программы улучшений в машиностроительном производстве //

Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2022. № 7. С. 279-281.

8. Гайфуллина М. М., Низамова Г. З., Мусина Д. Р. Управление обучением и развитием персонала в нефтегазовой компании // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 6 (168). С. 123-127.

9. Герасимов Б. Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4. С. 46–54.

10. Герасимова А. В., Коноплева И. А. Совершенствование направления развития персонала предприятия // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5. № 1. С. 42.

11. Головина Т. А., Белолипецкая А. Е. Инновационные аспекты стратегического управления человеческим капиталом // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. Под редакцией Т.А. Головиной. 2020. С. 80-82.

12. Головина Т. А., Белолипецкая А. Е. Инновационные стратегии управления человеческим капиталом на основе цифровых технологий // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 6. С. 159-174.

13. Долотов К. А. Особенности развития управленческого персонала организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 582-588.

14. Елисеева Н. В. Сквозное наставничество как инструмент развития системы менеджмента качества персонала организации / Н. В. Елисеева, А. Б. Мещерякова // Вестник Академии знаний. 2021. № 45(4). С. 107-112.

15. Зощенко С. Современные методы развития сотрудников // Коммерческий директор. 2017. № 1. С. 16.

16. Карулина Н. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные исследования. 2022. № 10 (89). С. 64.

17. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С. 736–739. 8. Морозова Н.П., Еременская Л.И. Стратегии управления человеческими ресурсами // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 3. С. 78-79.
18. Кожухова Ю. Э., Овсянникова С. И. Стратегические аспекты управления социальным развитием персонала организаций // Среднерусский вестник общественных наук 2021. №3 (16) с. 183-199
19. Кустов П. В. Профессионализм и дополнительное профессиональное образование сотрудников / П. В. Кустов, Н. Н. Силкин // Педагогика, психология в условиях непрерывности образования: сборник статей Международной научно-практической конференции, Самара, 01 марта 2020 года. Самара: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2020. С. 92-94.
20. Ланская Д. В. Контроллинг инвестиций в развитие персонала и метод оценки результата / Д. В. Ланская, А. В. Ковтун, И. А. Гордиенко // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 33(1). С. 147-156.
21. Новиков Д. А., Довтаев С. А. Социальная стратегия развития персонала предприятия // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 9 (3). С. 82-86.
22. Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://lenta.com>. (дата обращения – 13.02.2023 г.).
23. Павлова А. Д. Современные подходы к формированию эффективной системы обучения персонала // Форум молодых ученых. 2022. № 7 (71). С. 44-48.
24. Романцова О. Н. Персонал как главный ресурс любой организации // Молодой ученый. 2020. № 18 (308). С. 136.
25. Рудаков Е. В. Методы исследования системы управления развитием персоналом // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2022. № 4 (46). С. 77-81.

26. Санникова Е. А. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 3. С.118.
27. Семенова В. В., Кошель И. С., Мазур В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2020. С. 31.
28. Семина А. П., Федотова М. А. Обзор практики компаний в работе с командами // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 2. С. 12-15.
29. Соколова И. Современные особенности организации процесса развития персонала // Рынок труда. 2019. № 8. С. 22.
30. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2019. 272 с.
31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 08.01.2023 г.)
32. Хоружий Л. И., Катков Ю. Н., Каткова Е. А. Формирование системы планирования персонала для целей обеспечения кадровой безопасности сельскохозяйственных организаций // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2019. № 5. С. 42-48.
33. Чуланова О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография. М.: ИНФРА-М, 2019. С. 39.
34. Шафиуллин Р. М., Шубенкова Е. В. Дополнительное профессиональное образование в форме повышения квалификации как важнейшее условие профессионального совершенствования сотрудников интернет-магазинов // Академическая публицистика. 2022. № 12-1. С. 98-105.

35. Юдина Я. О. Система управления персоналом // Молодой ученый. 2020. № 48 (338). С. 574–575.
36. Яхонтова Е. С., Кутявин Д. В., Володина В. В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // Вестник университета. 2022. № 9. С. 56-64.
37. Яцков Б. И. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта: учебное пособие для СПО / И. Б. Яцков. Санкт-Петербург: Лань, 2021. 268
38. Hong, Y., Liao, H., Raub, S., Han, J. H. 2018. What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101: 687-701.
39. Jiang, K., Hu, J., Liu, S., Lepak, D. P. 2018. Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56: 69-91.
40. Plis K., Schislyaeva E. Digital transformation in business in the modern world-a new approach to the development of human capital // DTMIS '20 : Proceedings of the International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. – New York, NY, United States : Association for Computing Machinery, 2020. Art. 24.